

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Tatjana R. Ratković

**STANDARDIZACIJA AKTIVNOSTI
MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA
U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA**

Doktorska disertacija

Beograd, 2013.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Tatjana R. Ratković

**STANDARDIZATION OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES
IN MULTINATIONAL COMPANIES**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2013

Mentor:

dr Ranko Orlić, redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka
Univerziteta u Beogradu

Članovi komisije:

dr Jovan Filipović, redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka
Univerziteta u Beogradu

dr Mirjana Petković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta
u Beogradu

Datum odbrane: _____

Standardizacija aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama

Apstrakt

Organizacije sve više šire svoje poslovanje na globalno tržište. Sa globalizacijom i ekspanzijom međunarodnog poslovanja i menadžment ljudskih resursa se u sve većoj meri internacionalizuje. Danas preovlađuje shvatanje da efektivan menadžment ljudskih resursa predstavlja ključ uspeha poslovanja multinacionalnih kompanija. Ova doktorska disertacija bavi se problemima sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije u pogledu upravljanja raznovrsnim ljudskim resursima u međunarodnom okruženju. U disertaciji su definisani i objašnjeni osnovni pojmovi u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, kao i ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama, sa posebnim osvrtom na pribavljanje ljudskih resursa i vrednovanje učinka zaposlenih.

Imajući u vidu da multinacionalne kompanije posluju u različitim zemljama, one se suočavaju sa raznovrsnim izazovima. Jedna od ključnih odluka koju multinacionalna kompanija mora da donese odnosi se na pitanje standardizacije politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa. Multinacionalne kompanije često moraju usklađivati svoje politike, procedure i prakse za upravljanje ljudskim resursima sa specifičnim karakteristikama okruženja u stranim zemljama u kojima posluju. Cilj ove doktorske disertacije je da se sagleda na koji način multinacionalne kompanije pribavljaju i vrednuju ljudske resurse, kao i u kojoj meri standardizuju politike i prakse upravljanja ljudskim resursima u centrali i filijalama kompanije rasprostranjenim širom sveta, odnosno u kojoj meri uspevaju da prenesu ove politike i prakse iz centrale u strane filijale. Rad obuhvata pregled relevantne literature iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, kao i pregled rezultata dosadašnjih istraživanja u vezi sa standardizacijom praksi menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama.

U okviru ove disertacije sprovedeno je empirijsko istraživanje u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji, sa ciljem da se utvrdi u kojoj meri multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike i prakse upravljanja ljudskim resursima u svojim filijalama u Srbiji, kao i da se identifikuju faktori koji u najvećoj meri utiču na mogućnost sprovođenja transfera ovih politika i praksi iz centrale u strane filijale. Rezultati dobijeni analizom podataka prikupljenih putem ankete u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji pokazali su da anketirane kompanije uglavnom standardizuju svoje politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa, kao i prakse vrednovanja učinka zaposlenih, ali ne i prakse u oblasti pribavljanja ljudskih resursa. Na osnovu rezultata istraživanja predložen je novi pristup upravljanju ljudskim resursima koji treba da omogući multinacionalnim kompanijama da donesu najbolju moguću odluku u vezi sa stepenom u kome žele da svoje politike i prakse upravljanja ljudskim resursima u stranim filijalama usklade sa praksama u matičnoj kompaniji, odnosno da ih prilagode lokalnim praksama u Srbiji.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa; međunarodni menadžment ljudskih resursa; multinacionalna kompanija; pribavljanje ljudskih resursa; vrednovanje učinka zaposlenih; ekspatrijati; transfer praksi upravljanja ljudskim resursima

Naučna oblast: Menadžment ljudskih resursa

Uža naučna oblast: Međunarodni menadžment ljudskih resursa

UDK broj:

Standardization of human resource management activities in multinational companies

Abstract

More and more organizations extend their operations to global market. Globalization and growth of international business have led to more extensive internationalization of human resource management. Nowadays it has been widely recognized that effective human resource management is a key of success of multinational companies. The doctoral dissertation addresses issues that multinational companies have been faced with in managing diverse human resources in international context. The dissertation defines and explains the basic issues of international human resource management, as well as core activities of international human resource management, primarily those related to staffing and performance management.

While doing business in different countries, multinational companies are being faced with various challenges. One of the most critical decisions that a multinational company has to make is the one concerning standardization of human resource management activities. Multinational companies often need to adjust their human resource management policies, practices and procedures to specific environment in foreign countries where they perform their operations. The aim of this doctoral dissertation is to reveal in which way multinational companies perform activities of staffing and performance management and to which extent they tend to standardize human resource management policies and practices in headquarters and various subsidiaries worldwide, i.e. to which extent they succeed in transferring those policies and practices from headquarters to foreign subsidiaries. The dissertation includes a review of literature on international human resource management and the results of research focused on standardization of human resource management practices in multinational companies.

The dissertation includes empirical research conducted in subsidiaries of foreign multinational companies in Serbia, with an aim to determine the extent to which

multinational companies standardize their human resource management policies and practices in their subsidiaries in Serbia, as well as to identify variables which predominantly influence the possibility of transferring those policies and practices from headquarters to foreign subsidiaries. The findings from analysis of data collected through the survey conducted in subsidiaries of multinational companies in Serbia showed that the surveyed companies mostly standardize their human resource management policies and practices, as well as performance management practices, but not staffing practices. Based on the results of the research a new approach to human resource management was proposed, aiming to enable multinational companies to make the best possible decision on the extent to which they want to harmonize their human resource management policies and practices with the practices in headquarters, or to adjust them to the Serbian local practices.

Key words: human resource management (HRM); international human resource management; multinational company; staffing; performance management; expatriates; transfer of HRM practices

Scientific field: Human Resource Management

Specific scientific field: International Human Resource Management

UDK number:

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja	1
1.2. Metodologija izrade doktorske disertacije	4
1.3. Polazne hipoteze.....	5
1.4. Struktura doktorske disertacije	7
2. MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	10
2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa	10
2.2. Pristupi međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.....	10
2.3. Pojam i definicija multinacionalne kompanije	12
2.4. Faze internacionalizacije kompanija	14
2.5. Definicija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.....	17
2.6. Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa – Morgan (1986).....	18
3. MEĐUNARODNO ANGAŽOVANJE I EKSPATRIJACIJA	22
3.1. Pojam i vrste međunarodnog angažovanja	22
3.2. Pojam ekspatrijata u multinacionalnim kompanijama	24
3.2.1. Vrste ekspatrijata	25
3.2.2. Uloge ekspatrijata	26
3.3. Razlika između menadžmenta ljudskih resursa i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.....	27
4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH RESURSA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA	31
4.1. Značaj funkcije pribavljanja ljudskih resursa u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.....	31
4.2. Teoretski pristupi globalnom pribavljanju ljudskih resursa	32
4.2.1. Teorija zasnovana na resursima.....	32
4.2.2. Teorija agencije	34
4.2.3. Teorija transakcionih troškova	36
4.2.4. Teorija organizacionog učenja.....	36
4.3. Razlozi za ekspatrijaciju.....	37

4.4. Razlozi za zapošljavanje lokalnih ljudskih resursa u stranim filijalama multinacionalnih kompanija	38
4.5. Pristupi pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom okruženju	40
4.5.1. Etnocentrični pristup.....	41
4.5.2. Policentrični pristup.....	43
4.5.3. Geocentrični pristup.....	43
4.5.4. Regiocentrični pristup.....	44
4.5.5. Zaključak: Pristupi pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom okruženju .	45
4.6. Faktori koji utiču na izbor politike pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama	45
4.6.1. Model pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama: Welch (1994a).....	48
4.6.2. Model pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama: Tarique et al. (2006).....	50
4.7. Proces regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama	51
4.7.1. Procedura selekcije	53
4.7.2. Modeli za selekciju ekspatrijata.....	56
4.7.2.1. Model selekcije ekspatrijata: Harvi i Novicevic (2001).....	56
4.7.2.2. Model selekcije ekspatrijata: Downes et al. (2007)	57
4.7.2.3. Model selekcije ekspatrijata: Harvey (1996)	58
4.7.3. Uspeh/neuspeh ekspatrijata na međunarodnom angažovanju	60
4.7.3.1. Uzroci neuspeha ekspatrijata.....	63
4.7.3.2. Troškovi neuspeha ekspatrijata	64
4.7.4. Kompetencije neophodne za uspeh ekspatrijata	65
4.7.5. Značaj ličnih karakteristika za uspeh ekspatrijata	67
5. VREDNOVANJE LJUDSKIH RESURSA.....	73
U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA	73
5.1. Pojam vrednovanja ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu	73
5.2. Specifičnosti procesa vrednovanja u filijalama multinacionalne kompanije	75
5.3. Vrednovanje ekspatrijata	77
5.3.1. Koristi od procesa vrednovanja ekspatrijata.....	78

5.3.2. Kompleksnost procesa vrednovanja ekspatrijata.....	79
5.3.3. Procena radnog učinka ekspatrijata	81
5.3.4. Faktori koji utiču na vrednovanje ekspatrijata.....	88
5.4. Vrednovanje lokalnih zaposlenih u filijalama multinacionalnih kompanija.....	90
6. DONOŠENJE ODLUKE O STANDARDIZACIJI POLITIKA I PRAKSI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA	92
6.1. Odnosi između centrale i filijala u multinacionalnim kompanijama	92
6.2. Centralizacija u donošenju odluka u vezi sa ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama	94
6.3. Integracija i diferencijacija politika i praksi menadžementa ljudskih resursa.....	96
6.4. Teoretski pristupi standardizaciji praksi menadžementa ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama	97
6.4.1. Razlozi za globalnu standardizaciju menadžementa ljudskih resursa.....	99
6.4.2. Razlozi za prilagođavanje praksi menadžementa ljudskih resursa lokalnom okruženju	103
6.5. Faktori koji utiču na mogućnost transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama	104
6.6. Strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa	106
6.6.1. Model: Schuler et al. (1993)	108
6.6.2. Model: Taylor et al. (1996).....	112
6.6.3. Model: Schuler i Tarique (2007)	117
6.6.4. Model: Wenchuan (2004)	119
6.6.5. Model: Kim i Gray (2005)	122
6.6.6. Model: Björkman i Lervik (2007)	123
6.7. Empirijska istraživanja u oblasti transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama	125
6.7.1. Istraživanje: Martinez i Ricks (1989)	125
6.7.2. Istraživanje: Beechler i Yang (1994)	125
6.7.3. Istraživanje: Rosenzweig i Nohria (1994)	126
6.7.4. Istraživanje: Hannon et al. (1995).....	128
6.7.5. Istraživanje: Kim i Gray (2005).....	129

6.7.6. Istraživanje: Myloni et al. (2007)	130
6.7.7. Istraživanje: Björkman et al. (2008)	131
6.7.8. Uporedna analiza rezultata dosadašnjih istraživanja transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama	133
6.8. HRM izazovi u Srbiji u procesu tranzicije	134
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	137
7.1. Polazne hipoteze	137
7.1.1. Opšta hipoteza	137
7.1.2. Posebne hipoteze	141
7.1.2.1. Način osnivanja filijale.....	141
7.1.2.2. Struktura vlasništva nad filijalom	143
7.1.2.3. Veličina filijale.....	143
7.1.2.4. Starost filijale	145
7.1.2.5. Kontrola filijale od strane matične kompanije	145
7.1.2.6. Zavisnost filijale od resursa matične kompanije	146
7.1.2.7. Frekvencija komunikacije između centrale i filijale	147
7.1.2.8. Prisustvo ekspatrijata u filijali.....	148
7.1.2.9. Poreklo HR menadžera u filijali.....	150
7.1.2.10. Zemlja porekla multinacionalne kompanije.....	151
7.2. Prikupljanje podataka	152
7.3. Definisavanje uzorka.....	153
7.4. Varijable primenjene u istraživanju	155
7.5. Metodologija primenjena u empirijskom istraživanju.....	157
7.6. Prikaz rezultata istraživanja.....	158
7.6.1. Transfer politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	158
7.6.2. Uticaj načina osnivanja filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	164
7.6.3. Uticaj strukture vlasništva nad filijalom na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	167
7.6.4. Uticaj veličine filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	169

7.6.5. Uticaj starosti filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	170
7.6.6. Uticaj stepena kontrole filijale od strane matične kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	173
7.6.7. Uticaj stepena zavisnosti filijale od resursa matične kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji.....	176
7.6.8. Uticaj frekvencije komunikacije između centrale i filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	178
7.6.9. Uticaj prisustva ekspatrijata u filijali na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	179
7.6.10. Uticaj porekla HR menadžera u filijali na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	181
7.6.11. Uticaj zemlje porekla multinacionalne kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji	182
8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	185
8.1. Analiza rezultata istraživanja	185
8.2. Definisavanje novog pristupa za unapređenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama.....	193
8.3. Doprinos doktorske disertacije	201
8.4. Preporuke za buduća istraživanja	204
LITERATURA	206
BIOGRAFIJA AUTORA	228
PRILOZI.....	229

SPISAK SLIKA

Slika 2.1.	Međusobni odnosi različitih pristupa međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa (Dowling i Welch 2006)	11
Slika 2.2.	Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Morgan 1986)	19
Slika 4.1.	Faktori koji utiču na pristupe i aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Welch 1994a)	48
Slika 4.2.	Model pribavljanja ljudskih resursa u filijalama multinacionalne kompanije (Tarique <i>et al.</i> 2006)	50
Slika 4.3.	Tipologija sistema za selekciju međunarodnih menadžera (Harris i Brewster 1999)	54
Slika 4.4.	Model za selekciju ekspatrijata zasnovan na stabilnim osobinama ličnosti (Downes <i>et al.</i> 2007)	57
Slika 4.5.	Proces selekcije ekspatrijata (Harvey 1996)	58
Slika 4.6.	Kriterijumi za merenje uspešnosti međunarodnog angažovanja (Yan <i>et al.</i> 2002)	62
Slika 5.1.	Osnovne komponente vrednovanja u međunarodnom okruženju (Dowling i Welch 2006)	75
Slika 6.1.	Teorije međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Brewster <i>et al.</i> 2008)	98
Slika 6.2.	Integrativni model strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Schuler <i>et al.</i> 1993)	108
Slika 6.3.	Model strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Taylor <i>et al.</i> 1996)	113
Slika 6.4.	Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Schuler i Tarique 2007)	117
Slika 6.5.	Model prekograničnog transfera HR praksi u multinacionalnim kompanijama (Wenchuan 2004)	120
Slika 6.6.	Konceptualni model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Kim i Gray 2005)	122
Slika 6.7.	Faktori koji utiču na transfer HR praksi u multinacionalnim kompanijama (Björkman i Lervik 2007)	123
Slika 7.1.	Faktori koji utiču na mogućnost transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama	141
Slika 7.2.	Zemlje porekla multinacionalnih kompanija u Srbiji	154
Slika 7.3.	Vrsta delatnosti filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji	154
Slika 7.4.	Način osnivanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji	165
Slika 7.5.	Struktura vlasništva nad filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji	168

Slika 7.6.	Broj zaposlenih u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji	169
Slika 7.7.	Dužina postojanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji	171
Slika 7.8.	Broj ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji	180
Slika 7.9.	Nacionalnost HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji	182

SPISAK TABELA

Tabela 7.1.	Zemlje iz kojih potiču multinacionalne kompanije u uzorku	153
Tabela 7.2.	Sektor u kome posluju filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji	155
Tabela 7.3.	Transfer HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu	159
Tabela 7.4.	Transfer politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu	160
Tabela 7.5.	Transfer politika i praksi vrednovanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu	161
Tabela 7.6.	Transfer pojedinačnih politika i praksi pribavljanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu	162
Tabela 7.7.	Transfer pojedinačnih politika i praksi vrednovanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu	164
Tabela 7.8.	Način osnivanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji	165
Tabela 7.9.	Struktura vlasništva nad filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji.....	168
Tabela 7.10.	Učestalost komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale u Srbiji	179
Tabela 7.11.	Poreklo HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji.....	181
Tabela 7.12.	Zemlje iz kojih potiče najveći broj filijala u Srbiji	183

SPISAK SKRAĆENICA

HCN	Zaposleni iz zemlje domaćina (<i>Host-country national</i>)
HR	Ljudski resursi (<i>Human resources</i>)
HRM	Menadžment ljudskih resursa (<i>Human Resource Management</i>)
IHRM	Međunarodni menadžment ljudskih resursa (<i>International Human Resource Management</i>)
MNK	Multinacionalna kompanija
PCN	Zaposleni iz matične zemlje multinacionalne kompanije (<i>Parent-country national</i>)
SIHRM	Strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa (<i>Strategic International Human Resource Management</i>)
TCN	Zaposleni iz treće zemlje (<i>Third-country national</i>)

1. UVOD

Globalna konkurencija podstiče kompanije da investiraju u strane zemlje sa ciljem da stvore ili održe prednost nad konkurencijom. Danas se efektivno upravljanje ljudskim resursima (*human resources*, u daljem tekstu: HR) posmatra kao ključ uspeha multinacionalnih kompanija (u daljem tekstu: MNK), a problemi sa kojima se ove kompanije suočavaju u menadžmentu ljudskih resursa su česti i ozbiljni. Dok se postavke menadžmenta ljudskih resursa (*Human Resource Management*, u daljem tekstu: HRM) mogu uspešno primenjivati u kompanijama koje posluju na tržištu jedne zemlje, međunarodno okruženje karakteriše znatno veća kompleksnost u upravljanju ljudskim resursima, imajući u vidu raznolikost zemalja u kojima kompanije posluju i različitosti ljudi koje zapošljavaju. Povećanje broja kompanija koje šire svoje poslovanje van granica matične zemlje dovelo je do stvaranja potrebe za definisanjem novih i drugačijih pristupa upravljanju ljudskim resursima.

Da bi izgradile, održavale i razvijale korporativni identitet, multinacionalne kompanije moraju da se bore da postignu konzistentnost u upravljanju ljudskim resursima širom sveta. Međutim, kako bi ostvarile efektivnost na lokalnom nivou, one moraju da prilagođavaju načine upravljanja ljudskim resursima specifičnim zahtevima kulture i društva u zemljama u kojima posluju. Dok globalna priroda poslovanja zahteva povećanu konzistentnost, razlike u kulturnom okruženju zahtevaju diferencijaciju. Iz ovog razloga potrebno je posvetiti puno pažnje ovoj temi u današnjem konkurentskom globalnom poslovanju kako bi se na najbolji mogući način istražila problematika sa kojom se danas suočavaju multinacionalne kompanije, posebno u pogledu donošenja odluke o standardizaciji politika, procedura i praksi upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom okruženju.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Izučavanje menadžmenta ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu zahteva razumevanje problema i teškoća sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije. Osnovni cilj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je da omogućiti

multinacionalnoj kompaniji da bude globalno uspešna. Pod ovim se podrazumeva sposobnost ostvarivanja globalne konkurentnosti, sposobnost da se odgovori na lokalne potrebe zemalja u kojima posluje, fleksibilnost, kao i sposobnost prenošenja znanja u geografski udaljene filijale kompanije. Ovaj cilj nije moguće ostvariti bez pravilnog i uspešnog upravljanja ljudskim resursima.

Imajući u vidu da multinacionalne kompanije posluju u većem broju različitih zemalja, jedan od najvećih izazova sa kojim se suočavaju je sposobnost da usklade aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa vrednostima i normama stranih zemalja u kojima imaju svoje filijale.

Multinacionalne kompanije moraju usklađivati svoje prakse i procedure upravljanja ljudskim resursima sa specifičnim karakteristikama eksternog okruženja u stranim zemljama – socijalnim, kulturnim, zakonodavnim, ekonomskim, političkim i istorijskim.

Pribavljanje ljudskih resursa igra jednu od najznačajnijih uloga u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa (*International Human Resource Management*, u daljem tekstu: IHRM). Multinacionalne kompanije zapošljavaju različite vrste radnika koji potiču iz različitih zemalja. One šalju svoje zaposlene van granica matične zemlje kompanije kako bi obezbedile nesmetano poslovanje i kontrolu nad udaljenim jedinicama i kako bi prenosile korporativnu kulturu iz matične kompanije u svoje filijale u stranim zemljama. Od zaposlenih koje šalju u strane filijale kompanije očekuju mnogo više od same stručnosti za obavljanje posla – potrebno je imati u vidu njihovu sposobnost prilagođavanja različitim kulturama, sposobnost integracije sa ljudima koji potiču iz drugih zemalja, tolerantnost i mnoge druge faktore.

Iako se najveći broj istraživanja u ovoj oblasti bavi selekcijom zaposlenih koje kompanije šalju da rade u stranim filijalama, treba imati u vidu da multinacionalne kompanije ne popunjavaju sva radna mesta u stranim filijalama zaposlenima iz centrale kompanije, već se često većina radnih mesta u filijalama popunjava lokalnim radnicima u stranoj zemlji.

Multinacionalne kompanije se suočavaju sa izazovom da razviju globalne sisteme upravljanja ljudskim resursima koji će moći efikasno da funkcionišu na nivou cele kompanije, uključujući i filijale u različitim zemljama, odnosno pokušavaju da standardizuju svoje procedure i prakse upravljanja ljudskim resursima u centrali i filijalama širom sveta. Međutim, specifičnosti okruženja u kojima posluju često dovode do toga da nije moguće u potpunosti preneti standardizovane procedure i prakse iz centrale kompanije u svaku filijalu, tako da u mnogim slučajevima multinacionalne kompanije moraju da prilagođavaju HR politike, procedure i prakse zahtevima lokalnog okruženja u zemljama u kojima posluju.

Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji obuhvata analizu specifičnosti ključnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u međunarodnom okruženju (kao što su pribavljanje i vrednovanje ljudskih resursa) iz perspektive filijala multinacionalnih kompanija u stranim zemljama, kao i analizu mogućnosti standardizacije HR politika, procedura i praksi u zemljama u kojima multinacionalne kompanije posluju.

Istraživanje će obuhvatiti identifikaciju i analizu:

- Metoda koje multinacionalne kompanije koriste u sprovođenju osnovnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (sa posebnim akcentom na pribavljanje i vrednovanje ljudskih resursa) u filijalama u stranim zemljama, kao i problema sa kojima se suočavaju u pogledu upravljanja ljudskim resursima u filijalama
- Praksi multinacionalnih kompanija koje posluju u istoj zemlji sa ciljem da se utvrdi da li postoje sličnosti u upravljanju ljudskim resursima, pre svega u pogledu stepena standardizacije HR procedura i praksi
- Faktora, odnosno prepreka koje utiču na standardizaciju procedura i praksi upravljanja ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama i problema sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije usled nedostatka standardizovanih HR politika, procedura i praksi.

Cilj istraživanja je da se otkrije na koji način multinacionalne kompanije pribavljaju ljudske resurse u stranim filijalama i vrednuju učinak zaposlenih u filijalama, kao i u

kojoj meri standardizuju svoje politike, procedure i prakse upravljanja ljudskim resursima, odnosno u kojoj meri uspevaju da prenesu ove politike i prakse iz centrale kompanije u filijale u stranim zemljama. Takođe, istraživanje će pokušati da utvrdi da li postoje sličnosti i razlike u pristupima koje koriste različite multinacionalne kompanije u rešavanju ovog problema.

U disertaciji će biti sprovedeno i prezentovano istraživanje koje ima za cilj da detaljnije sagleda navedeni problem korišćenjem šire literature, na osnovu koje će biti dat sveobuhvatan pregled uočenih problema u upravljanju ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama, kao i poznate metode rešavanja ovih problema, kako bi se dostigao određeni nivo naučnog saznanja u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.

1.2. Metodologija izrade doktorske disertacije

U skladu sa prethodno izloženim predmetom i ciljem istraživanja, u disertaciji će biti korišćene različite osnovne metode naučnog istraživanja. Biće primenjene metode indukcije i dedukcije, za koje se smatra da su međusobno nužno povezane metode, kao i metoda analize koja će omogućiti da se predmet istraživanja rastavi na sastavne delove, da se saznaju odnosi unutar predmeta istraživanja i da se utvrdi postojanje određenih sličnosti i razlika između činilaca predmeta istraživanja (komparativna analiza).

Doktorska disertacija će obuhvatiti i empirijsko istraživanje u okviru koga će biti analizirana praksa multinacionalnih kompanija u sprovođenju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u stranim filijalama (pre svega, pribavljanja i vrednovanja ljudskih resursa). Ovi podaci su prikupljeni putem ankete sprovedene u multinacionalnim kompanijama koje imaju filijale u Srbiji.

U radu će biti primenjene različite opštenaučne metode. Za identifikaciju statističke mase, uzorkovanje, prikupljanje podataka i analizu rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem biće primenjena statistička metoda. U radu će biti korišćena metoda modelovanja, koja se po pravilu javlja istovremeno sa statističkom metodom, sa ciljem

izrade naučnoistraživačkih modela koji imaju ulogu verifikatora postojećeg naučnog saznanja o menadžmentu ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama, uključujući dopunu, izmenu ili odbacivanje tog saznanja. Kao rezultat istraživanja biće definisan nov pristup upravljanju ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama u pogledu transfera politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa (sa fokusom na pribavljanje ljudskih resursa i vrednovanje učinka zaposlenih) koji će moći da primenjuju multinacionalne kompanije koje imaju filijale ne samo u Srbiji, već i u drugim zemljama u tranziciji.

U disertaciji će biti primenjena i komparativna metoda kako bi se spoznale sličnosti i razlike u procedurama i praksama upravljanja ljudskim resursima u različitim multinacionalnim kompanijama koje posluju u istoj zemlji, pre svega, u pogledu procedura za sprovođenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i mogućnosti standardizacije HR politika, procedura i praksi u okviru kompanija.

1.3. Polazne hipoteze

Imajući u vidu da je predmet istraživanja upravljanje ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama, odnosno standardizacija HR politika, procedura i praksi u multinacionalnim kompanijama, u disertaciji će biti sprovedeno i prikazano istraživanje koje ima za cilj da dokaže ili opovrgne postavljene hipoteze.

Opšta hipoteza glasi:

“Multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike, procedure i prakse za upravljanje ljudskim resursima i prenose ih iz centrale u filijale u stranim zemljama.”

U radu će biti proverene i sledeće posebne hipoteze:

- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od načina osnivanja filijala.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od strukture vlasništva nad filijalom.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od veličine filijale.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od starosti (dužine postojanja) filijale.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom u kome centrala kontroliše filijalu.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom zavisnosti filijale od resursa centrale.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa učestalošću komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa prisustvom ekspatrijata (zaposlenih iz centrale kompanije) u filijalama u stranim zemljama.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od porekla (nacionalnosti) menadžera za ljudske resurse u filijalama.”
- “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od zemlje porekla multinacionalne kompanije.”

Sve navedene hipoteze će, osim za celokupan HRM sistem, biti proverene i za pojedinačne HR funkcije – pribavljanje ljudskih resursa i vrednovanje učinka zaposlenih.

1.4. Struktura doktorske disertacije

U uvodu disertacije data su razmatranja u vezi sa problematikom upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom okruženju, prikazani su predmet i cilj istraživanja, kao i polazne hipoteze i objašnjena je metodologija izrade doktorske disertacije.

U drugom poglavlju data su uvodna objašnjenja u vezi sa predmetom istraživanja. Definisan je pojam međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, pri čemu su navedene različite definicije brojnih autora. Navedeni su pristupi međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, od kojih je za ovaj rad najznačajniji pristup upravljanju ljudskim resursima iz perspektive multinacionalnih kompanija. Definisan je pojam multinacionalne kompanije i objašnjene su faze internacionalizacije kroz koje kompanije prolaze. Prikazan je najčešće primenjivan model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i objašnjene osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama.

U trećem poglavlju objašnjeni su pojam i vrste međunarodnog angažovanja i definisane su vrste zaposlenih u multinacionalnim kompanijama, sa posebnim osvrtom na pojam, vrste i uloge ekspatrijata. Na kraju poglavlja objašnjene su razlike između menadžmenta ljudskih resursa u kompanijama koje posluju u okviru granica jedne zemlje i izazova sa kojima se susreću multinacionalne kompanije u upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom okruženju.

Četvrto poglavlje objašnjava značaj pribavljanja, kao jedne od ključnih aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Navedeni su i objašnjeni osnovni pristupi pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom okruženju, razlozi zbog kojih multinacionalne kompanije šalju svoje zaposlene van granica matične zemlje, kao i faktori koji utiču na izbor politike pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama. Posebno su razmatrani kriterijumi za selekciju ekspatrijata i procedure selekcije koje bi trebalo primenjivati kako bi se izbeglo da se angažovanje ekspatrijata završi neuspehom.

Peto poglavlje objašnjava kompleksnu funkciju vrednovanja učinka zaposlenih u međunarodnom okruženju, sa posebnim osvrtom na vrednovanje zaposlenih koje kompanija šalje iz matične zemlje u strane filijale, kao i na faktore koji utiču na sprovođenje ovog procesa u multinacionalnim kompanijama. Prikazane su specifičnosti procesa pružanja povratnih informacija o rezultatima vrednovanja u multinacionalnim kompanijama.

Šesto poglavlje prikazuje odnose između centrale i filijala multinacionalne kompanije, kao i razloge zbog kojih kompanije odlučuju da standardizuju politike i prakse u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima. U ovom poglavlju predstavljeni su teoretski i praktični aspekti predmeta istraživanja. Prikazani su rezultati dosadašnjih empirijskih istraživanja u oblasti standardizacije aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama i data je uporedna analiza rezultata ovih istraživanja, kako bi se utvrdili faktori koji utiču na odluku kompanije da standardizuje HR prakse u svojim filijalama, odnosno da ih prilagođava uslovima okruženja u stranim zemljama u kojima posluje. Na kraju poglavlja prikazano je i objašnjeno stanje u kompanijama u Srbiji u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Sedmo poglavlje sadrži empirijsko istraživanje. Empirijska analiza se temelji na teoretskim postavkama prikazanim u prethodnim poglavljima, pri čemu je jedan od ciljeva empirijske analize je da istraži i u praksi proveri teoretske koncepte prikazane u radu u kontekstu filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji, ali i rezultate navedenih empirijskih istraživanja sprovedenih u drugim zemljama. U ovom poglavlju su detaljno objašnjene polazne hipoteze, način prikupljanja podataka i metode primenjene u istraživanju i prikazani su rezultati istraživanja dobijeni na konkretnom uzorku u odabranim filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji.

U zaključnim razmatranjima u osmom poglavlju detaljno su analizirani rezultati dobijeni istraživanjem sprovedenim u Srbiji, koji su zatim upoređeni sa rezultatima do kojih su došli drugi autori koji su istraživali slične fenomene u praksi. Definisan je nov pristup za sprovođenje i unapređenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (sa posebnim osvrtom na pribavljanje i vrednovanje zaposlenih) koji će moći da primenjuju

multinacionalne kompanije koje posluju u Srbiji. Prikazani su naučni i društveni doprinosi doktorske disertacije, kao i mogućnosti primene rezultata istraživanja, odnosno predloženog novog pristupa u praksi i dat je predlog budućih istraživanja u vezi sa tematikom koja je bila predmet ovog rada.

2. MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Globalizacija je poslednjih decenija postala jedan od najuticajnijih trendova u poslovnom okruženju. Vremenom se povećava broj kompanija koje šire poslovanje van okvira svoje zemlje, što stvara potrebu za efektivnim upravljanjem filijalama ovih kompanija u stranim zemljama. Međunarodni menadžment ljudskih resursa predstavlja veoma značajnu dimenziju međunarodnog menadžmenta.

Kako su kompanije počele da šire poslovanje van nacionalnih granica pojavili su se novi izazovi za funkciju upravljanja ljudskim resursima. Od početka devedesetih godina prošlog veka raste interesovanje za međunarodni menadžment ljudskih resursa, pri čemu se ističe da je efektivno upravljanje ljudskim resursima na međunarodnom nivou važna determinanta uspeha ili neuspeha u međunarodnom poslovanju (Scullion i Starkey 2000). Efektivan međunarodni menadžment ljudskih resursa se sve više posmatra kao ključni izvor konkurentske prednosti u međunarodnom poslovanju.

Radi boljeg razumevanja pojma međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa potrebno je prvo objasniti različite pristupe upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, pojam multinacionalnih kompanija, kao i faze kroz koje kompanije prolaze u procesu internacionalizacije.

2.2. Pristupi međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

Dowling i Welch (2006) navode tri glavna pristupa međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa (Slika 2.1.):

- međukulturni pristup menadžmentu
- komparativni menadžment ljudskih resursa
- pristup usmeren na upravljanje ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama.



Slika 2.1. Međusobni odnosi različitih pristupa međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa (Dowling i Welch 2006)

Prvi radovi u ovoj oblasti odnosili su se na međukulturni pristup menadžmentu i proučavali su ljudsko ponašanje u organizacijama sa međunarodnom perspektivom (De Cieri *et al.* 2005). Međunarodni menadžment ljudskih resursa mora uzeti u obzir i kulturna, a ne samo geografska obeležja (Adler 1983). Brewster *et al.* (2007) navode da različite zemlje imaju različite vrednosti koje utiču na način na koji ljudi rade. Iz ovog razloga važan deo međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je razvijanje svesti o kulturnim razlikama, imajući u vidu da kulturne vrednosti i praksa u različitim zemljama mogu imati značajan uticaj na HR aktivnosti.

Komparativni menadžment ljudskih resursa bavi se poređenjem i analizom sistema za upravljanje ljudskim resursima u različitim zemljama. Ovaj pristup istražuje u kojoj meri se upravljanje ljudskim resursima razlikuje između zemalja (ili između različitih regija u okviru jedne zemlje).

Najmlađi pristup se fokusira na aspekte menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama. De Cieri *et al.* (2005) navode da ovaj pristup podrazumeva da se HR odeljenje u multinacionalnoj kompaniji neće baviti samo *ad hoc* upravljanjem zaposlenima u drugim kulturama, već će biti uključeno i u celokupan proces internacionalizacije poslovanja – od započinjanja međunarodnog poslovanja, preko pripreme zaposlenih da rade u drugim kulturama, do upravljanja zaposlenima koji potiču iz različitih kultura i stvaranja globalne svesti. Oni smatraju da ovaj pristup prepoznaje ulogu menadžmenta ljudskih resursa u stvaranju fleksibilne organizacije.

Evans *et al.* (2002) su identifikovali tri faze razvoja međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. De Cieri *et al.* (2005) su povezali ove faze sa pristupima koje su naveli Dowling i Welch (2006):

1. Izgradnja menadžmenta ljudskih resursa: Ova faza se može povezati sa ranije objašnjenim međukulturnim pristupom; usmerena je na uticaj razlika u ljudskom ponašanju (koje potiču iz postojećih razlika između kultura) na funkcionalne elemente menadžmenta ljudskih resursa – regrutovanje, selekciju, trening, razvoj, vrednovanje i nagrađivanje.
2. Usklađivanje menadžmenta ljudskih resursa, sa fokusom na međukulturni menadžment i analizu komparativnih sistema za upravljanje ljudskim resursima
3. Strateški napredna praksa upravljanja preko menadžmenta ljudskih resursa (koja naglašava ulogu menadžmenta ljudskih resursa u razvoju fleksibilne međunarodne organizacije): ova faza se može povezati sa pristupom usmerenim na multinacionalne kompanije.

2.3. Pojam i definicija multinacionalne kompanije

Tokom prethodnih nekoliko decenija značajno je porastao broj istraživanja u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Većina istraživanja u ovoj oblasti odnosi se upravo na razumevanje problema sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije, koje se, poslujući i na globalnom i na nacionalnom nivou, susreću sa različitim praksama upravljanja ljudskim resursima u zemljama u kojima imaju filijale. Povećanjem broja multinacionalnih kompanija tokom vremena, kao i širenjem njihovog poslovanja na strane zemlje, povećavao se i obim literature koja se bavi izučavanjem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.

Glavni aspekt dosadašnjih istraživanja u ovoj oblasti odnosio se na koordinaciju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u različitim zemljama i transfer menadžment praksi preko granica jedne zemlje.

Schuler *et al.* (2002) smatraju da je svrha međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa da omogući multinacionalnoj kompaniji da bude globalno uspešna, odnosno da bude:

- konkurentna širom sveta
- efikasna
- osetljiva na uslove lokalnog okruženja u stranoj zemlji
- fleksibilna, odnosno sposobna da se prilagodi u najkraćem mogućem roku i
- sposobna da prenese znanje kroz globalno rasprostranjene jedinice.

Neophodno je, pre svega, objasniti značenje pojma multinacionalne kompanije. Različiti autori su dali brojne definicije ovog pojma.

Mathis i Jackson (2000, p. 119) pod multinacionalnom kompanijom podrazumevaju “kompaniju čije se organizacione jedinice nalaze u stranim zemljama”, dok Bartlett i Ghoshal (1991) polaze od pretpostavke da multinacionalnu kompaniju čine jedinice rasprostranjene širom sveta koje treba koordinirati ili ih integrisati u određenu formu i u određenom stepenu.

Sundaram i Black (2002, p. 733) su definisali multinacionalnu kompaniju kao “bilo koju kompaniju koja obavlja poslovne transakcije unutar ili između dva nezavisna entiteta koji funkcionišu u sistemu odlučivanja koji dozvoljava uticaj na resurse i sposobnosti, pri čemu na njihove međusobne odnose utiču faktori koji nisu prisutni u okruženju u kome kompanija posluje u matičnoj zemlji.”

Phatak (1989) pod pojmom multinacionalne kompanije podrazumeva kompaniju koja ima mrežu filijala u stranim zemljama koje su u potpunosti ili delimično u vlasništvu kompanije, a koje se bave proizvodnjom, marketingom ili istraživanjem i razvojem.

Hannon *et al.* (1995) objašnjavaju da je multinacionalna kompanija skup geografski široko rasprostranjenih organizacija (uključujući centralu, domaće poslovanje i poslovanje u inostranstvu) sa različitim ciljevima, koje pripadaju eksternoj mreži sačinjenoj od potrošača, dobavljača, zakonodavaca i drugih raznovrsnih zainteresovanih strana sa kojima moraju da sarađuju.

Multinacionalna kompanija se može posmatrati i u vidu spleta transakcija kapitala, proizvoda i znanja između jedinica koje se nalaze u različitim zemljama (Gupta i Govindarajan 1991).

Dakle, iz navedenih definicija se može zaključiti da multinacionalne kompanije posluju u više zemalja sveta preko svojih stranih filijala. Filijala multinacionalne kompanije je poluautonomni entitet koji poseduje preduzetnički potencijal, u okviru kompleksne konkurentske arene koju čine interno okruženje (druge filijale, interni potrošači i interni dobavljači) i eksterno okruženje (potrošači, dobavljači i konkurenti) (Birkinshaw *et al.* 2005). Filijale u stranim zemljama su jedinstvene organizacione jedinice koje moraju istovremeno da se prilagođavaju i internom i eksternom okruženju kako bi uspele da budu konkurentne i u jednom i u drugom (Colakoglu *et al.* 2009).

Multinacionalne kompanije su prepoznale značaj ljudskih resursa za stvaranje konkurentske prednosti u današnjem globalnom poslovnom okruženju. U savremenom poslovanju ljudski resursi sa svojim znanjima, sposobnostima i veštinama predstavljaju ključ uspeha poslovanja, a funkcija upravljanja ljudskim resursima ima značajnu ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti multinacionalnih kompanija.

2.4. Faze internacionalizacije kompanija

Multinacionalne kompanije su bile glavni agenti internacionalizacije u svetu. Kako bi se na najbolji način razumeo nastanak multinacionalnih kompanija potrebno je osvrnuti se na faze internacionalizacije kroz koje su kompanije prolazile kroz istoriju. Postoje različiti modeli koji opisuju proces internacionalizacije. Prvi modeli navode da je internacionalizacija niz uzastopnih procesa koji se odvijaju po određenom redosledu, koji se može posmatrati kao skup faza kroz koje prolazi kompanija dok progresivno prikuplja informacije i znanja o međunarodnim aktivnostima (Monks *et al.* 2001).

Proces transformacije domaćih kompanija u multinacionalne kompanije je dug proces. Različite kompanije su prolazile kroz različite faze internacionalizacije. Neke kompanije su ubrzale ovaj proces, tako što su preskočile određene korake akvizicijom

(kupovinom strane firme) (Dowling i Welch 2006) ili zajedničkim ulaganjem (osnivanjem zajedničke kompanije sa lokalnim firmama u stranoj zemlji).

Takođe, postoje i kompanije koje su osnovane kao globalne (Madsen i Servais 1997), koje ne prolaze tradicionalne faze internacionalizacije, već od samog osnivanja započinju poslovanje sa primarnim fokusom na međunarodno ili globalno tržište. Danas su mnoge organizacije međunarodne od svog osnivanja i ne prolaze kroz sve korake u procesu internacionalizacije (Brewster *et al.* 2007).

Adler i Bartholomew (1992) navode da su kompanije prolazile kroz četiri različite faze internacionalizacije:

1. Domaća kompanija: Najveći broj kompanija započeo je poslovanje kao domaća kompanija. U ovoj početnoj fazi strana tržišta i veštine potrebne menadžerima za međunarodna angažovanja nisu bila od značaja.
2. Međunarodna kompanija: Vremenom se konkurencija povećavala ulaskom novih kompanija na tržište, pa su kompanije bile primorane da traže nova tržišta. Kompanije su počele da šire poslovanje prvobitno izvozom na strana tržišta, a kasnije i otvaranjem proizvodnih pogona u stranim zemljama:
 - Izvoz je najčešće početni korak prilikom ulaska proizvodnih kompanija na međunarodno tržište (Dowling i Welch 2006), pri čemu kompanije najčešće prvo ulaze na tržišta koja su im fizički najbliža. U ovoj fazi poslovanja nije potrebno angažovati dodatne ljudske resurse za međunarodno poslovanje.
 - Dowling i Welch (2006) navode da je sledeći korak otvaranje filijala u stranim zemljama koje se bave prodajom. U ovoj fazi kompanije po prvi put šalju svoje zaposlene u inostranstvo. Imajući u vidu da kompanija mora da donosi odluke u vezi sa pribavljanjem ljudskih resursa u ovim filijalama, od ove faze HR odeljenje postaje aktivno uključeno u međunarodno poslovanje kompanije.
 - Nakon ovog koraka sledi započinjanje proizvodnje u stranoj zemlji. Kada donese odluku da počne da proizvodi u inostranstvu, kompanija može da osnuje sopstvene proizvodne pogone, da osnuje zajedničku kompaniju sa

lokalnom firmom ili da kupi lokalnu firmu (Dowling i Welch 2006). Kako bi mogle da upravljaju međunarodnim poslovanjem kompanije obično formiraju posebne međunarodne sektore u okviru kojih se u svakoj zemlji upravlja zasebno.

3. Multinacionalna kompanija: Sa daljim povećanjem konkurencije, kompanije moraju da proizvode standardizovane proizvode i pružaju standardizovane usluge. Kompanije se restrukturiraju da bi integrisale poslovanje u zemlji i inostranstvu. U ovoj fazi javlja se tenzija između centrale kompanije i stranih filijala, imajući u vidu potrebu za lokalnim prilagođavanjem u filijali i zahtev za globalnom integracijom u centrali (Dowling i Welch 2006). U toku ove faze, zbog porasta značaja stranog poslovanja, centrala u većoj meri kontroliše važne odluke koje se donose širom sveta. Pored toga, kompanije pokušavaju da prenesu znanje i tehničku ekspertizu u strane filijale, kako bi obezbedile konzistentnost u primeni politika i procedura (Vance i Paik 2006).
4. Transnacionalna kompanija: Da bi bile uspešne kompanije moraju da se takmiče na globalnom tržištu (Scullion i Starkey 2000) i, umesto da pružaju standardizovane proizvode i usluge širom sveta, moraju se prilagođavati svakom tržištu posebno i nuditi proizvode i usluge koje će zadovoljiti potrebe pojedinačnih potrošača. Ovo dovodi do stvaranja transnacionalnih mreža kompanija i sektora unutar firmi, uključujući i kompleksne mreže strateških alijansi. Pojam transnacionalne kompanije odnosi se na organizacionu formu koju karakteriše međuzavisnost resursa i odgovornosti u svim poslovnim jedinicama, bez obzira na nacionalne granice (Dowling i Welch 2006). Ove kompanije imaju veći broj centrala širom sveta, zbog čega moć nije više centralizovana u jednoj centrali kao u ranijim fazama internacionalizacije. Dakle, ove kompanije imaju sposobnost da upravljaju poslovanjem van nacionalnih granica, zadržavajući fleksibilnost na lokalnom nivou i istovremeno ostvarujući globalnu integraciju (Bartlett i Ghoshal 1988). Kada je kompanija globalno integrisana ona može zapošljavati najbolje ljude bez obzira na zemlju porekla (Vance i Paik 2006).

Ipak, treba imati u vidu da se kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu, čak i u slučaju kada se nalaze u istoj fazi internacionalizacije, znatno razlikuju u pogledu načina na koji upravljaju svojim HR politikama i praksama (Tayeb 2005).

2.5. Definicija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Mnogi autori su se složili da se međunarodni menadžment ljudskih resursa odnosi na upravljanje ljudskim resursima širom sveta (Schuler i Tarique 2007) sa ciljem da pomogne organizacijama da efektivno koriste svoje ljudske resurse u međunarodnom okruženju (Shen 2005). Postoje brojne definicije međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.

Scullion (1995, p. 352) posmatra međunarodni menadžment ljudskih resursa iz perspektive multinacionalnih kompanija i definiše ga kao “pitanja i probleme u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima koji nastaju iz internacionalizacije poslovanja, kao i strategije, politike i prakse za upravljanje ljudskim resursima koje kompanije primenjuju kao odgovor na internacionalizaciju poslovanja”.

Boxall (1995) smatra da se međunarodni menadžment ljudskih resursa bavi istraživanjem problema u vezi sa ljudskim resursima na globalnoj sceni koji nastaju i razvijaju se tokom različitih faza procesa internacionalizacije.

Taylor *et al.* (1996, p. 960) definišu međunarodni menadžment ljudskih resursa kao “skup različitih aktivnosti, funkcija i procesa koji su usmereni na privlačenje, razvoj i održavanje ljudskih resursa u multinacionalnoj kompaniji”.

Peltonen (2006, p. 523) navodi da je međunarodni menadžment ljudskih resursa “grana menadžment studija koja se bavi istraživanjem kreiranja i efekata HR praksi u međukulturnom kontekstu”.

Brewster *et al.* (2007, p. 205) smatraju da “međunarodni menadžment ljudskih resursa istražuje načine na koje međunarodne organizacije upravljaju svojim ljudskim resursima u različitim nacionalnim kontekstima u kojima posluju”.

Schuler i Tarique (2007) smatraju da se razmatrana oblast odnosi na razumevanje, istraživanje, primenu i prilagođavanje svih HR aktivnosti u internom i eksternom kontekstu, pri čemu ove aktivnosti utiču na proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u globalnom okruženju i unapređuju iskustva brojnih zainteresovanih strana.

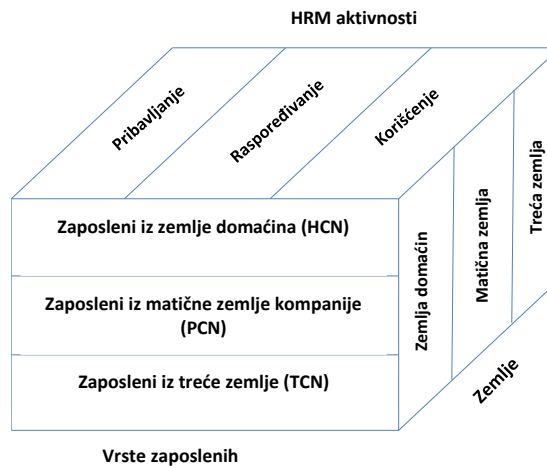
Farndale *et al.* (2010, p. 45–46) definišu međunarodni menadžment ljudskih resursa kao “funkciju upravljanja ljudskim resursima koja je bazirana u centrali kompanije, u kojoj se najčešće nalaze specijalisti za HR aktivnosti (nadoknade, razvoj menadžera, pribavljanje ljudskih resursa, radne odnose)”.

Iz svih navedenih definicija može se zaključiti da se međunarodni menadžment ljudskih resursa može posmatrati kao skup aktivnosti usmerenih na upravljanje ljudskim resursima u organizaciji kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi i prednost nad konkurentima na nacionalnom i međunarodnom nivou.

2.6. Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa – Morgan (1986)

Jednu od najkonkretnijih definicija dao je Morgan (1986) u svom modelu međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. On posmatra međunarodni menadžment ljudskih resursa kao interakciju između tri dimenzije (Slika 2.2.):

1. aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa
2. vrste zaposlenih u kompaniji i
3. zemalja u kojima kompanija posluje.



Slika 2.2. Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Morgan 1986)

Morgan (1986) klasifikuje zemlje uključene u aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa na sledeći način:

- zemlja porekla (matična zemlja): zemlja u kojoj se nalazi centrala multinacionalne kompanije
- zemlja domaćin (strana zemlja): zemlja u kojoj se nalazi filijala multinacionalne kompanije
- „ostale zemlje” koje mogu biti izvor radne snage, finansijskih sredstava, i drugih resursa, a u kojima se ne nalazi ni centrala ni filijala kompanije.

Zaposlene u multinacionalnim kompanijama klasifikuje prema nacionalnosti:

- zaposleni iz zemlje u kojoj se nalazi centrala kompanije (*Parent–country national*, u daljem tekstu: PCN)
- zaposleni iz zemlje u kojoj se nalazi filijala kompanije (*Host–country national*, u daljem tekstu: HCN)
- zaposleni iz treće zemlje, u kojoj se ne nalazi ni centrala ni filijala kompanije (*Third–country national*, u daljem tekstu: TCN).

Morgan (1986) sve aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa svrstava u tri široke kategorije:

- pribavljanje,
- raspoređivanje i

- korišćenje ljudskih resursa.

Ove tri obimne aktivnosti mogu se jednostavno identifikovati sa šest ključnih aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Dowling i Welch 2006). Politike i praksa međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koje su relevantne za strateške potrebe multinacionalnih kompanija odnose se na sledeće HR funkcije: *planiranje, pribavljanje, vrednovanje ljudskih resursa, trening i razvoj zaposlenih, administraciju nadoknada i radne odnose* (Dowling *et al.* 1999).

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces u kome se sprovodi analiza i procena potreba kompanije za ljudskim resursima i njihove raspoloživosti. Planiranje ljudskih resursa upoređuje sadašnje stanje organizacije sa njenim ciljevima u budućnosti i potom identifikuje promene koje organizacija treba da sprovede kako bi ostvarila svoje ciljeve – u pogledu smanjivanja broja zaposlenih, obuke postojećih zaposlenih ili zapošljavanja novih ljudi. Cilj ovog procesa je da se identifikuje broj i vrsta zaposlenih koji su potrebni organizaciji u narednom vremenskom periodu kako bi popunila upražnjena radna mesta.

Proces *pribavljanja* obuhvata regrutovanje, selekciju i zapošljavanje. Pod regrutovanjem se podrazumeva proces u kome organizacija traži kandidate iz internih ili eksternih izvora radi potencijalnog zapošljavanja. Dakle, ovaj proces se odnosi na identifikaciju i privlačenje potencijalnih kandidata za posao sa ciljem da se zadovolje trenutne i buduće potrebe kompanije za ljudskim resursima. Selekcija predstavlja proces u kome među potencijalnim kandidatima identifikovanim u procesu regrutovanja organizacija pokušava da odabere kandidate koji poseduju znanja, veštine, sposobnosti i druge karakteristike koje su potrebne za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Pribavljanje ljudskih resursa u filijalama multinacionalnih kompanija je vrlo kompleksan proces, imajući u vidu da kompanija mora da donese odluku o tome koju vrstu ljudskih resursa (u pogledu nacionalnosti) će zaposliti u stranoj filijali.

Pod *vrednovanjem* se podrazumeva proces koji omogućava multinacionalnoj kompaniji da ocenjuje učinak pojedinačnih zaposlenih, filijale ili cele kompanije na osnovu

prethodno jasno definisanih ciljeva. Rezultati vrednovanja učinka mogu se koristiti za definisanje nadoknada, unapređivanje, trening i razvoj zaposlenih.

Kompanije organizuju *treninge* da bi omogućile zaposlenima da steknu specifična znanja, i veštine potrebne za uspešno obavljanje posla. Kada multinacionalna kompanija odluči da pošalje zaposlenog u stranu filijalu, često pre odlaska u stranu zemlju organizuje različite traninge, čiji je cilj da pripreme zaposlenog (često i članove njegove porodice) da se lakše prilagodi na drugačije uslove života u stranoj zemlji, drugačiji jezik, kulturu, način poslovanja, itd.

Pod *razvojem zaposlenih* podrazumeva se bilo koja aktivnost učenja usmerena prema budućim potrebama zaposlenog i kompanije, koja je u tesnoj vezi sa napredovanjem u karijeri (Orlić 2005). Za multinacionalne kompanije prioritet je razvoj budućih globalnih menadžera, koji se, između ostalog, može podstaći sticanjem međunarodnog iskustva.

Nadoknade (koje se zaposlenima mogu davati u vidu plate, nagrada i beneficija) imaju značajnu ulogu u motivaciji zaposlenih, kao i privlačenju i zadržavanju zaposlenih u organizaciji. Pitanje nadoknade je od posebnog značaja u multinacionalnim kompanijama, imajući u vidu da često od ponuđenog paketa nadoknada zavisi odluka zaposlenog u vezi sa prihvatanjem međunarodnog angažovanja.

3. MEĐUNARODNO ANGAŽOVANJE I EKSPATRIJACIJA

3.1. Pojam i vrste međunarodnog angažovanja

Međunarodno angažovanje inicira multinacionalna kompanija koja nudi zaposlenom da pređe u stranu filijalu u kojoj postoji upražnjeno radno mesto. Kompanija šalje zaposlene da rade u stranim filijalama na različit vremenski period u zavisnosti od cilja transfera i prirode posla koji će obavljati.

Najčešće se pod međunarodnim angažovanjem podrazumeva dugoročno angažovanje u stranoj filijali kompanije. Dugoročno međunarodno angažovanje obično se definiše kao angažovanje u kome se menadžer sa porodicom seli u stranu zemlju (Mayerhofer *et al.* 2004) na period duži od godinu dana. Dugoročno angažovanje drugačije se naziva i tradicionalno angažovanje ekspatrijata. Ovaj tip međunarodnog angažovanja podrazumeva da se zaposleni šalje u inostranstvo sa ciljem rešavanja određenog problema ili u cilju ostvarivanja bolje kontrole nad stranom filijalom (Evans *et al.* 2002). Pritom je jasno definisana uloga i pozicija zaposlenog na radu u stranoj zemlji (npr. direktor strane filijale).

Pored tradicionalnog međunarodnog angažovanja, koje obično traje od tri do pet godina, danas postoje i nestandardne alternativne forme međunarodnog angažovanja, kao što su: kratkoročno angažovanje, “*frequent flyer*” i “putujuće” angažovanje (Harris 2002; Harris *et al.* 2003), angažovanje po ugovoru, rotaciono angažovanja (Welch *et al.* 2007), kao i virtuelno angažovanje (Meyskens *et al.* 2009).

Kratkoročna angažovanja su angažovanja utvrđene dužine trajanja, obično u trajanju od jednog meseca do jedne godine (CARTUS 2007). Ona često podrazumevaju međunarodna angažovanja tehničke prirode sa ciljem rešavanja konkretnih problema ili tehničkih pitanja (Meyskens *et al.* 2009) ili angažovanja koja imaju za cilj nadgledanje rada na konkretnom projektu. Porodica zaposlenog se prilikom ovih angažovanja najčešće ne premešta u stranu zemlju. Kratkoročna angažovanja se uglavnom koriste u

cilju transfera veština u stranu filijalu i, u manjoj meri, za razvoj menadžmenta (Harris 2002).

“Putujuće” angažovanje predstavlja angažovanje u kome zaposleni zbog posla putuje iz matične zemlje u stranu zemlju, obično jednom nedeljno ili jednom u dve nedelje (CARTUS 2007). Imajući u vidu da porodica zaposlenog ostaje u matičnoj zemlji (Meyskens *et al.* 2009), ovaj vid međunarodnog angažovanja omogućava prevazilaženje različitih problema u vezi sa premeštanjem porodice u stranu zemlju, koji se inače javljaju kod dugoročnih angažovanja (Harris 2002).

U slučaju ”*frequent flyer*” angažovanja zaposleni često ide na službena putovanja, ali se ne seli u drugu zemlju. Ovaj vid međunarodnog angažovanja uglavnom se koristi u svrhu ostvarivanja kontrole menadžera nad stranom filijalom (Harris 2002).

Pod rotacionim angažovanjem podrazumeva se međunarodno angažovanje u kome zaposleni putuje iz svoje matične zemlje u stranu zemlju zbog posla na kratak unapred definisan vremenski period, a zatim pravi pauzu u svojoj zemlji (npr. rad na naftnoj platformi).

Angažovanje po ugovoru koristi se u slučaju kada kompanija treba da pošalje u stranu zemlju zaposlenog koji je od ključne važnosti za međunarodni projekat na period od šest meseci do godinu dana (npr. jedna od oblasti u kojoj se angažuju zaposleni na ovaj način je istraživanje i razvoj).

Virtuelno angažovanje podrazumeva oblik međunarodnog angažovanja u kome se zaposleni ne premešta u stranu zemlju, već iz matične zemlje virtuelno upravlja radnom grupom u stranoj zemlji. Jedan od problema koji se može javiti kod ovog tipa angažovanja su teškoće da se odredi kome stvarno ovaj zaposleni “pripada” – kompaniji u matičnoj zemlji ili odeljenju kompanije u stranoj zemlji, kao i da se utvrdi koliko vremena treba da posveti virtuelnom radu a koliko “stvarnom” poslu. Imajući u vidu se najveći deo posla obavlja preko elektronskih medij,a povećava se mogućnost kulturnog nerazumevanja i otežava interakcija u grupi zbog geografske udaljenosti članova.

Komunikacija se uglavnom odvija putem konferencijskih razgovora, video-konferencija i elektronske pošte. Međutim, ipak su neophodne česte posete između matične i strane zemlje, kao i povremeno održavanje sastanaka “licem u lice”. Virtuelno angažovanje se često koristi za regionalne pozicije, gde je zaposleni lociran u regionalnom centru u jednoj zemlji, a koordinira aktivnostima za koje je zadužen u svim zemljama u konkretnom regionu.

3.2. Pojam ekspatrijata u multinacionalnim kompanijama

Kao što je u Poglavlju 2.6. navedeno, postoje tri glavna izvora regrutovanja ljudskih resursa za položaje u centrali i različitim filijalama multinacionalne kompanije: zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji su građani zemlje u kojoj se nalazi korporativna centrala MNK, zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji su građani zemlje u kojoj se nalazi strana filijala i zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji nisu građani ni zemlje u kojoj se nalazi centrala MNK niti zemlje u kojoj se nalazi strana filijala (Tarique *et al.* 2006).

Pored navedenih termina, u literaturi međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa se već duže vreme upotrebljava i termin “ekspatrijat” da označi bilo kog pojedinca koji privremeno živi i radi u stranoj zemlji, ali ostaje građanin svoje matične zemlje. Cascio (2003, p. 620) pod ekspatrijatom podrazumeva “zaposlenog u stranoj službi”, odnosno bilo kog pojedinca koji radi van svoje zemlje porekla, a koji planira da se vrati u svoju zemlju ili pređe u neku drugu zemlju po završetku međunarodnog angažovanja.

Dakle, može se zaključiti da ekspatrijat predstavlja globalnog menadžera, bez obzira na zemlju porekla. Zaposleni iz matične zemlje i zaposleni iz trećih zemalja se uvek mogu posmatrati kao ekspatrijati, zbog toga što ih kompanija šalje u stranu zemlju da rade. Međutim, i zaposleni iz zemlje u kojoj se nalazi filijala multinacionalne kompanije može postati ekspatrijat, i to u slučaju kada ga kompanija premesti da radi u zemlji u kojoj se nalazi centrala kompanije sa ciljem da ga upozna sa vrednostima i načinom rada u organizaciji. U tom slučaju se za ove zaposlene koristi i naziv “inpatrijati” (Reiche 2007).

Kao kritična komponenta međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ekspatrijacija zaslužuje posebnu pažnju. Ekspatrijacija može da uključi transfer svih vrsta zaposlenih koji rade u multinacionalnoj kompaniji, a koji potiču iz različitih zemalja (De Cieri *et al.* 2007). Međutim, iako se ovde grupišu sve tri navedene kategorije zaposlenih (PCN, HCN i TCN), najveći deo literature koja se bavi ekspatrijatima se fokusira samo na zaposlene koji potiču iz zemlje u kojoj se nalazi centrala MNK. Ovi zaposleni se premeštaju iz jedne zemlje u drugu kako bi stekli međunarodno iskustvo potrebno za razvoj karijere, prevashodno kada je reč o menadžerima. Često se dešava, a posebno u slučaju dužih međunarodnih angažovanja, da zaposleni koje prelaze zbog posla u stranu zemlju sa sobom vode i svoje porodice, što dodatno povećava kompleksnost ovog procesa.

Proces ekspatrijacije uključuje sledeće faze: identifikaciju kandidata za ekspatrijate, selekciju, trening i razvoj, nadoknade, vrednovanje učinka, zadržavanje i fluktuaciju, planiranje nasleđivanja i repatrijaciju (tj. povratak ekspatrijata u matičnu zemlju po završetku međunarodnog angažovanja) (Harvey i Moeller 2009).

3.2.1. Vrste ekspatrijata

Mathis i Jackson (2000) navode nekoliko vrsta ekspatrijata:

- Ekspatrijati dobrovoljci: pojedinci koji žele da rade u inostranstvu u određenom vremenskom periodu zbog sopstvenog razvoja ili razvoja karijere. Često volontiraju na kratkoročnim angažovanjima u trajanju do godinu dana, kako bi zatim mogli da pređu na novu lokaciju i da se upoznaju sa drugim kulturama.
- Tradicionalni ekspatrijati: rade u inostranstvu u trajanju od jedne do tri godine, a po završetku međunarodnog angažovanja obično se vraćaju u svoju zemlju.
- Ekspatrijati fokusirani na razvoj karijere: obično se šalju na jedno do tri angažovanja u različitim zemljama nakon čega se vraćaju u svoju zemlju. Oni prihvataju angažovanje u inostranstvu kako bi mogli bolje da

razumeju međunarodno poslovanje i na taj način pomognu kompaniji da razvije kapacitete za upravljanje u međunarodnom okruženju.

- Globalni ekspatrijati: pojedinci koji se stalno premeštaju iz jedne zemlje u drugu i koji često više vole da rade u inostranstvu nego u svojoj zemlji.

3.2.2. Uloge ekspatrijata

Ekspatrijati mogu imati različite uloge u multinacionalnim kompanijama. Harzing (2001a) koristi određene metafore da označi ove uloge ekspatrijata: “medved”, “bumbar” i “pauk”. Kompanije koriste ekspatrijate za sprovođenje direktne kontrole nad filijalom. Oni treba da zamene centralizaciju odlučivanja u centrali i direktnu kontrolu filijale od strane menadžera u centrali. Harzing (2001a) ove ekspatrijate naziva “medvedi”, pri čemu je ovaj termin izabran kao analogija da bi se naglasio nivo dominacije u vezi sa ovim vidom kontrole. Ekspatrijati mogu da se koriste i za sprovođenje neformalne kontrole nad filijalom kroz socijalizaciju. Ovde se ekspatrijati posmatraju kao “bumbari” koji se premeštaju iz jedne jedinice kompanije u drugu. Premeštanjem iz jedne organizacione jedinice u drugu ekspatrijati grade mreže ličnih kontakata koje mogu da koriste za izgradnju neformalnih komunikacionih mreža u multinacionalnoj kompaniji. Na taj način ostvaruju ulogu “pauka”.

Dowling i Welch (2006) se nadovezuju na uloge koje je definisala Harzing (2001a), ali dodaju još nekoliko uloga ekspatrijata:

- ekspatrijati služe kao veza između matične i strane zemlje – oni prikupljaju informacije o stranoj zemlji u kojoj se nalazi filijala i ponašaju se kao predstavnici kompanije u stranoj zemlji
- ekspatrijati usaglašavaju terminologiju matične kompanije sa terminologijom na jeziku strane zemlje u kojoj se nalazi filijala
- ekspatrijati prenose kompetencije i znanje u strane filijale.

3.3. Razlika između menadžmenta ljudskih resursa i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Moguće je uočiti značajne razlike između domaćih i multinacionalnih kompanija u pogledu upravljanja ljudskim resursima. Za razliku od domaće kompanije čija se centrala i celokupno poslovanje nalaze u okviru granica jedne zemlje, multinacionalna kompanija posluje u više zemalja, nekada i na više kontinenata, i odgovara na zahteve različitih tržišta i zakonskih propisa. Obim poslovanja, kao i broj zaposlenih je znatno veći u multinacionalnoj kompaniji. U domaćim kompanijama menadžment ljudskih resursa je usmeren na upravljanje ljudskim resursima koji pripadaju istoj naciji, dok se međunarodni menadžment ljudskih resursa bavi zaposlenima koji potiču iz različitih zemalja, različite su nacionalnosti, govore različitim jezikom, pripadaju različitim religijama i kulturama. Dakle, u poređenju sa menadžmentom ljudskih resursa na nacionalnom nivou, kompleksnost upravljanja ljudskim resursima u multinacionalnim organizacijama je značajno veća. Razlozi za ovo mogu se pronaći u različitim vrstama okruženja, različitim nacionalnostima zaposlenih i razlikama u lokalnim sistemima upravljanja ljudskim resursima.

Iz ovog razloga, pre početka poslovanja multinacionalne kompanije u određenoj stranoj zemlji HR stručnjaci moraju da prikupe informacije o različitim faktorima koji mogu uticati na definisanje HR politika i praksi u toj zemlji. Uprkos tome što upravljanje ljudskim resursima u zemljama koje imaju različitu kulturu, jezik, privredni, zakonodavni ili politički sistem u odnosu na zemlju porekla kompanije može biti znatno otežano, mnoge multinacionalne kompanije ovom pitanju ne posvećuju potrebnu pažnju. Imajući u vidu brojne izazove sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije u različitim zemljama u kojima posluju, potrebno je posvetiti posebnu pažnju pitanjima u vezi sa ljudskim resursima u međunarodnom kontekstu.

Cascio, W. (2003) je identifikovao nekoliko značajnih razlika između upravljanja ljudskim resursima u domaćem i međunarodnom kontekstu:

- veći broj HR aktivnosti
- raznovrsnije aktivnosti

- veće uključivanje u privatni život zaposlenih
- različiti pristupi menadžmentu
- povećana izloženost riziku
- kompleksniji eksterni uticaji društva i vlade stranih zemalja.

Dowling i Welch (2006) navode i detaljno objašnjavaju gotovo iste razlike između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa:

- Veći broj HR aktivnosti: HR odeljenje u multinacionalnoj kompaniji obavlja veći broj aktivnosti u odnosu na HR odeljenje u domaćoj kompaniji (npr. poslovi u vezi sa plaćanjem poreza u stranoj zemlji; orijentacija i premeštanje ekspatrijata, tj. organizacija treninga za zaposlenog pre odlaska iz zemlje, obezbeđivanje potrebnih informacija u vezi sa preseljenjem, obezbeđivanje smeštaja za zaposlenog i zdravstvene zaštite u stranoj zemlji, definisanje detalja oko nadoknade, itd; pružanje različitih administrativnih usluga ekspatrijatima koje često mogu da budu vrlo kompleksne, imajući u vidu razlike u zakonodavstvu i procedurama u stranoj zemlji u odnosu na zemlju porekla zaposlenog; ostvarivanje veza sa vladom strane zemlje sa ciljem da se obezbede radne dozvole i vize za zaposlene i članove njihovih porodica, itd.)
- Potreba za širom perspektivom: Poslovanje u međunarodnom kontekstu zahteva širu perspektivu u odnosu na poslovanje domaćih kompanija, imajući u vidu da HR menadžeri moraju da razmatraju veliki broj varijabli u procesu donošenja odluka u vezi sa ljudskim resursima. Zbog toga je neophodno da HR odeljenje prikuplja informacije o stranim zemljama u kojima kompanija planira da otvori filijale, kao i o njihovim zakonima i propisima koji regulišu pitanja u vezi sa ljudskim resursima, a posebno u vezi sa zapošljavanjem. U multinacionalnim kompanijama HR stručnjaci moraju da definišu programe (u vezi sa nadoknadama, beneficijama, plaćanjem poreza, itd.) za različite nacionalne grupe zaposlenih. Pravljenje razlika između zaposlenih različite nacionalnosti može izazvati nezadovoljstvo zaposlenih.
- Veće uključivanje u privatni život zaposlenih: HR odeljenje u multinacionalnoj kompaniji se znatno više uključuje u privatni život zaposlenih nego što je to slučaj u domaćoj kompaniji. Kako se zaposleni često premeštaju u inostranstvo

sa porodicom, kompanija mora da zna mnogo više o porodici zaposlenog (npr. treba da bude upućeno u bračni i roditeljski status zaposlenog koga kompanija premešta u inostranstvo zbog regulisanja viza, obezbeđivanja smeštaja u stranoj zemlji, pronalaženja posla za bračnog partnera zaposlenog, obrazovanja dece zaposlenog, itd.). Pored toga, HR odeljenje može pružati pomoć zaposlenom i u oblasti bankarskih usluga, izdavanja kuće zaposlenog za vreme trajanja angažovanja u inostranstvu, organizacije povremenih poseta matičnoj zemlji, itd.

- Promena akcenta koji se stavlja na određene HR aktivnosti: Dowling i Welch (2006) ističu da odnos broja ekspatrijata i lokalnih zaposlenih varira tokom vremena u zavisnosti od starosti multinacionalne kompanije. Što je kompanija zrelija u manjoj meri će slati zaposlene u inostranstvo, a povećavaće broj lokalnih zaposlenih, koji su u međuvremenu stekli dovoljno iskustva da upravljaju stranim filijalama. Na taj način menjaju se i ključne aktivnosti HR odeljenja, koje će u početku u većoj meri biti fokusirano na aktivnosti u vezi sa obukom i transferom ekspatrijata u inostranstvo, a kasnije će se usmeriti na pitanja selekcije, obuke i razvoja lokalnih zaposlenih u stranim filijalama.
- Povećana izloženost riziku: Upravljanje ljudskim resursima u multinacionalnoj kompaniji suočava se sa većim rizikom u odnosu na kompanije koje posluju u domaćem kontekstu i to, pre svega, u pogledu velikih troškova u vezi sa slanjem zaposlenih u inostranstvo. Pored toga, multinacionalna kompanija mora voditi računa o bezbednosti zaposlenih u stranoj zemlji, zbog čega bi trebalo da definiše procedure za eventualnu evakuaciju zaposlenih u slučaju opasnosti.
- Veći eksterni uticaji: Upravljanje ljudskim resursima je znatno jednostavnije u domaćem kontekstu zbog manjeg uticaja eksternog okruženja. Poslednja razlika između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koju su naveli Dowling i Welch (2006) podrazumeva veći broj faktora u eksternom okruženju koji mogu uticati na aktivnosti HR odeljenja u multinacionalnoj kompaniji, a koji se odnose na pritisak vlada stranih zemalja ili na opšteprihvaćene prakse poslovanja u svakoj od stranih zemalja u kojima kompanija posluje. U međunarodnom kontekstu upravljanje ljudskim resursima umnogome zavisi od eksternih faktora, kao što su, na primer, kulturne ili verske razlike (Orlić 2005).

Menadžeri koji rade u međunarodnom okruženju su pod većim uticajem promena na regionalnom ili globalnom nivou nego što je slučaj sa menadžerima u kompaniji koja posluje u jednoj zemlji (Brewster *et al.* 2007). Međutim, danas u sve većoj meri i upravljanje ljudskim resursima u domaćem kontekstu poprima određene karakteristike međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, zbog toga što i u okviru jedne zemlje često postoje velike kulturne razlike i kompanije se suočavaju sa raznovrsnim ljudskim resursima.

4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH RESURSA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA

4.1. Značaj funkcije pribavljanja ljudskih resursa u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

Iako su svi aspekti upravljanja ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama važni, pribavljanje se može smatrati ključnom aktivnošću međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Danas se efektivno upravljanje ljudskim resursima posmatra kao konkurentska prednost multinacionalnih kompanija. Scullion i Collings (2006, p. 3) su definisali globalno pribavljanje kao “kritična pitanja sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije u pogledu zapošljavanja ljudskih resursa iz zemlje porekla kompanije, zemlje u kojoj se nalazi filijala kompanije ili treće zemlje (u kojoj se ne nalazi ni centrala ni filijala kompanije) da bi popunile ključne položaje u centrali i filijalama”.

Najvažniji element koji se razmatra u međunarodnom kontekstu je najčešće politika pribavljanja ljudskih resursa u stranim filijalama u pogledu nacionalnosti zaposlenih. Donošenje odluka o pribavljanju ljudskih resursa zasnovano na nacionalnosti kandidata služi za postizanje brojnih strateških ciljeva, kao što su ostvarivanje i održavanje globalne integracije i kontrole, odgovor na uslove poslovanja u stranoj zemlji i prenošenje znanja van nacionalnih granica (Colakoglu *et al.* 2009).

Donošenje odluke o izboru odgovarajućeg miksa lokalnih zaposlenih, zaposlenih iz matične zemlje multinacionalne kompanije i zaposlenih iz trećih zemalja, koji će na najbolji način ostvariti organizacione ciljeve je veliki izazov za multinacionalnu kompaniju (Caudron 1997). Iz ovog razloga važno je razumeti probleme sa kojima se kompanije koje posluju u većem broju zemalja suočavaju u procesu pribavljanja ljudskih resursa koji potiču iz različitih zemalja i kultura.

U ovom poglavlju će biti detaljno objašnjeni osnovni pristupi pribavljanju ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama, kao i razlozi zbog kojih multinacionalne

kompanije šalju zaposlene u inostranstvo, odnosno zapošljavaju lokalne ljudske resurse u stranim filijalama.

4.2. Teoretski pristupi globalnom pribavljanju ljudskih resursa

Istraživači u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa predlažu nekoliko teoretskih pristupa koji mogu biti primenjeni u pribavljanju ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama, pre svega, u okviru procesa ekspatrijacije, kao što su: teorija zasnovana na resursima, teorija agencije, teorija transakcionih troškova i teorija organizacionog učenja.

4.2.1. Teorija zasnovana na resursima

Pristup koji se često koristi da bi se razmotrila uloga ljudskih resursa u ostvarivanju konkurentske prednosti kompanije je teorija zasnovana na resursima. Osnovna pretpostavka ove teorije je da organizacije mogu biti uspešne ako mogu da ostvare i održavaju prednost nad konkurentima (Jackson i Schuler 1995). Ovaj pristup polazi od toga da interni resursi i kompetencije imaju znatno važniju ulogu u ostvarivanju održive konkurentske prednosti u odnosu na poslovno okruženje organizacije. Ovaj pristup je usmeren na resurse kompanije koji mogu biti izvor konkurentske prednosti u okviru jedne industrije (Barney i Wright 1998). Barney (1991) je naveo tri osnovne vrste resursa koji kompaniji mogu da obezbede prednost nad konkurentima:

- fizički resursi (postrojenja, oprema, tehnologija, geografska lokacija),
- ljudski kapital (treninzi, iskustvo, sposobnost prosuđivanja, inteligencija, međusobne veze i odnose i pronicljivost ili oštroumnost individualnih menadžera i zaposlenih u kompaniji)
- organizacioni resursi (struktura kompanije, sistemi planiranja, kontrole, koordinacije, HRM sistemi).

Barney (1991) je definisao četiri kriterijuma koje ljudski resursi moraju zadovoljiti da bi se mogli smatrati izvorom održive konkurentske prednosti kompanije:

- moraju biti vredni, u smislu da iskorišćavaju šanse, a neutrališu pretnje u okruženju kompanije
- moraju biti retki, odnosno jedinstveni među postojećim i potencijalnim konkurentima
- ne mogu se lako imitirati
- ne sme postojati ekvivalentna zamena za ove resurse u konkurentskim kompanijama.

Međutim, treba imati u vidu da zadovoljenje samo nekih od ovih kriterijuma samo po sebi nije dovoljno za ostvarenje konkurentske prednosti. Prvo, da bi se ljudski resursi mogli posmatrati kao izvor održive konkurenstke prednosti potrebno je da donose određenu vrednost organizaciji. Međutim, nije dovoljno da bude zadovoljen kriterijum da ljudski resursi budu vredni. Ako se ista karakteristika ljudskih resursa može pronaći i u drugim konkurentskim firmama, ta karakteristika ne može biti izvor konkurentske prednosti ni za jednu od tih kompanija. Istraživanja pokazuju da investiranje u interno konzistentne HR prakse u oblasti pribavljanja, razvoja i motivacije zaposlenih može da dovede do stvaranja ljudskih resursa koji su vredni i retki. Barney i Wright (1998) smatraju da vredni i retki ljudski resursi mogu obezbediti kompaniji porast profita u kratkom vremenskom periodu. Međutim, ako druge organizacije mogu kopirati ove karakteristike ljudskih resursa, vremenom one neće moći da nastave da obezbeđuju prednost kompanije nad konkurentima. Schuler i MacMillan (1984) smatraju da multinacionalne kompanije mogu ostvariti konkurentsku prednost kroz bilo koju HR praksu (u oblasti treninga, nadoknada ili vrednovanja) sve dok druge kompanije ne mogu lako ili brzo da kopiraju njihove napore. Iz ovog razloga je važno da kompanije teže da identifikuju i razvijaju one karakteristike ljudskih resursa koje konkurenti neće moći lako da kopiraju.

Dakle, kako bi ljudski resursi mogli doprineti ostvarivanju konkurentske prednosti kompanije potrebno je da budu vredni, retki, sa karakteristikama koje konkurencija ne može lako kopirati, kao i da kompanija bude organizovana na takav način da može na najbolji mogući način da iskoristi ove resurse, pri čemu su HR prakse najefektivnije kada postoje kao koherentan sistem (Barney i Wright 1998). Iz ovog razloga bi

kompanije, umesto da kreiraju najbolje pojedinačne HR prakse, trebalo da se fokusiraju na celokupan sistem upravljanja ljudskim resursima. Konkurentske kompanije mogu posmatrati i prilično lako kopirati pojedinačne HR prakse jedne kompanije, ali je znatno je teže imitirati celokupan sistem menadžmenta ljudskih resursa.

Brewster *et al.* (2007) smatraju da, imajući u vidu da multinacionalne kompanije posluju u različitim okruženjima (što dovodi do razlika i u ljudskim resursima i u praksama kompanije), pristup zasnovan na resurima pruža najbolje objašnjenje razloga zbog kojih kompanije moraju da prenose sposobnosti širom sveta. Oni navode da, iako resursi mogu obezbediti konkurentsku prednost kompanije, ona može biti ostvarena samo ako znanje, veštine i sposobnosti mogu biti iskorišćeni na odgovarajući način.

Kada se razmatraju odluke o pribavljanju u pristupu zasnovanom na resursima uglavnom se pažnja obraća na kompetencije menadžera u vidu inputa, odnosno u pogledu koristi koje menadžeri donose multinacionalnoj kompaniji (Tharenou i Harvey 2006). Međutim, međunarodna angažovanja mogu doprineti i razvoju samih menadžera, imajući u vidu da menadžeri kroz rad u međunarodnom okruženju stiču nove veštine, što vodi stvaranju jedinstvenih i vrednih kompetencija ljudskih resursa u kompaniji. Bruning *et al.* (2011) navode da, prema ovom pristupu, funkcije ekspatrijata koje donose vrednost kompaniji obuhvataju trening i razvoj lokalnih zaposlenih i razvoj menadžera (u cilju zadovoljenja njihovih ličnih, ali i organizacionih potreba). Sa druge strane, razlozi zbog kojih lokalni zaposleni donose vrednost kompaniji se donekle poklapaju sa razlozima koje navodi teorija transakcionih troškova, a odnose se na poznavanje lokalne kulture i institucija u zemlji domaćinu, povećanje motivacije lokalnih menadžera i podsticanje razvoja lokalnih talenata.

4.2.2. Teorija agencije

Poslednjih godina često se koristi teorija agencije u istraživanjima koja se bave proučavanjem poslovanja multinacionalnih kompanija. U ovoj teoriji glavnu ulogu ima odnos između principala i agenta, gde principal poverava posao agentu u cilju ostvarenja željenog učinka, ulaže određena sredstva očekujući njihov povraćaj u

uvećanoj vrednosti i pritom delegira određena ovlašćenja na agenta. U slučaju multinacionalnih kompanija, principal je centrala u zemlji porekla kompanije, dok je agent strana filijala. Primarni cilj agenta je da smanji konflikte sa principalom. Prema ovoj teoriji varijacije u HR praksama zavise od zanimanja zaposlenog i njegovog položaja u kompaniji, tj. od toga da li je u pitanju menadžerski ili nemanadžerski položaj (Aycan 2005). Ova teorija se u pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu koristi, pre svega, u cilju ispitivanja načina na koji ekspatrijat (odnosno lokalni menadžer) usklađuje poslovanje filijale sa matičnom kompanijom (O'Donnell 2000). Funkcije ekspatrijata i lokalnih menadžera koje su od posebne važnosti u skladu sa ovom teorijom su funkcije koje imaju za cilj da usklade poslovanje filijale sa ciljevima centrale multinacionalne kompanije. Ovde su od ključnog značaja sledeće funkcije ekspatrijata: aktivnosti u toku osnivanja filijale, trening i razvoj lokalnih zaposlenih, obezbeđivanje koordinacije strane filijale sa centralom, obezbeđivanje lojalnosti matičnoj kompaniji, obezbeđivanje i pružanje povratnih informacija iz filijale matičnoj kompaniji, dok se od lokalnih menadžera, pre svega, očekuje da prenose informacije o lokalnoj kulturi, kao i znanja o lokalnim strukturama kako bi se olakšao proces usklađivanja između matične kompanije i strane filijale (Bruning *et al.* 2011).

Ova teorija podrazumeva primenu monitoringa za dobijanje informacija o ponašanju agenta, što vodi povećanju efikasnosti tako što smanjuje rizik da ponašanje agenta ne bude u skladu sa interesima principala. U kontekstu multinacionalne kompanije monitoring se može posmatrati u vidu aktivnosti ili mehanizama koje primenjuje centrala u cilju dobijanja informacija o ponašanjima i odlukama koje donosi menadžment strane filijale, pri čemu je najdirektnija forma monitoringa nadgledanje rada menadžera (O'Donnell 2000). Međutim, u multinacionalnim kompanijama udaljenost otežava centrali da direktno nadgleda ponašanje menadžera u stranoj filijali, zbog čega često mora koristiti druge načine za praćenje rada menadžmenta filijale. Pritom, jedan od najčešće primenjivanih načina za sprovođenje kontrole nad stranim filijalama kroz monitoring je postavljanje ekspatrijata na najviše menadžerske položaje u stranim filijalama.

4.2.3. Teorija transakcionih troškova

Prvobitna istraživanja koja su se odnosila na multinacionalne kompanije prevashodno su bila zasnovana na ekonomskim teorijama, kao što je teorija transakcionih troškova. Ova teorija je slična teoriji agencije, pošto je fokus na transakcionim troškovima, koji povećavaju vrednost kompanije. Ona uzima u obzir trošak kompanije za HRM aktivnosti i polazi od toga da organizacije teže da smanje transakcione troškove (Aycan 2005). Kada se razmatraju pitanja u vezi sa pribavljanjem ljudskih resursa u međunarodnom okruženju, ovaj pristup razmatra troškove u vezi sa relokacijom ekspatrijata, zapošljavanjem i treningom lokalnih zaposlenih, razvojem lokalnih i međunarodnih tržišta, upoznavanjem kompanije sa kulturom i tržištem zemlje domaćina, načinom na koji se *know-how* prenosi u strane filijale i kontrolom stranih filijala. Prema ovoj teoriji, ekspatrijati donose vrednost kompaniji time što obavljaju strateške funkcije, omogućavaju dobru komunikaciju između matične kompanije i strane filijale i rešavaju krizne situacije kada se pojave u interesu matične kompanije, dok lokalni menadžeri donose vrednost u pogledu smanjenja ukupnih troškova u vezi sa ljudskim resursima (Bruning *et al.* 2011). Ovi troškovi se mogu umanjiti zapošljavanjem lokalnih menadžera koji dobro poznaju lokalne strukture (lokalnu vladu, kanale distribucije, konkurente), kulturu i jezik, i koji su kvalifikovani za obavljanje menadžerskih funkcija.

4.2.4. Teorija organizacionog učenja

Venaić *et al.* (2005) smatraju da je organizaciono učenje osnovni preduslov za ostvarivanje i održavanje konkurentne prednosti kompanije. Prema ovom pristupu, multinacionalne kompanije koje žele da zadrže prednost nad konkurencijom moraju se prilagođavati u toku vremena kako bi mogle na adekvatan način da odgovore na zahteve okruženja. Ova teorija podrazumeva da uloga najviših menadžera treba da bude dinamična u toku razvoja strane filijale, iako ne navodi konkretne funkcije koje bi trebalo da obavljaju ekspatrijati i lokalni zaposleni kako bi se održala konkurentna prednost kompanije.

4.3. Razlozi za ekspatrijaciju

Očigledna razlika između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što se u međunarodnom poslovanju kompanije zaposleni pomeraju van granica jedne države i preuzimaju različite uloge. U multinacionalnim kompanijama zaposleni se mogu premeštati u različitim pravcima – između centrale i filijala, ili između različitih filijala. Ključna odlika multinacionalnih kompanija kao poslodavaca je sposobnost da prenesu praksu menadžmenta ljudskih resursa preko granice (Edwards *et al.* 2007). Veliki deo literature fokusira se na ekspatrijate PCN-ove u filijalama multinacionalnih kompanija, pri čemu se brojna istraživanja koriste kako bi se opisale politike i prakse pribavljanja ove vrste zaposlenih (Gong 2003). Postoje brojni razlozi za slanje zaposlenih u strane filijale umesto korišćenja lokalnih ljudskih resursa.

Edström i Galbraith (1977) navode razloge za transfer zaposlenih u multinacionalnim kompanijama iz jedne zemlje u drugu:

- Popunjavanje položaja: Kompanije najčešće šalju zaposlene u inostranstvo kada je potrebno popuniti radna mesta u stranim filijalama za koja ne postoje raspoloživi lokalni ljudski resursi koji poseduju zahtevane kvalifikacije (specifična znanja) ili u slučaju kada ih nije jednostavno obučiti za obavljanje određenog posla. Kompanije se najčešće suočavaju sa ovim problemom kada investiraju u zemlje u razvoju. U tom slučaju ekspatrijati imaju funkciju da donesu ekspertizu u filijalu kompanije u stranoj zemlji, odnosno da prenesu tehnička ili menadžerska znanja i da obuče lokalne menadžere u filijali (Harzing 2001b).
- Razvoj menadžera: Međunarodna angažovanja se često posmatraju kao obavezni korak u razvoju najviših menadžera (Dessler 2011). To znači da će, čak i kada postoje kvalifikovani pojedinci među lokalnim ljudskim resursima, organizacija slati zaposlene u inostranstvo kako bi mogli da steknu iskustvo neophodno za razvoj sopstvene karijere. Ovaj transfer obezbeđuje menadžerima međunarodno iskustvo i priprema ih za obavljanje budućih važnih zadataka u stranim filijalama ili u centrali kompanije (Harzing 2001b).

- Razvoj organizacije: Reiche (2007) pod razvojem organizacije podrazumeva uspostavljanje kontrole i koordinacije nad geografski udaljenim entitetima. Ekspatrijati su važan deo mehanizama kontrole multinacionalne kompanije. Oni su upoznati sa korporativnom kulturom multinacionalne kompanije, poznaju strateške ciljeve, politike i procedure multinacionalne kompanije i treba da obezbede da ih filijale primenjuju, kako bi kompanija mogla da obezbedi kontrolu nad svojim filijalama (Tarique *et al.* 2006) i efektivnu povezanost filijala sa matičnom kompanijom.

Menadžerski položaji u stranim filijalama popunjavaju se zaposlenima iz matične zemlje MNK kako bi se obezbedila konzistentnost u poslovanju različitih filijala širom sveta. Ovi zaposleni upravljaju filijalama u skladu sa modelima ponašanja koje je definisala i odobrila centrala kompanije, što omogućava multinacionalnoj kompaniji da primenjuje isti stil menadžmenta u svim zemljama u kojima posluje (Banai 1992).

Pored toga, zaposleni iz matične zemlje prenose znanje u vezi sa strategijom i kulturom matične kompanije lokalnim zaposlenima u stranoj filijali (Selmer 2004), kako bi učestvovali u kreiranju međunarodne korporativne kulture i kako bi podstakli lokalne zaposlene da razvijaju međunarodnu perspektivu.

4.4. Razlozi za zapošljavanje lokalnih ljudskih resursa u stranim filijalama multinacionalnih kompanija

Tradicionalno su multinacionalne kompanije slale zaposlene u inostranstvo kako bi obezbedile da će se politike i procedure matične kompanije u stranim filijalama spovoditi na isti način kao u centrali kompanije (Schuler *et al.* 2002). Međutim, mnogi zaposleni ne žele da se presele u stranu zemlju zbog posla (Dessler 2011). Pored toga, transfer zaposlenih u stranu zemlju predstavlja veliki trošak (Harzing 2001b). Imajući u vidu da su ekspatrijati plaćeni znatno više od lokalnih zaposlenih (Selmer 2004), njihovo premeštanje u stranu filijalu predstavlja veliki trošak za kompaniju. Kako su se povećavali troškovi korišćenja ekspatrijata, a pitanja u vezi sa razvojem karijere činila međunarodna angažovanja manje atraktivnim, multinacionalne kompanije su počele da

se okreću lokalnim ljudskim resursima kako bi zadovoljile međunarodne potrebe za pribavljanjem (Black *et al.* 1999).

Pored smanjenja troškova, kao primarnog cilja, postoje i drugi razlozi za korišćenje lokalnih ljudskih resursa umesto slanja ekspatrijata u filijale. Rekrutovanje lokalnih zaposlenih predstavlja često način da multinacionalna kompanija pokuša da poveća stepen prilagođavanja na lokalne uslove u zemlji domaćinu. Jedan od najznačajnijih razloga za korišćenje zaposlenih iz strane zemlje za položaje najviših menadžera u filijalama je to što oni poznaju lokalno tržište i prakse poslovanja, kao i kulturne specifičnosti strane zemlje (Harzing 2001b). Ovi zaposleni su upoznati sa kulturnim, ekonomskim, političkim i pravnim okruženjem u stranoj zemlji (Tarique *et al.* 2006), za razliku od zaposlenih iz matične zemlje kompanije, kojima bi bilo potrebno mnogo truda i vremena da se upoznaju sa karakteristikama lokalnog okruženja u meri u kojoj su lokalni zaposleni upoznati sa ovim specifičnostima (Harzing 2001b). Lokalni zaposleni poznaju običaje poslovanja u svojoj zemlji mnogo bolje nego što ih stranac može poznavati i obično bolje upravljaju lokalnom radnom snagom.

Postavljanjem lokalnih zaposlenih na položaje najviših menadžera u stranim filijalama mogu se uspešno izbeći problemi u vezi sa prilagođavanjem ekspatrijata (i njihovih porodica) na stranu zemlju, koji mogu biti vrlo ozbiljni – posebno u slučaju kada postoje velike kulturne ili verske razlike između matične i strane zemlje (Harzing 2001b). Na ovaj način se eliminiše i potreba za skupim treninzima koji imaju za cilj da pripreme ekspatrijate za život i rad u stranoj zemlji i da im pomognu da se lakše prilagode na drugačiju kulturu (Dowling i Welch 2006). Zapošljavanjem lokalnih ljudskih resursa prevazilaze se i jezičke i kulturne barijere (Selmer 2004) koje mogu dovesti do velikih problema u komunikaciji i poslovanju. Iako pojedini ekspatrijati uspevaju da prevaziđu jezičke i neke kulturne barijere, njihovo angažovanje je vremenski ograničeno i ključni igrači u privredi ili predstavnici vlada ne žele da se trude da razvijaju odnose sa nekim ko će ubrzo otići iz zemlje (Evans *et al.* 2011).

Još jedna korist od zapošljavanja lokalnih ljudskih resursa u filijalama je stvaranje i održavanje dobrih odnosa sa lokalnim vlastima i lokalnim medijima. Lokalne vlasti,

lokalni mediji i sindikati teže da podstiču razvoj lokalnih talenata i često ocenjuju strane kompanije prema njihovom stepenu prilagođavanja na lokalne uslove u zemlji domaćinu. Vlade nekih zemalja ograničavaju broj radnih dozvola za strance ili oporezuju plate ekspatrijata, što dovodi do toga da kompanije koje planiraju da u dužem vremenskom periodu posluju na tržištu određene zemlje domaćina moraju da se prilagođavaju uslovima te zemlje.

Imajući u vidu da lokalni zaposleni rade u zemlji odakle potiču, organizacija obično može da ih zadrži u znatno dužem vremenskom periodu nego ekspatrijate, koji obično rade u stranoj zemlji u određenom vremenskom periodu, nakon čega se vraćaju u svoju zemlju. Još jedna prednost za organizaciju ogleda se u tome što lokalne zaposlene ne mora premeštati u druge zemlje.

Zapošljavanje lokalnih radnika na najvišim položajima u filijali može pozitivno da utiče na moral lokalnih zaposlenih (Selmer 2004), kao i povećanje posvećenosti i motivacije. Povećavaju se mogućnosti za razvoj i napredovanje lokalnih zaposlenih – oslanjanje kompanije samo na ekspatrijate često se posmatra kao ograničavanje mogućnosti za napredovanje lokalnih menadžera i kao nedostatak poverenja kompanije u lokalne menadžere (Evans *et al.* 2011).

4.5. Pristupi pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom okruženju

Način na koji će multinacionalna kompanija popunjavati položaje u stranim filijalama zavisi od:

- opšte politike pribavljanja ljudskih resursa za ključne položaje u centrali i filijalama kompanije
- ograničenja u vezi sa politikama zapošljavanja koje definišu lokalne vlade u stranim zemljama
- raspoloživosti ljudskih resursa (Dowling i Welch 2006).

Jedan od prvih autora koji je ostavio veliki uticaj na budući razvoj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je Howard Perlmutter. Perlmutter (1969) je smatrao da

odluka o pribavljanju ljudskih resursa u multinacionalnoj kompaniji zavisi od stavova najvišeg menadžmenta u centrali kompanije u pogledu razvoja poslovanja širom sveta, odnosno od međunarodne orijentacije najviših menadžera u kompaniji. On je predložio kategorizaciju koja je široko prihvaćena i koja se i danas koristi u literaturi da označi različite strategije pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama.

Perlmutter (1969) je identifikovao tri osnovna pristupa koja opisuju način na koji multinacionalne kompanije pribavljaju zaposlene za položaje u filijalama i upravljaju svojim stranim filijalama:

- etnocentrični pristup (sa fokusom na matičnu zemlju),
- policentrični pristup (sa fokusom na stranu zemlju) i
- geocentrični pristup (sa fokusom na ceo svet).

Dakle, kompanija može izabrati da u stranim filijalama zapošljava samo pojedince koji su iste nacionalnosti kao matična kompanija, može regrutovati pojedince iz strane zemlje u kojoj se nalazi filijala, ili može usvojiti međunarodnu perspektivu sa akcentom na neograničeno zapošljavanje pripadnika različitih nacionalnosti. Centralno strateško pitanje u orijentaciji multinacionalne kompanije odnosi se na stepen dominacije centrale nad filijalama i na HR prakse koje se primenjuju u filijalama (Briscoe *et al.* 2009).

Kasnije su Heenan i Perlmutter (1979) ovoj podeli dodali još jedan pristup – regiocentrizam. Naravno, svaki od ovih pristupa ima određene prednosti i nedostatke.

4.5.1. Etnocentrični pristup

Perlmutter (1969) posmatra etnocentrizam kao jako verovanje u superiornost nečijih ljudi, vrednosti, standarda i ideja u odnosu na strane. On smatra da se etnocentrični stav menadžera može pronaći u kompaniji bilo koje nacionalnosti koja ima rašireno poslovanje u inostranstvu. Kompanije koje primenjuju ovaj pristup orijentisane su na matičnu zemlju, odnosno etnocentrični pristup podrazumeva da u kompaniji preovlađuje praksa poslovanja u zemlji porekla multinacionalne kompanije.

Etnocentrizam podrazumeva centralizaciju menadžmenta i moći – filijale primenjuju prakse koje diktira centrala kompanije, pri čemu mali broj stranih filijala ima autonomiju. Strateške odluke koje se tiču stranih filijala donose se u centrali kompanije. Etnocentrični pristup smatra da kompanije treba da maksimiziraju kontrolu centrale kako bi uspešno integrisale filijale. Ovaj pristup pomaže multinacionalnoj kompaniji da lakše održava kontrolu i koordinaciju nad filijalama i osigurava da će filijala poslovati u skladu sa sveukupnim ciljevima i politikama kompanije (Dowling *et al.* 1999). Perlmutter (1969) posebno naglašava značaj nacionalnog identiteta kompanije, tako što se kompanija povezuje sa nacionalnošću (odnosno lokacijom) centrale.

U kompaniji sa etnocentričnim stavom kriterijumi učinka za ljude i proizvode su definisani u zemlji porekla kompanije. Uobičajeno je da se različite aktivnosti prvo testiraju u zemlji porekla, a zatim se, ukoliko se pokažu kao uspešne, primenjuju u drugim zemljama. Perlmutter (1969) smatra da u kompanijama sa etnocentričnim pristupom važi pravilo da ako nešto dobro funkcioniše u matičnoj zemlji, funkcionisaće i u filijalama u drugim zemljama, pa samim tim filijale moraju primenjivati pravila koja definiše centrala. Međutim, ovakav stav ne uzima u obzir specifične faktore okruženja u stranoj zemlji, kao što su kulturne i verske razlike, pravna i zakonodavna pitanja, itd.

Ono što je ključno za etnocentrični pristup je da se zaposleni iz zemlje porekla multinacionalne kompanije regrutuju i obučavaju za ključne položaje bilo gde u svetu (Perlmutter 1969). Najviši položaji u zemlji i inostranstvu popunjavaju se zaposlenima iz matične zemlje kako bi se obezbedila konzistentnost u međunarodnom poslovanju. Lokalni zaposleni u zemlji u kojoj se nalazi filijala gotovo da nemaju mogućnost da budu unapređeni na ključne menadžerske položaje u filijali, niti u centrali kompanije. Na ovaj način smanjuje se mogućnost napredovanja svih ostalih zaposlenih i ne posvećuje se dovoljno pažnje razvoju talenata u stranim zemljama u kojima kompanija posluje.

Multinacionalne kompanije često primenjuju ovaj pristup u procesu regrutovanja ljudskih resursa za filijale u inostranstvu zbog nedostatka znanja i veština lokalnih ljudskih resursa u zemlji domaćinu.

4.5.2. Policentrični pristup

Policentrični pristup podrazumeva da multinacionalna kompanija tretira svaku filijalu kao poseban nacionalni entitet sa određenim stepenom autonomije u donošenju odluka (Brewster *et al.* 2007).

Svakom filijalom upravlja se na lokalnoj osnovi. Filijalama upravljaju lokalni zaposleni iz strane zemlje zato što se smatra da zaposleni iz centrale kompanije ne poseduju adekvatna znanja koja mogu biti primenjena u zemlji domaćinu. Veoma retko se dešava da se lokalni zaposleni unapređuju na položaje u centrali kompanije. Ovaj pristup podrazumeva da multinacionalne kompanije retko šalju zaposlene iz matične zemlje u strane filijale.

Filijale razvijaju prakse za upravljanje ljudskim resursima na lokalnom nivou. Lokalni menadžer sa zaposlenima formuliše politike i prakse koje treba da se prilagode lokalnim potrebama zemlje domaćina. Moć menadžera je decentralizivana, a strane filijale imaju veliki stepen autonomije.

Perlmutter (1969) smatra da policentrični pristup počiva na pretpostavci da se kultura strane zemlje razlikuje od kulture matične zemlje i da je zaposleni iz matične zemlje teško mogu razumeti. On navodi da, imajući u vidu da su u svakoj zemlji drugačiji ljudi, onda i standardi izvršenja, metode treninga i podsticaji koji se daju zaposlenima moraju biti različiti.

4.5.3. Geocentrični pristup

Kompanije koje primenjuju geocentrični pristup upravljaju zaposlenima na globalnoj osnovi. Geocentrični pristup podrazumeva da kompanija ima globalni pristup poslovanju i shvata da svaki deo kompanije (tj. svaka filijala i centrala) daje jedinstven doprinos učinku cele kompanije (Dowling i Welch 2006).

Kompanije koje primenjuju ovaj pristup regrutuju i razvijaju međunarodne menadžere iz različitih zemalja sveta, koje, po potrebi, mogu slati u različite filijale. Kod ovog pristupa ignoriše se nacionalnost u korist sposobnosti, a cilj je pronaći najbolje ljude koji mogu da obavljaju posao bilo gde u svetu.

Zaposleni se unapređuju na najviše položaje i u centrali i u stranim filijalama isključivo u skladu sa sposobnostima, a bez obzira na nacionalnost ili lokaciju (Shen 2005). Zaposleni iz zemlje porekla kompanije, zemlje u kojoj se nalazi filijala ili neke druge zemlje (u kojoj se ne nalazi ni centrala ni filijala kompanije) mogu se naći na ključnim položajima bilo gde u kompaniji, pa čak i u najvišem menadžmentu u centrali ili upravnom odboru kompanije (Brewster *et al.* 2007).

Međutim, multinacionalna kompanija bi morala da pošalje veliki broj menadžera u inostranstvo da bi mogla da izgradi i održava tim međunarodnih menadžera neophodan za uspešno sprovođenje geocentrične politike. Kako bi ovo ostvarila ogranizacija mora da privuče dovoljan broj visokokvalifikovanih ljudskih resursa koje će zatim pripremati za položaje bilo gde u svetu.

4.5.4. Regiocentrični pristup

U okviru regiocentričnog pristupa objedinjuju se interesi centrale i filijala multinacionalne kompanije na regionalnoj osnovi. Međunarodno poslovanje kompanije podeljeno je na geografske regije. Zaposleni mogu da se premeštaju van svoje zemlje, ali samo u okviru geografske regije kojoj pripada njihova zemlja.

Regionalni menadžeri se obično ne unapređuju na položaje u centrali kompanije, ali imaju određeni stepen autonomije u donošenju odluka (Heenan i Perlmutter 1979). Ova autonomija je u većoj meri na regionalnom nego na globalnom nivou.

4.5.5. Zaključak: Pristupi pribavljanju ljudskih resursa u međunarodnom okruženju

Na osnovu prehodno objašnjenih pristupa pribavljanju ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama može se uočiti da etnocentrizam, policentrizam i regiocentrizam imaju perspektivu iz jedne dimenzije – one ili prenaglašavaju ili potcenjuju kulturne razlike ili regionalne i organizacione sličnosti, dok jedino geocentrična strategija naglašava oboje i koristi prednosti multikulturalnog menadžmenta ljudskih resursa.

Perlmutter (1969) i kasnije Monks *et al.* (2001) navode da kompanije u ranim fazama procesa internacionalizacije obično zanemaruju značaj međunarodne HRM strategije i primenjuju etnocentrični pristup, tako što u strane filijale šalju ekspatrijate i prenose HR politike i prakse iz matične kompanije. Posle nekog vremena počinju da usvajaju policentrični pristup. Raste poverenje matične kompanije u lokalne menadžere u stranim filijalama, što dovodi do njihovog unapređivanja na najviše položaje u filijali. Kako se povećava stepen internacionalizacije, kompanije se približavaju usvajanju geocentričnog ili regiocentričnog pristupa pribavljanju ljudskih resursa.

4.6. Faktori koji utiču na izbor politike pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama

Iako se tradicionalni model ekspatrijacije i dalje smatra najvažnijom strategijom pribavljanja ljudskih resursa u međunarodnom okruženju, u pogledu transfera organizacionog znanja i korporativne kulture, za mnoge multinacionalne kompanije ovo nije više preovlađujuća strategija pribavljanja ljudskih resursa za položaje u stranim filijalama (Wittig–Berman i Beutel 2009). Vremenom su mnoge kompanije počele da usvajaju alternativne strategije popunjavanja položaja u filijalama (Jacobini 2005; Roberts *et al.* 1998), kao što su: lokalno regrutovanje, zapošljavanje TCN-ova, fleksibilna i kratkoročna međunarodna angažovanja, “putujuća” angažovanja, s obzirom su se ovi pristupi pokazali kao znatno jeftiniji za kompaniju i manje problematični za porodicu i posao zaposlenog (Wittig–Berman i Beutel 2009). Glavna prednost

popunjavanja menadžerskih položaja lokalnim zaposlenima umesto ekspatrijatima je znatno smanjenje troškova, ne samo u pogledu troškova relokacije zaposlenog iz jedne zemlje u drugu, već i u pogledu paketa nadoknada koji je znatno manji za lokalne zaposlene nego za ekspatrijate (Wittig–Berman i Beutel 2009).

Izbor pristupa koji će kompanija koristiti u procesu pribavljanja ljudskih resursa umnogome zavisi od stepena globalne zrelosti kompanije – multinacionalne kompanije sa većim stepenom globalne zrelosti (tj. globalno zastupljene multinacionalne kompanije) sve više primenjuju lokalno pribavljanje ljudskih resursa, odnosno smanjuju upotrebu ekspatrijata na duži vremenski period (Jacobini 2005). Nekada upotreba ekspatrijata može biti samo privremena strategija koju kompanija primenjuje za ostvarivanje rasta i razvoja u inostranstvu, dok dugoročna strategija često podrazumeva zapošljavanje i razvoj kvalifikovanih lokalnih ljudskih resursa koji će preuzeti zadatke, a koji znatno bolje razumeju lokalno tržište i u većoj meri motivišu druge lokalne zaposlene. Strategija pribavljanja ljudskih resursa zavisi i od faze internacionalizacije kompanije – obično u početnim stadijumima međunarodnog razvoja kompanije koje žele da šire poslovanje u druge zemlje moraju da zapošljavaju ljudske resurse iz eksternih izvora (Baruch *et al.* 2002).

Vance i Paik (2006) smatraju da na donošenje odluke o pribavljanju ljudskih resursa utiču: poslovna strategija kompanije, faza internacionalizacije (faza međunarodnog razvoja kompanije), ranije iskustvo kompanije na konkretnom stranom tržištu, ograničenja i podsticaji koje definiše vlada strane zemlje, socijalne i kulturne karakteristike zemlje domaćina, planovi u vezi sa individualnim razvojem zaposlenih i razvojem organizacije. Pored toga, postoje i različiti situacioni faktori koji mogu uticati na izbor politike pribavljanja ljudskih resursa, kao što su: priroda i dužina trajanja međunarodnog angažovanja, finansijska sredstva koja multinacionalna kompanija može da izdvoji za pribavljanje ljudskih resursa u stranim filijalama, raspoloživost kvalifikovanih kandidata koji su voljni da prihvate međunarodno angažovanje, ekonomski trendovi i uslovi.

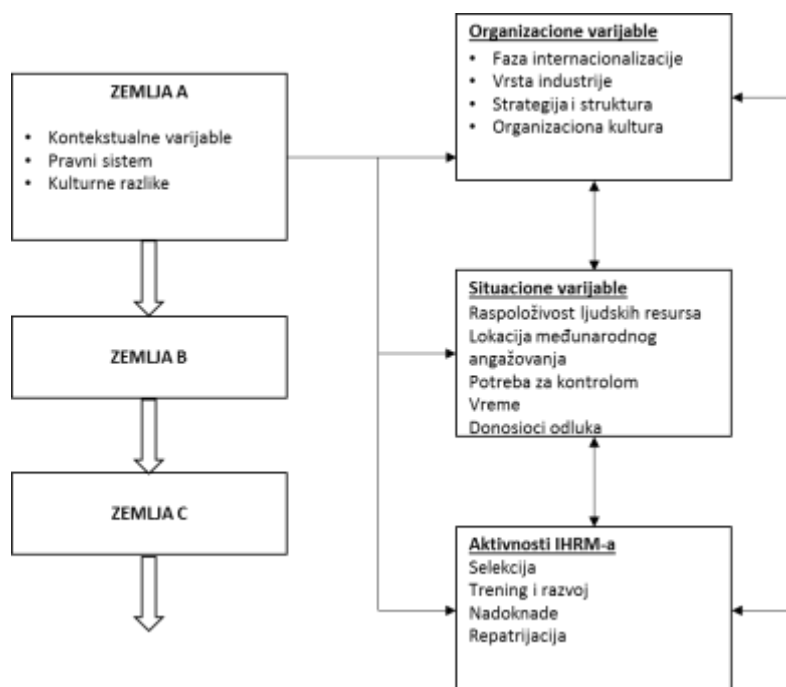
Slično tome, Reiche (2007) smatra da praksu pribavljanja ljudskih resursa oblikuju različiti faktori, kao što su: karakteristike matične zemlje i zemlje domaćina, karakteristike strane filijale, konkurentska strategija multinacionalne kompanije, faza internacionalizacije, vrsta industrije. Harzing (2004a) navodi sledeće faktore koji utiču na pribavljanje ljudskih resursa u međunarodnom okruženju: kulturne razlike između matične zemlje i zemlje domaćina, stepen izbegavanja neizvesnosti između centrale kompanije i stranih filijala, nivo obrazovanja zaposlenih, troškovi života, politički rizik u stranoj zemlji, vrsta industrije, starost, veličina i učinak filijale.

Harvey i Novicevic (2001) su sumirali rezultate ranijih istraživanja koja se bavila uspehom, odnosno neuspehom ekspatrijata na međunarodnim angažovanjima i svrstali faktore koje treba uzeti u obzir prilikom selekcije ekspatrijata (a koji mogu imati uticaj na uspeh/neuspeh ekspatrijata) u sledeće kategorije:

- Individualni faktori: velikih pet karakteristika ličnosti (ekstrovertnost, prijatnost, savesnost, emocionalna stabilnost, otvorenost (ili intelekt), tehničke kompetencije, sposobnost prilagođavanja na drugu kulturu, poznavanje jezika strane zemlje, zahtevi porodice ekspatrijata, posvećenost poslu na međunarodnom angažovanju, želja za premeštanjem u stranu zemlju, itd.
- Organizacioni faktori: postojanje adekvatnog treninga (posebno u oblasti kulturnog prilagođavanja), planiranje karijere zaposlenog, program repatrijacije, paket nadoknada, itd.
- Faktori okruženja: sličnost u kulturi, privredi i jeziku između matične zemlje i zemlje domaćina, ograničenja u oblasti upravljanja ljudskim resursima koja nameće vlada zemlje domaćina, itd.
- Sistemski faktori: fleksibilnost međunarodnog HRM sistema, efektivnost sistema vrednovanja ekspatrijata, način pregovaranja sa kandidatima za ekspatrijate o uslovima ugovora, stepen primene tehnologije, itd.

4.6.1. Model pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama: Welch (1994a)

Welch (1994a) je sproveo istraživanje na osnovu koga je došao do zaključka da pristupi i aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa zavise od različitih varijabli specifičnih za kompaniju, ali i od situacionih varijabli. Definisao je model koji objašnjava međusobnu povezanost organizacionih faktora i aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koji utiču na izbor politike pribavljanja ljudskih resursa za položaje u stranim filijalama (Slika 4.1.):



Slika 4.1. Faktori koji utiču na pristupe i aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Welch 1994a)

1. Organizacione varijable predstavljaju interne faktore u organizaciji koji imaju uticaj na politiku pribavljanja ljudskih resursa, a to su:

- Faza internacionalizacije kompanije: Welch (1994a) je na osnovu istraživanja koje je sproveo došao do zaključka da faza internacionalizacije kompanije umnogome određuje politiku pribavljanja ljudskih resursa i utiče na ostale aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Proces

internacionalizacije utiče na način na koji kompanija reaguje na izazove sa kojima se suočava u međunarodnom okruženju.

- Vrsta industrije: Welch (1994a) je napravio razliku između proizvodnih i uslužnih kompanija i objasnio da proizvodne kompanije prolaze kroz fazu pripreme u vidu izvoza svojih proizvoda u inostranstvo, dok, za razliku od njih, uslužne kompanije nemaju dovoljno iskustva u međunarodnom okruženju, što se odražava na izbor odgovarajuće politike pribavljanja ljudskih resursa, pri čemu se ove kompanije uglavnom oslanjaju na ekspatrijate.
- Strategija i struktura organizacije
- Organizaciona kultura

2. Situacione varijable utiču na filozofiju pribavljanja ljudskih resursa i mogu nadjačati organizacione varijable:

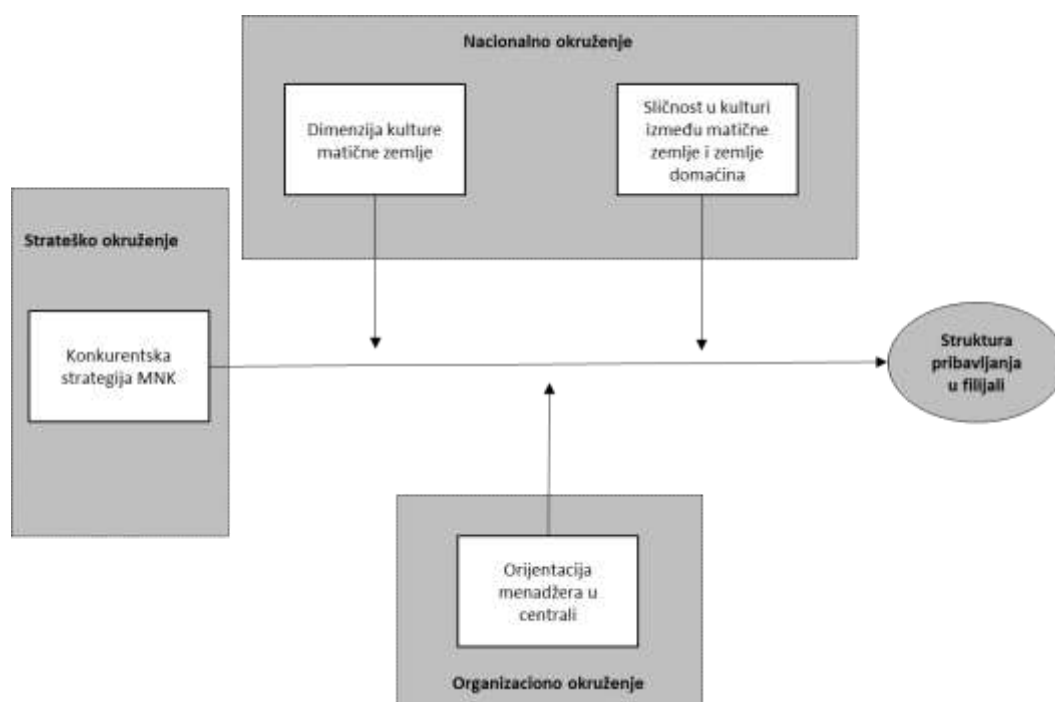
- Raspoloživost ljudskih resursa: Mogućnost primene bilo koje politike pribavljanja zavisi od raspoloživosti ljudskih resursa. Tako, raspoloživost ljudskih resursa može onemogućiti kompaniju da primeni željenu politiku pribavljanja (npr. kompanija koja želi da pređe iz etnocentričnog u policentrični pristup ne može to sprovesti ukoliko ne može pronaći dovoljan broj kvalifikovanih lokalnih kandidata).
- Lokacija međunarodnog angažovanja: Iz perspektive multinacionalnih kompanija lokacija je važna determinanta u izboru politike pribavljanja menadžera. Raspoloživost ljudskih resursa zavisi od toga u kojoj meri zaposleni smatraju određenu destinaciju atraktivnom. Nekada je jedini način za popunjavanje položaja u određenoj filijali nuđenje finansijskog podsticaja za prihvatanje posla na određenoj lokaciji.
- Potreba za kontrolom: Potreba za kontrolom je u vezi sa fazom internacionalizacije kompanije. Welch (1994a) je u svom istraživanju došao do zaključka da je kompanijama koje su u ranoj fazi internacionalizacije važna standardizacija sistema i procedura, a da im etnocentrična politika pribavljanja omogućava primenu visokog stepena centralizovane kontrole.
- Vreme: Strategija pribavljanja ljudskih resursa za položaje u stranim filijalama zavisi od raspoloživog vremenskog roka za obavljanje ovog procesa.

- Donosioci odluka: Izbor politike pribavljanja u velikoj meri zavisi od toga ko donosi odluke.

3. Aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (selekcija, trening i razvoj, nadoknade, repatrijacija) takođe mogu uticati na filozofiju pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama.

4.6.2. Model pribavljanja ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama: Tarique et al. (2006)

Pored organizacionih faktora na politiku pribavljanja ljudskih resursa utiču i kontekstualne varijable, odnosno faktori okruženja strane zemlje u kojoj se nalazi filijala multinacionalne kompanije, specifičnosti pravnog sistema i postojeće kulturne razlike između matične i strane zemlje.



Slika 4.2. Model pribavljanja ljudskih resursa u filijalama multinacionalne kompanije (Tarique et al. 2006)

Tarique et al. (2006) su definisali model pribavljanja ljudskih resursa u filijalama MNK koji je zasnovan na uticaju okruženja na proces pribavljanja ljudskih resursa (Slika

4.2.). Model prikazuje tri dimenzije okruženja koje imaju uticaj na pribavljanje ljudskih resursa u filijalama:

- Strateško okruženje – odnosi se na konkurentsku strategiju multinacionalne kompanije kao dominantnu strategiju koja ima za cilj da balansira potrebe za standardizacijom i lokalizacijom
- Nacionalno okruženje – uključuje kulturnu dimenziju matične zemlje (tj. nacionalnu kulturu zemlje u kojoj se nalazi centrala kompanije) i sličnost u kulturi između matične zemlje zemlje domaćina
- Organizaciono okruženje – orijentacija menadžera u centrali kompanije u pogledu stavova i vrednosti najviših menadžera u vezi sa upravljanjem stranim filijalama (Perlmutter 1969).

4.7. Proces regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama

Pribavljanje ljudskih resursa za strane filijale je veoma važno pitanje za svaku multinacionalnu kompaniju. Teško je doneti odluku o najboljoj kombinaciji lokalnih zaposlenih i ekspatrijata, a od svega je najteže pronaći i postaviti prave ljude na odgovarajuća radna mesta. Proces pribavljanja ljudskih resursa može se podeliti na proces regrutovanja i proces selekcije, mada se u praksi ova dva procesa najčešće ne razdvajaju (Shen i Edwards 2004).

Jedan od ključnih ciljeva funkcije upravljanja ljudskim resursima je da obezbedi da ljudski resursi budu raspoloživi u dovoljnoj meri, u pogledu kvantiteta i kvaliteta. Postoje brojni problemi koji se mogu javiti u identifikaciji potencijalnih kandidata za ekspatrijaciju. Problemi započinju kada treba odlučiti da li će u procesu regrutovanja biti razmatrani kandidati iz eksternih ili internih izvora, ili kombinacija kandidata iz kompanije i izvan nje.

Imajući u vidu da regrutovanje iz eksternih izvora donosi brojne probleme, između ostalog, otežava kontrolu poslovanja stranih filijala, multinacionalne kompanije se najčešće odlučuju za interno regrutovanje u cilju pronalaženja odgovarajućih kandidata

za međunarodna angažovanja. Sa druge strane, kada se vrši interno regrutovanje važno je obezbediti da se informacije o upražnjenim radnim mestima oglašavaju u organizaciji kako bi potencijalni kandidati bili informisani na odgovarajući način. Interno regrutovanje se često povezuje sa pitanjima kao što su dugoročno planiranje karijere, individualni trening i razvoj zaposlenih i sl.

Glavne prednosti internog regrutovanja uključuju uštede u troškovima (pre svega, zbog toga što nema troškova oglašavanja), izbegavanje kompleksnih procedura provere kandidata, uštedu vremena (npr. za uvođenje novog zaposlenog u organizaciju, pošto postojeći zaposleni poznaju organizacionu strukturu, kulturu i postojeće radne odnose u kompaniji), kao i manji rizik regrutovanja (jer kompanija već poznaje zaposlene i ima informacije o njihovom učinku u prošlosti).

Kod internog regrutovanja mogu se javiti i brojni problemi. Na početku, postavlja se pitanje na koji način postići da se prijavi dovoljno veliki broj kandidata koji poseduju potrebne karakteristike, a zatim i kako podstaći identifikovane kandidate da prihvate angažovanje u inostranstvu. Ovaj problem se često manifestuje kao nedostatak volje kandidata da se premeste u stranu zemlju iz brojnih razloga. Pored toga, nepostojanje jasno definisanog puta u karijeri može biti problem u procesu regrutovanja kandidata za međunarodna angažovanja. Multinacionalne kompanije često nemaju definisane planove za dalji tok karijere menadžera koji se šalju u strane filijale na period od tri do pet godina iz različitih razloga (npr. zato što nemaju iskustva na međunarodnim angažovanjima, ili zbog kompleksnosti samog procesa ekspatrijacije), što takođe može doprineti smanjenju želje kandidata da prihvati međunarodno angažovanje, bilo da je u pitanju kandidat zaposlen u kompaniji koji treba da se premesti u stranu filijalu ili kandidat iz eksternih izvora koji treba da se zaposli u kompaniji koja mu nudi samo privremeno ili kratkoročno zaposlenje bez daljih planova za karijeru (Harvey i Moeller 2009).

Bez obzira na to da li kompanije regrutuju ljudske resurse iz internih i eksternih izvora, u sledećem koraku potrebno je identifikovati kriterijume selekcije, tj. ključne kompetencije neophodne za obavljanje posla na konkretnim radnim mestima. Potrebne

kompetencije mogu varirati u zavisnosti od konkretne kompanije, okruženja ili samog zaposlenog i nije ih lako izmeriti. HR odeljenje može koristiti različite tehnike za identifikaciju i selekciju kandidata za međunarodna angažovanja. Međunarodna angažovanja su za kompaniju veoma skup izazov i zato je neophodno posebnu pažnju posvetiti selekciji ekspatrijata.

4.7.1. Procedura selekcije

Selekcija ekspatrijata za međunarodna angažovanja je često intuitivan i nesistematičan proces (Templer 2010). Anderson (2005) smatra da je u nekim kompanijama selekcija ekspatrijata više pitanje sreće nego dobrog menadžmenta.

Zaposlene sa visokim potencijalom obično otkrivaju zajedno linijski menadžer (tj. neposredno nadređeni) i HR specijalista, a često se za procenu potencijala koriste i centri za ocenjivanje, kao i procene učinka koje se rade na godišnjem nivou. Međutim, kada otkriju zaposlene sa visokim potencijalom, kompanije retko o tome eksplicitno obaveštavaju same zaposlene, već čekaju da se pojavi mogućnost da ih, recimo, pošalju na međunarodno angažovanje. Tipične godine kada se zaposleni prvi put šalju na međunarodno angažovanje su kasne dvadesete do sredine tridesetih, nakon što zaposleni dostignu određeni stepen zrelosti i steknu izvesno menadžersko iskustvo u domaćem okruženju (Harris i Brewster 1999).

Za kompaniju je od velike važnosti da ima adekvatan broj kvalifikovanih kandidata za ekspatrijate. Imajući u vidu da kompanije u najvećoj meri biraju ekspatrijate među svojim zaposlenima, jedan od načina da se ovo ostvari je da se proces selekcije započne mnogo pre nego što se pojavi potreba za slanjem zaposlenog na konkretno međunarodno angažovanje, odnosno već prilikom zapošljavanja pojedinaca u organizaciji (Mol *et al.* 2009). Tada će kompanija imati najveći izbor raspoloživih kandidata i najveću verovatnoću da pronađe najbolje kandidate za ekspatrijate.

Pored toga, od velike važnosti je i želja kandidata da prihvate međunarodno angažovanje koje će zahtevati preseljenje i rad u drugoj zemlji na određeni vremenski period. Iz ovog razloga odluka o selekciji mora da bude zajednička odluka zaposlenog,

kompanije i porodice zaposlenog. Caligiuri (2000a) smatra da bi proces selekcije ekspatrijata za međunarodna angažovanja trebalo da uključi ocenjivanje ličnosti kandidata u najranijem stadijumu ovog procesa. Sa druge strane, Selmer (2001) tvrdi da se danas selekcija ekspatrijata više ne svodi na izbor najboljeg kandidata već na pronalaženje bilo kog kandidata koji želi da prihvati angažovanje u inostranstvu.

Harris i Brewster (1999) razlikuju otvorenu i zatvorenu proceduru selekcije kandidata za međunarodno angažovanje. Otvoreni sistem selekcije podrazumeva da se sva upražnjena radna mesta oglašavaju i da svako ko poseduje odgovarajuće kvalifikacije i iskustvo može da se prijavi. Kandidati prolaze kroz različita testiranja i intervjue. Sa druge strane, zatvoreni sistem selekcije podrazumeva da menadžeri iz centrale kompanije biraju kandidata, ili traže od linijskog menadžera da predloži odgovarajućeg kandidata. Kandidat se obaveštava tek nakon što se menadžeri slože oko odluke koga treba poslati na međunarodno angažovanje. U ovom slučaju ne postoji klasičan intervju, već se svodi na pregovore o uslovima ugovora za međunarodno angažovanje. Autori navode sledeće sisteme za selekciju menadžera za međunarodna angažovanja (Slika 4.3.):

	FORMALNI	NEFORMALNI
OTVORENI	Jasno definisani kriterijumi Jasno definisane mere Trening za donosioce odluka o izboru kandidata Otvoreno oglašavanje slobodnih radnih mesta (interno/eksterno) Panel diskusije	Kriterijumi definisani u manjoj meri Mere definisane u manjoj meri Ograničene mogućnosti obuke za donosioce odluka o izboru kandidata Nema panel diskusija Otvoreno oglašavanje slobodnih radnih mesta Preporuke
ZATVORENI	Jasno definisani kriterijumi Jasno definisane mere Trening za donosioce odluka o izboru kandidata Panel diskusije Samo imenovanje kandidata	Individualne preference donosilaca odluka o selekciji određuju kriterijume i mere Nema panel diskusija Samo imenovanje kandidata

Slika 4.3. Tipologija sistema za selekciju međunarodnih menadžera (Harris i Brewster 1999)

1. Zatvoreni/neformalni sistem: Usled nedostatka formalnog sistema, otvorene debate o kriterijumima selekcije, i imajući u vidu da zaposleni nisu upoznati sa činjenicom da se proces selekcije odvija, odluka o izboru odgovarajućeg kandidata se donosi na osnovu individualnih preferenci donosilaca odluka.
2. Otvoreni/neformalni sistem: Zaposleni imaju pristup informacijama o upražnjenim radnim mestima, ali odluka o izboru kandidata je obično rezultat dogovora između menadžera i donosi se na osnovu ličnih preporuka i reputacije kandidata. Sa kandidatima može biti obavljen i intervju, ali se odluka o selekciji donosi, u stvari, pre samog intervjua. Ovde postoje dogovoreni kriterijumi selekcije, ali je pitanje u kojoj meri odabrani kandidati odgovaraju definisanim kriterijumima.
3. Zatvoreni/formalni sistem: Kandidati se ocenjuju na osnovu formalnih kriterijuma i donosioci odluka diskutuju o tome u kojoj meri kandidati zadovoljavaju ove kriterijume. Kako ocenjivači sami predlažu kandidate (što može da dovede do izostavljanja nekih odgovarajućih kandidata iz procesa selekcije), kao i usled nedostatka ličnog kontakta sa kandidatima, može doći do donošenja odluke na osnovu individualnih preferenci ocenjivača.
4. Otvoreni/formalni sistem: Kandidati se ocenjuju na osnovu formalnih kriterijuma, pri čemu se upoređuju ocene koje je svaki od ocenjivača dao svakom kandidatu, na osnovu čega se donosi odluka o tome koji kandidat u najvećoj meri odgovara zadatim kriterijumima. Na ovaj način se izbegavaju individualne preference ocenjivača, a povećava objektivnost sistema upotrebom testova za selekciju.

Naravno, Harris i Brewster (1999) smatraju da se njihova tipologija sistema selekcije ne može generalizovati, već da umnogome zavisi od same pozicije, uloge HR funkcije u procesu selekcije, stepena zrelosti multinacionalne kompanije, faze internacionalizacije u kojoj se nalazi, veličine kompanije, industrije kojoj pripada, itd.

4.7.2. Modeli za selekciju ekspatrijata

4.7.2.1. Model selekcije ekspatrijata: Harvi i Novicevic (2001)

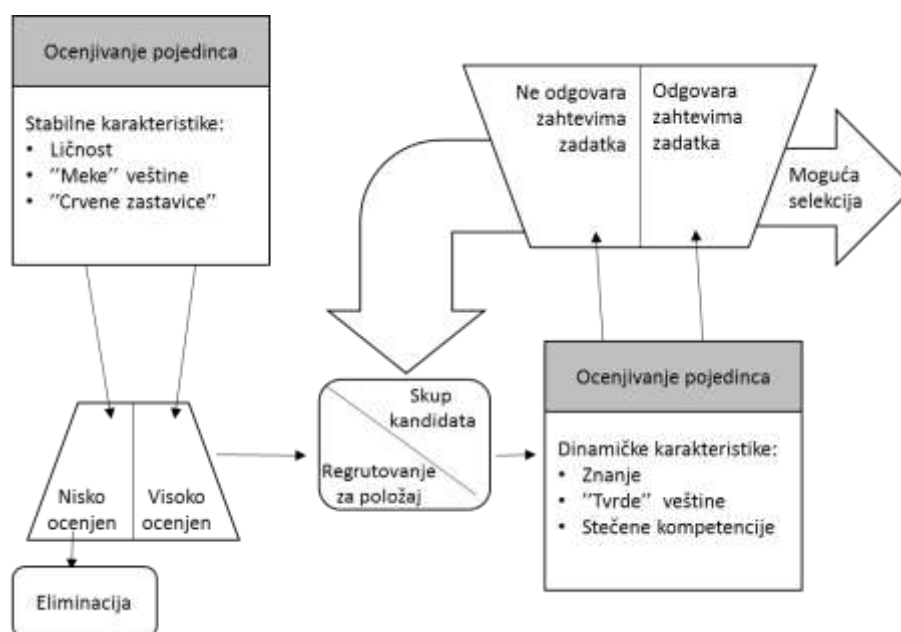
Harvi i Novicevic (2001) definisali su model za selekciju ekspatrijata zasnovan na sposobnostima i predstavili kako bi, u skladu sa ovim modelom, trebalo da izgleda celokupan proces selekcije kandidata za ekspatrijate:

1. Identifikacija potencijalnih kandidata za ekspatrijate iz internih ili eksternih izvora: Ukoliko se kompanija odluči za eksterne kandidate, neophodno je da utvrdi metode koje će koristiti za identifikaciju i privlačenje ovih kandidata. Međutim, u praksi se najčešće ekspatrijati biraju među zaposlenima u kompaniji koje je znatno lakše identifikovati, koji već poznaju korporativnu kulturu i vrednosti, u koje kompanija ima poverenje, a čiji su troškovi regrutovanja neuporedivo manji u odnosu na eksterne kandidate.
2. Ocenjivanje intelektualnih sposobnosti kandidata za ekspatrijate
3. Utvrđivanje stilova učenja kandidata za ekspatrijate
4. Utvrđivanje načina razmišljanja potencijalnih kandidata
5. Definisanje zadatka na međunarodnom angažovanju, kao i okruženja (internog i eksternog): definiše se vrsta, težina i karakteristike zadatka (posla) koji će ekspatrijat obavljati na međunarodnom angažovanju, sa posebnim akcentom na karakteristike eksternog (npr. kulturne razlike između matične zemlje kompanije i strane zemlje u koju se šalje ekspatrijat) i internog okruženja.
6. Ocenjivanje karakteristika porodice kandidata, kako bi se utvrdilo u kojoj fazi profesionalnog razvoja karijere se nalazi bračni drug/partner kandidata, koliko kandidat ima dece i u kojoj su fazi školovanja, ranija iskustva premeštanja kandidata i njegove porodice, kao i posebne potrebe porodice kandidata.
7. Definisanje programa repatrijacije pre donošenja odluke o selekciji, kako bi se obratila pažnja na kompleksnost problema vezanih za repatrijaciju i kako bi kandidat za ekspatrijata dobio potrebne informacije o planovima kompanije u vezi sa budućim razvojem njegove karijere po povratku u zemlju nakon završetka međunarodnog angažovanja.

8. Donošenje odluke o izboru kandidata za ekspatrijate (u zavisnosti od vrste angažovanja, prirode posla, karakteristika strane zemlje, itd.)

4.7.2.2. Model selekcije ekspatrijata: Downes et al. (2007)

Downes *et al.* (2007) su predložili model za selekciju ekspatrijata (Slika 4.4.) koji se zasniva na procenjivanju stabilnih i dinamičkih karakteristika ličnosti kandidata. Stabilne karakteristike obuhvataju sposobnosti i druge karakteristike (npr. interesovanja), one su fiksne i mogu da spreče sticanje određenih znanja ili veština, dok dinamičke osobine uključuju znanja i veštine (one se mogu naučiti, npr. kroz različite programe treninga ili razvoja). Autori smatraju da su pojedinci koji poseduju stabilne karakteristike bolji kandidati za ekspatrijate, jer se brže prilagođavaju na međunarodna angažovanja i bolje reaguju na novo okruženje.

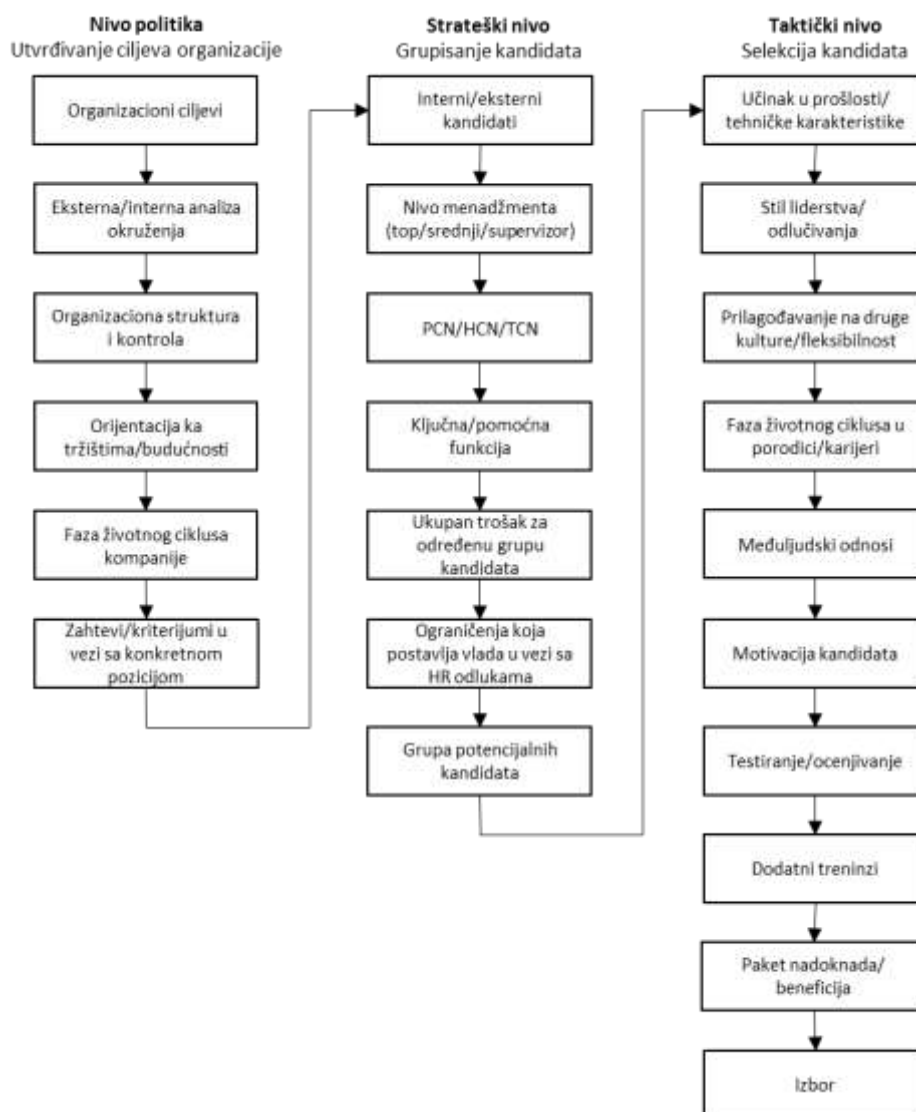


Slika 4.4. Model za selekciju ekspatrijata zasnovan na stabilnim osobinama ličnosti (Downes et al. 2007)

Kako su stabilne osobine od najveće važnosti za selekciju ekspatrijata Downes *et al.* (2007) smatraju da bi prvo njih trebalo ocenjivati u procesu selekcije – to su osobine koje kandidati za ekspatrijate moraju posedovati, a oni koji ih ne poseduju treba da budu eliminisani na samom početku procesa selekcije. Autori su u stabilne osobine uključili i

tzv. “ crvene zastavice ”, odnosno određene lične karakteristike koje treba da ukažu kompaniji da pojedinac koji ih poseduje, iako vredan resurs za kompaniju, nije pogodan za ekspatrijaciju. Kandidati koji uđu u užu izbor dalje se ocenjuju prema tehničkoj i funkcionalnoj ekspertizi i drugim veštinama koje su potrebne za obavljanje konkretnog posla u konkretnoj stranoj zemlji. Ako dinamičke veštine koje kandidat poseduje ne odgovaraju potrebama konkretnog međunarodnog angažovanja, kandidat može biti razmatran za drugu poziciju, pri čemu ne treba ponovo da prolazi kroz ocenjivanje karakteristika ličnosti.

4.7.2.3. Model selekcije ekspatrijata: Harvey (1996)



Slika 4.5. Proces selekcije ekspatrijata (Harvey 1996)

Harvey (1996) smatra da proces selekcije ekspatrijata treba da se sastoji iz tri faze (Slika 4.5.):

1. utvrđivanje ciljeva organizacije
2. svrstavanje kandidata u klastere
3. ocenjivanje karakteristika kandidata

U prvoj fazi neophodno je identifikovati potrebe kompanije u stranoj zemlji u koju se premešta ekspatrijat. Ovde se ispituju ključne karakteristike kompanije – struktura, kontrola, tržišna orijentacija, faza životnog ciklusa kompanije. Analizira se eksterno okruženje kako bi se utvrdile razlike između matične zemlje i zemlje domaćina (veća razlika zahteva od ekspatrijata da bude fleksibilniji u prilagođavanju na drugu kulturu). Na kraju se definišu zahtevi konkretne pozicije za koju se sprovodi selekcija kandidata.

U sledećoj fazi definišu se detaljne karakteristike pozicije u stranoj filijali. Pritom je neophodno doneti odluku o tome da li će se regrutovanje sprovoditi iz internih ili eksternih izvora. Autor smatra da proces selekcije obično započinje proverom kandidata koji su trenutno zaposleni u kompaniji; ako se ne mogu pronaći adekvatni interni kandidati kompanija se okreće eksternim izvorima, što znatno otežava proces selekcije. Nakon što se kandidati svrstaju u jednu od dve grupe prema izvoru regrutovanja, nastavlja se grupisanje kandidata prema drugim kriterijumima: u zavisnosti od menadžment nivoa pozicije u stranoj filijali, zemlje porekla kandidata, kao i u zavisnosti od toga da li je u pitanju funkcija ključna za ostvarivanje organizacionih ciljeva ili pomoćna funkcija. Grupisanje kandidata pomaže da se utvrde veštine i lične karakteristike kandidata koje su od posebne važnosti za određenu poziciju. Na kraju ove faze potrebno je izračunati trošak angažovanja svake identifikovane grupe kandidata.

U poslednjoj fazi se ocenjuju kandidati identifikovani u prethodnoj fazi kako bi se odabrali oni koji poseduju optimalne lične veštine i karakteristike potrebne da se zadovolje zahtevi konkretnog radnog mesta. Ovde se uzima u obzir sledeće:

- prethodni učinak i tehničke kompetencije kandidata
- stil liderstva i stil donošenja odluka
- fleksibilnost, odnosno sposobnost prilagođavanja na drugu kulturu

- faza životnog ciklusa porodice kandidata (bračno stanje kandidata, broj dece, itd.), imajući u vidu da svaka faza nosi određene komplikacije u vezi sa premeštanjem zaposlenog u stranu zemlju
- veštine ostvarivanja dobrih međuljudskih odnosa (poznavanje stranih jezika, potencijal za učenje stranog jezika, sposobnost komunikacije sa pripadnicima drugih kultura, fleksibilnost, kulturna empatija)
- motivacija kandidata da se preseli u stranu zemlju, u zavisnosti od karakteristika ličnosti kandidata, porodice kandidata, specifičnih karakteristika strane zemlje, paketa nadoknada, uticaja angažovanja na budući razvoj karijere, itd.

Kada se suzi izbor na manji broj kandidata, neophodno je testirati i oceniti svakog kandidata pojedinačno u pogledu dodatnih veština koje mogu povećati šanse za uspeh na međunarodnom angažovanju. Mogu se uzeti u obzir i potrebe kandidata za dodatnim treninzima (pri čemu je najbolje izabrati kandidata kome je potrebno manje dodatnih treninga da bi uspešno obavio zadatak).

4.7.3. Uspeh/neuspeh ekspatrijata na međunarodnom angažovanju

Kada se govori o ekspatrijaciji svakako je neizbežna tema stopa neuspeha ekspatrijata, kao važan indikator za merenje efektivnosti procesa ekspatrijacije (Shen i Edwards 2004). Ne završava se svako međunarodno angažovanje uspešno. Nažalost, mnogi ekspatrijati se vrata u matičnu zemlju pre završetka međunarodnog angažovanja zbog nezadovoljstva poslom ili nemogućnosti da se prilagode na stranu zemlju (Selmer 2001), dok mnogi koji ostanu u inostranstvu imaju loš učinak (Black i Gregersen 1999).

Brewster (1988) je definisao neuspeh ekspatrijata kao angažovanje sa koga se ekspatrijat vraća kući ranije nego što je bilo planirano zbog problema sa kojima se suočio sam zaposleni ili njegova porodica ili problema koje je ekspatrijat doneo organizaciji.

Dowling i Welch (2006) posmatraju neuspeh ekspatrijata kao prevremeni povratak ekspatrijata, odnosno povratak u matičnu zemlju pre završetka perioda angažovanja na koji je poslat u stranu zemlju (tj. pre isteka ugovora o međunarodnom angažovanju). U

ovom slučaju neuspeh ekspatrijata najčešće predstavlja grešku u selekciji. Nemogućnost da se uspešno snađe u novim odgovornostima ili da se prilagodi na uslove u stranoj zemlji mogu dovesti do lošijeg učinka od očekivanog, što ne mora biti odmah uočljivo, ali može imati dugoročne negativne posledice na učinak strane filijale.

Iako se većina studija o neuspehu ekspatrijata širom sveta zasniva na ovoj definiciji, važno je istaći da navedena definicija ne uključuje sve aspekte neuspeha ekspatrijata. U nekim slučajevima prevremeni povratak ekspatrijata može značiti i da je međunarodno angažovanje bilo uspešno, ukoliko je zaposleni uspešno obavio posao za kraće vreme od planiranog, dok u drugim slučajevima ekspatrijat koji ostane do kraja angažovanja u inostranstvu može imati niži učinak od očekivanog i na taj način naneti znatno više štete kompaniji od zaposlenog koji se ranije vrati sa međunarodnog angažovanja (Harzing i Van Ruysseveldt 2004). Imajući u vidu navedeno, potrebno je proširiti definiciju neuspeha ekspatrijata kako bi ona obuhvatila i pitanja u vezi sa lošijim učinkom od planiranog i neuspeh u pogledu repatrijacije (Harzing i Van Ruysseveldt 2004).

Tye i Chen (2005) smatraju da uspeh ekspatrijata sadrži najmanje tri aspekta: prilagođavanje, učinak i fluktuacija; ako se zaposleni ne prilagodi na novo okruženje njegovo angažovanje se može završiti prevremenim povratkom u matičnu zemlju ili nezadovoljavajućim učinkom. Baruch i Altman (2002) pod neuspehom ekspatrijata podrazumevaju jednu od sledećih situacija (ili sve navedene situacije): prevremeni povratak zaposlenog, loš učinak u toku međunarodnog angažovanja i stagnacija u karijeri po povratku u zemlju ili čak napuštanje kompanije. Slično tome, i Caligiuri (2000a) u najčešće kriterijume za evaluaciju uspeha ekspatrijata ubraja: sposobnost prilagođavanja na drugu kulturu, završetak međunarodnog angažovanja i učinak na međunarodnom angažovanju.

Yan *et al.* (2002) smatraju da se uspešnost međunarodnog angažovanja mora posmatrati i iz perspektive kompanije i iz perspektive samog ekspatrijata i da se moraju uzeti u obzir i trenutni i dugoročni efekti, pri čemu se uspeh međunarodnog angažovanja ocenjuje kroz obe faze međunarodnog angažovanja – ekspatrijaciju i repatrijaciju. Iako se za merenje trenutnih rezultata međunarodnog angažovanja najčešće posmatra samo

da li je zadatak završen u predviđenom vremenskom roku, da bi se angažovanje ekspatrijata posmatralo kao uspešno potrebno je da budu zadovoljeni i drugi kriterijumi (Slika 4.6.):

- da se svi zadaci obave efektivno i u predviđenom roku
- da se ostvare ključni organizacioni ciljevi
- da ekspatrijat ostvari dobar učinak, stekne veštine i znanja, razvija se i bude zadovoljan poslom
- da repatrijacija bude uspešna – što iz perspektive ekspatrijata podrazumeva dugoročni razvoj karijere, izazovne zadatke u budućnosti, unapređenje, povećanje odgovornosti, a za kompaniju zadržavanje zaposlenog nakon repatrijacije, korišćenje ekspertize koju je zaposleni doneo sa međunarodnog angažovanja, transfer ekspertize u matičnu kompaniju (Yan *et al.* 2002).

		Koristi	
		Za pojedinca	Za organizaciju
Faza međunarodnog angažovanja	Expatrijacija (kratkoročno)	Učinak na poslu Izgradnja veština, učenje i rast Zadovoljstvo poslom	Obavljanje organizacionih zadataka Ostvarivanje ključnih organizacionih ciljeva
	Repatrijacija (dugoročno)	Nastavak razvoja Atraktivna buduća angažovanja Unapređenje Povećanje odgovornosti	Zadržavanje zaposlenih nakon repatrijacije Korišćenje nove ekspertize Transfer ekspertize

Slika 4.6. Kriterijumi za merenje uspešnosti međunarodnog angažovanja (Yan et al. 2002)

Na osnovu modela prikazanog na Slici 4.6. međunarodno angažovanje se može oceniti kao uspešno, neuspešno ili delimično uspešno (npr. uspešno u pogledu kratkoročnih, ali ne i dugoročnih efekata).

Black i Gregersen (1999) su u svom istraživanju otkrili da se između 10% i 20% američkih ekspatrijata poslatih u inostranstvo vrati pre isteka ugovora o međunarodnom angažovanju zbog nezadovoljstva poslom ili teškoća u prilagođavanju na stranu zemlju, dok skoro trećina onih koji ostanu u inostranstvu ne obavi posao u skladu sa

očekivanjima nadređenih. Prema istraživanjima drugih autora stopa neuspeha ekspatrijata varira u proseku od 20% do 40% (Dowling *et al.* 1999; Harvey 1996). Mnoga istraživanja su, nažalost, pokazala da veliki broj kompanija uopšte ne prikuplja i ne analizira podatke o uspešnosti svojih ekspatrijata.

4.7.3.1. Uzroci neuspeha ekspatrijata

Činjenica da mnogi ekspatrijati ne uspeju da završe svoje međunarodno angažovanje ne iznenađuje, imajući u vidu probleme i prepreke sa kojima se mogu susresti u stranoj zemlji, pre svega, u pogledu kulturnih i verskih razlika, razlika u društvenim normama i običajima, troškovima života, školovanju dece, itd.

Tung (1981) smatra da se neuspeh ekspatrijata često dešava usled nemogućnosti zaposlenog (ili njegovog bračnog druga) da se prilagodi ili nemogućnosti zaposlenog da se izbori sa većim odgovornostima na međunarodnom angažovanju. Nekoliko godina kasnije Tung (1987) je nabrojala glavne razloge za neuspeh ekspatrijata (do kojih je došla analizom američkih ekspatrijata u svetu):

1. nemogućnost bračnog druga ekspatrijata da se prilagodi na drugačije fizičko ili kulturno okruženje
2. nemogućnost samog menadžera da se prilagodi na drugačije fizičko ili kulturno okruženje
3. drugi problemi u vezi sa porodicom
4. ličnost menadžera ili njegova emocionalna nezrelost
5. nemogućnost menadžera da se izbori sa odgovornostima koje su mu date na novom poslu u stranoj zemlji
6. nedostatak tehničke kompetencije menadžera
7. nedostatak motivacije menadžera za rad u inostranstvu.

Enderwick i Hodgson (1993) su na osnovu pregleda odgovarajuće literature i istraživanja sprovedenog na Novom Zelandu naveli sledeće razloge za neuspeh ekspatrijata na međunarodnom angažovanju:

- Neodgovarajući proces selekcije: Harvey (1996) smatra da je jedan od razloga za neuspeh ekspatrijata upotreba loših metoda za selekciju. Neodgovarajuća selekcija, kao jedan od razloga za neuspeh ekspatrijata, ogleda se u ograničenoj ulozi HR odeljenja, koje usled potrebe da hitno popuni upražnjeni položaj u stranoj filijali, bira najboljeg među trenutno raspoloživim kandidatima i na taj način pravi grešku u selekciji koja može imati ozbiljne posledice. Mendenhall i Macomber (1997) smatraju da je u većini kompanija selekcija zaposlenih za međunarodna angažovanja “iracionalan proces” koji obično nije pod kontrolom HR odeljenja.
- Neodgovarajuća priprema i trening: Kompanije često nedovoljno ulažu u trening pre slanja ekspatrijata na međunarodno angažovanje. Ovo se dešava zbog toga što se međunarodno angažovanje posmatra kao privremeno i obično nema dovoljno vremena za obezbeđivanje adekvatnog treninga imajući u vidu najčešće kratak rok za odabir i slanje zaposlenog u inostranstvo.
- Izazovi u vezi sa ekspatrijacijom, koji obuhvataju zabrinutost ekspatrijata u vezi sa odgovarajućim paketom nadoknada, repatrijacijom i daljim razvojem karijere zaposlenog.

Dowling *et al.* (1999) smatraju da, iako su brojni razlozi za neuspeh ekspatrijata (kao što su nedostatak ili manjak treninga, neadekvatni kriterijumi selekcije, neadekvatni paketi nadoknada, itd.), glavni razlog neuspeha predstavljaju problemi u vezi sa prilagođavanjem porodice ekspatrijata na okruženje u stranoj zemlji.

4.7.3.2. Troškovi neuspeha ekspatrijata

Razlog zbog koga se uspehu, odnosno neuspehu ekspatrijata posvećuje toliko pažnje je, pre svega, činjenica da neuspeh ekspatrijata predstavlja veliki trošak i za multinacionalnu kompaniju i za samog zaposlenog. Međunarodna angažovanja su vrlo skupa – prosečno angažovanje ekspatrijata multinacionalnu kompaniju košta dva do tri puta više nego ekvivalentna pozicija u matičnoj zemlji (Black i Gregersen 1999).

Postoje dve vrste troškova izazvane neuspehom zaposlenog na radu u inostranstvu:

- Direktni troškovi – stvarna suma novca utrošena na selekciju, trening, premeštanje ekspatrijata i njegove porodice u stranu zemlju, paket nadoknada na međunarodnom angažovanju, troškove repatrijacije, kao i troškove regrutovanja i transfera njegove zamene ako zaposleni ne uspe da završi angažovanje u inostranstvu. Tačan iznos troškova zavisi od pozicije koja je u pitanju, zemlje u koju se zaposleni šalje, kursa novca, itd.
- Indirektni (nevidljivi) troškovi – često mogu biti veći od direktnih troškova (Scullion i Collings 2006), ali ih nije lako izračunati: mogući gubitak tržišnog udela u stranoj zemlji, šteta koja je naneta odnosu kompanije sa potrošačima, dobavljačima ili lokalnom zajednicom, negativne reakcije vlade strane zemlje (što može da dovede do toga da vlada insistira da u budućnosti isključivo lokalni zaposleni može biti angažovan na konkretnom položaju), mogući negativni efekti na moral lokalnih zaposlenih, kao i problemi samog ekspatrijata u pogledu ličnog neuspeha, gubitka poštovanja od strane kolega i mogućeg negativnog uticaja na njegovu buduću karijeru i mogućnost unapređenja (Dowling i Welch 2006). Neuspeh ekspatrijata može dovesti i do smanjenja produktivnosti kompanije, gubitka poslovnih prilika ili konkurentske pozicije, a može naneti i štetu imidžu i reputaciji kompanije (Templer 2010). Nezadovoljavajući učinak ekspatrijata može imati negativan uticaj i na njegove podređene, ali i dovesti do poremećaja odnosa u porodici zaposlenog.

Dakle, smanjenje mogućnosti za prevremeni povratak ekspatrijata u matičnu zemlju i olakšavanje uspešnog završetka međunarodnog angažovanja ima za cilj da doprinese ne samo smanjenju troškova koji nastaju usled neuspeha ekspatrijata, već i ostvarivanju uspeha poslovanja celokupne multinacionalne kompanije.

4.7.4. Kompetencije neophodne za uspeh ekspatrijata

U cilju smanjenja stope neuspeha ekspatrijata neophodno je razumeti razloge zbog kojih su neki ekspatrijati uspešniji na međunarodnim angažovanjima od drugih. Prvo je neophodno otkriti koje kriterijume multinacionalne kompanije koriste u procesu

selekcije kandidata za ekspatrijate i na koji način ovi kriterijumi mogu predvideti uspeh ili neuspeh ekspatrijata na međunarodnim angažovanjima.

Različiti kriterijumi se koriste za selekciju menadžera koji upravljaju stranim filijalama. Većina istraživača se slaže da karakteristike strane zemlje (zemlje domaćina), karakteristike matične zemlje, karakteristike filijale i karakteristike multinacionalne kompanije igraju važnu ulogu u donošenju odluke o pribavljanju u filijalama multinacionalne kompanije (Colakoglu i Tarique 2006). Prvi modeli selekcije ekspatrijata su se zasnivali na tehničkoj ili funkcionalnoj ekspertizi kao primarnom kriterijumu za selekciju ekspatrijata za međunarodna angažovanja. Kasnije su se istraživači fokusirali na utvrđivanje drugih karakteristika, kao što su lične karakteristike kandidata koje bi im pomogle da uspešno završe međunarodno angažovanje.

Kada se govori o karakteristikama kandidata koje je potrebno ispitati u procesu selekcije, najčešće se misli na tehničke i menadžerske veštine kao neophodne kriterijume za selekciju ekspatrijata u većini multinacionalnih kompanija (Dowling i Welch 2006). Dakle, odabrani pojedinac mora biti profesionalac u svojoj oblasti, odnosno mora biti sposoban da obavi traženi zadatak i mora imati dobar učinak u prošlosti kao menadžer. Mnogi istraživači polaze od pretpostavke da će osoba koja se pokazala kao dobar menadžer u prošlosti u domaćem okruženju i koja poseduje određene tehničke kompetencije biti uspešna i na angažovanju u inostranstvu (Orlić 2005).

Međutim, postavlja se pitanje da li se na osnovu učinka zaposlenog u prošlosti u domaćem okruženju može predvideti uspeh zaposlenog na međunarodnom angažovanju. Oslanjanje samo na tehničke kompetencije kao najvažniji kriterijum selekcije, a neposvećivanje dovoljno pažnje bračnom drugu/partneru i deci zaposlenog često dovodi do smanjenog uspeha angažovanja ekspatrijata u stranim filijalama (Anderson 2005). U obzir se može uzeti i prethodno iskustvo zaposlenog u međunarodnom okruženju. Tye i Chen (2005) su analizirali i vezu između iskustva ekspatrijata na ranijim međunarodnim angažovanjima i uspeha na trenutnom međunarodnom angažovanju i došli do zaključka da je znatno bitniji kvalitet prethodnih

međunarodnih iskustava nego njihov broj ili vreme provedeno na međunarodnim angažovanjima.

Svakako, imajući u vidu da ekspatrijati u inostranstvu obavljaju širi spektar aktivnosti, imaju više uloga i veće odgovornosti nego u matičnoj zemlji, međunarodna angažovanja zahtevaju viši stepen veština i kvaliteta nego rad u domaćem okruženju (Harris i Brewster 1999). To znači da su ekspatrijatima potrebne dodatne veštine da bi mogli da prevaziđu kulturne probleme u međunarodnom okruženju. Zato kompanije koje uspešno upravljaju svojim međunarodnim angažovanjima biraju ekspatrijate koji ne poseduju samo potrebne tehničke veštine, nego i sposobnost da se lako prilagode na život u drugačijoj kulturi (Black i Gregersen 1999).

4.7.5. Značaj ličnih karakteristika za uspeh ekspatrijata

Mnogi istraživači smatraju da karakteristike ličnosti mogu u određenoj meri predvideti uspeh, odnosno neuspeh ekspatrijata na međunarodnom angažovanju. Neki pojedinci poseduju karakteristike ličnosti koje će im pomoći da se prilagode na život i rad u stranoj zemlji, dok će se drugi, ako osete da ne mogu uspešno da obave zadatak, povući ili okončati međunarodno angažovanje (Caligiuri 2000b). Međutim, najveći problem u procesu pribavljanja odnosi se na sledeće: na koji način utvrditi koje karakteristike su ključne u selekciji ekspatrijata, primenom kojih metoda oceniti ove attribute u procesu selekcije i kako ih dovesti u vezu sa karakteristikama konkretnog međunarodnog angažovanja.

Tung (1988) smatra da kriterijumi selekcije ekspatrijata treba da se razlikuju u zavisnosti od zemlje angažovanja i nivoa angažovanja: u slučaju kada postoje velike kulturne razlike, a položaj ekspatrijata zahteva značajnu interakciju sa lokalnim zaposlenima, veću težinu moraju imati karakteristike kao što su veštine odnosa sa drugima (Enderwick i Hodgson 1993), fleksibilnost i emocionalna zrelost. Značaj velikih pet dimenzija ličnosti za uspeh ekspatrijata je često bio tema razmatranja mnogih studija koje su ispitivale faktore koji utiču na uspeh ekspatrijata.

Arthur i Bennett (1995) su pokušali da utvrde postojanje veze između uspeha ekspatrijata i njihovih ličnih karakteristika. Na osnovu istraživanja koje je obuhvatilo više od 300 ekspatrijata naveli su faktore od kojih, po mišljenju ispitanika, zavisi uspeh ekspatrijata: porodica, fleksibilnost/ sposobnost prilagođavanja, poznavanje posla i motivacija, veštine uspostavljanja dobrih odnosa sa drugima, otvorenost ka drugim kulturama. Ove karakteristike se mogu jednostavno povezati sa velikih pet dimenzija ličnosti na sledeći način:

- fleksibilnost / sposobnost prilagođavanja odgovara emocionalnoj stabilnosti
- poznavanje posla i motivacija odgovaraju savesnosti
- veštine odnosa sa drugima odgovaraju prijatnosti
- otvorenost za druge kulture može se dovesti u vezu sa ekstrovertnošću i otvorenošću (Downes *et al.* 2007).

Baumgarten (1995) navodi da su određene veštine koje ekspatrijati treba da poseduju uopštene (kao što su veštine lidersta, inicijativa, emocionalna stabilnost, motivacija) i od važnosti za sve međunarodne menadžere bez obzira na funkciju ili zemlju u kojoj se nalaze na međunarodnom angažovanju. Druge veštine (u koje spadaju sposobnost da se menadžer izbori sa stresom i odgovornošću, tehničke veštine, fleksibilnost, osetljivost na druge kulture) su specifične veštine koje su u vezi sa konkretnom funkcijom i zemljom u kojoj je angažovan ekspatrijat.

Na osnovu rezultata istraživanja koja su sproveli u različitim kompanijama Black i Gregersen (1999) su došli do zaključka da kompanije kod svojih kandidata za ekspatrijate preferiraju sledeće lične karakteristike:

- Ekspatrijati koji su entuzijasti i ekstravertni poseduju sposobnost da efektivno komuniciraju sa drugima i ne plaše se komunikacije sa lokalnim zaposlenima (npr. zbog razlika u jeziku).
- Uspešni globalni menadžeri moraju da budu voljni da grade društvene veze sa lokalnim stanovništvom (i u privatnim i u poslovnim krugovima), umesto da se kreću samo u okviru male grupe njima poznatih ekspatrijata, što doprinosi znatno bržem i lakšem prilagođavanju i uklapanju u novu sredinu.

- Od posebne je važnosti za ekspatrijate koji rade u multikulturalnim sredinama da budu fleksibilni, a samim tim i inovativni i kreativni, kako bi mogli da podstiču članove svoje radne grupe da se intelektualno razvijaju, kao i da pomire razlike među zaposlenima koje potiču od razlika u kulturama kojima pripadaju (van Woerkom i de Reuver 2009). Pod fleksibilnošću se podrazumeva sposobnost pojedinca da promeni svoj uobičajeni i ustaljeni način ponašanja kako bi se prilagodio na nove standarde i procedure koje nameće novo kulturno okruženje (Leone *et al.* 2005).
- Ekspatrijati treba da ulažu napore kako bi pokazali razumevanje i poštovanje različitih kulturnih normi i stavova.
- Ekspatrijati treba da koriste kolaborativni stil pregovaranja u komunikaciji sa lokalnim stanovništvom i lokalnim zaposlenima.

Caligiuri (2000b) je takođe istraživala značaj velikih pet dimenzija ličnosti u procesu selekcije ekspatrijata. Došla je do zaključka da su ekstravertnost, prijatnost (saglasnost) i emocionalna stabilnost značajni predskazivači uspeha ekspatrijata, i to u negativnoj korelaciji sa željom ekspatrijata da okonča svoje angažovanje u inostranstvu, dok je savesnost u pozitivnoj korelaciji sa ocenom učinka ekspatrijata od strane njegovog nadređenog. Ekstravertnost se dovodi u vezu sa uspehom ekspatrijata zahvaljujući povećanoj sposobnosti i motivaciji ekstravertnog pojedinca da komunicira sa drugima i gradi međusobne odnose (Caligiuri 2000b), što pomaže ekspatrijatu da se prilagodi na rad sa drugima u novom okruženju (Takeuchi *et al.* 2002). Emocionalna stabilnost predstavlja veoma važnu ličnu osobinu uspešnog ekspatrijata, a odnosi se na sposobnost ekspatrijata da ostane smiren u situacijama u kojima se suočava sa stresom izazvanim suočavanjem sa novom kulturom i da, i pod takvim okolnostima, efektivno obavlja svoj posao (Van der Zee *et al.* 2004). Ekspatrijati su u svakodnevnoj interakciji sa pripadnicima različitih kultura, pa imajući u vidu da prilagođavanje na drugu kulturu može biti vrlo stresno, emocionalna stabilnost predstavlja važnu karakteristiku koju bi uspešni ekspatrijati trebalo da poseduju (van Woerkom i de Reuver 2009).

Caligiuri (2000a) smatra da se prilikom donošenja odluke o izboru ekspatrijata moraju uzeti u obzir i karakteristike ličnosti i međukulturne razlike. Karakteristike ličnosti koje

su značajne u izboru ekspatrijata, tj. koje je poželjno da kandidati za ekspatrijate poseduju obuhvataju otvorenost i društvenost, i to posebno u slučajevima kada se očekuje da će ekspatrijat biti u većoj interakciji sa lokalnim stanovništvom u stranoj zemlji. Otvorenost se odnosi na otvoren stav i odsustvo predrasuda prema pripadnicima drugih kulturnih grupa, njihovom ponašanju i navikama (Arthur i Bennett 1995). Ovo je veoma važna osobina za ekspatrijate, pošto su pojedinci koji poseduju ovu osobinu najčešće otvoreni za sticanje novih iskustava i spremni da razmotre i prihvate ideje i mišljenja drugih ljudi. Caligiuri (2000a) navodi da će ekspatrijati koji su otvoreni ka drugim kulturama biti u većoj meri zainteresovani za ostvarivanje kontakata sa lokalnim stanovništvom ili lokalnim zaposlenima, od kojih mogu učiti o drugoj kulturi i načinu života i na taj način olakšati proces prilagođavanja na stranu zemlju. Caligiuri (2000a) je otkrila je postojanje pozitivne povezanosti između društvenosti i međukulturnog prilagođavanja, pri čemu tvrdi da ekspatrijati koji poseduju osobinu društvenosti mogu razviti mrežu poznanika i prijatelja u stranoj zemlji, i to ne samo među lokalnim stanovništvom, nego i sa ostalim ekspatrijatima i saradnicima, što im u velikoj meri može pomoći u kulturnom prilagođavanju.

Harvey i Novicevic (2001) sumiraju rezultate dosadašnjih istraživanja i navode da je i dalje primarni kriterijum za selekciju ekspatrijata tehnička ili funkcionalna ekspertiza. Oni smatraju da, iako se modeli koji se koriste za selekciju ekspatrijata razlikuju u zavisnosti od zemlje porekla MNK, oni se uglavnom zasnivaju na funkcionalnim sposobnostima i ličnim karakteristikama potencijalnih kandidata za međunarodna angažovanja. U individualne kriterijume za selekciju ekspatrijata ovi autori svrstavaju velikih pet karakteristika ličnosti, meke društvene veštine, kao i druge veštine. Meke društvene veštine predstavljaju veštine koje nisu direktno vezane za tehničku i funkcionalnu ekspertizu, kao što su: sposobnost prilagođavanja na novo okruženje, osetljivost i otvorenost za druge kulture i društvene običaje, poznavanje jezika, veštine komunikacije sa drugima (Harris i Brewster 1999). Druge veštine koje se koriste kao kriterijumi za selekciju ekspatrijata uključuju: globalnu svest, kulturnu empatiju, veštine pregovaranja u međunarodnom okruženju, etičko razumevanje poslovanja u stranim zemljama i samopouzdanje.

Jedna od najvažnijih osobina ekspatrijata je kulturna empatija, pod kojom se podrazumeva zainteresovanost pojedinca za druge ljude i sposobnost da razume osećanja, razmišljanja i ponašanje pripadnika različitih kulturnih grupa (Van der Zee *et al.* 2004). Kulturna empatija je blisko povezana sa osetljivošću na druge kulture (Hammer *et al.* 2003). Osetljivost na druge kulture je termin koji se uveli Bhawuk i Brislin (1992), koji navode preduslove koji moraju biti ispunjeni da bi pojedinci mogli da budu uspešni u sredini sa drugačijom kulturom od one iz koje potiču: moraju biti zainteresovani za druge kulture, dovoljno osetljivi da primete kulturne razlike i voljni da modifikuju svoje ponašanje kako bi ukazali poštovanje pripadnicima drugih kultura. U multikulturalnim radnim sredinama menadžeri neće moći da stimulišu i motivišu svoje podređene niti da ojačaju timski duh ako ne posvete dovoljno pažnje kulturnim razlikama u grupi (ponašanju, načinu razmišljanja i osećanjima pripadnika različitih kulturnih grupa) (Van der Zee *et al.* 2004).

Kasnije su Tye i Chen (2005) pokušali da pronađu vezu između različitih karakteristika ličnosti i donošenja odluke o selekciji ekspatrijata, pri čemu su, na osnovu analize odgovora HR stručnjaka, došli do zaključka da tolerancija na stres predstavlja važan kriterijum za selekciju ekspatrijata, a sposobnost da se izbori sa stresom pravi razliku između prosečnog i izvrsnog menadžera u međunarodnom okruženju. Imajući u vidu da prilagođavanje na novu kulturu i nov posao može biti veoma stresno, pojedinci koji poseduju sposobnost da se izbore sa stresom će se lakše snaći u ovakvim situacijama.

Dowling i Welch (2006) svrstavaju faktore koji se moraju uzeti u obzir u procesu selekcije ekspatrijata u dve grupe: individualne i situacione faktore. Pored tehničkih sposobnosti i zahteva porodice, individualni faktori treba da obuhvate i međukulturnu podobnost, koja se, prema rečima autora, odnosi na posedovanje različitih sposobnosti koje omogućavaju ekspatrijatu da uspešno radi u novom okruženju, kao što su: diplomatija, poznavanje stranih jezika, kulturna empatija, sposobnost prilagođavanja, pozitivan stav prema zadatku u stranoj zemlji, emocionalna stabilnost i zrelost.

Harvey i Moeller (2009) sumiraju karakteristike ekspatrijata potrebne za uspeh na međunarodnim angažovanjima: empatija, poštovanje, zainteresovanost za lokalnu

kulturu u zemlji domaćinu, fleksibilnost, tolerancija, tehničke veštine, inicijativa, otvorenost, društvenost, pozitivna slika o samom sebi. Templer (2010) je u istraživanju koje se fokusiralo na ekspatrijate iz različitih zemalja na angažovanju u Singapuru (na osnovu odgovora podređenih u vezi sa kvalitetima koje bi ekspatrijat trebalo da posедуje) došao do zaključka da su za uspešan učinak na međunarodnom angažovanju najznačajniji sledeći lični atributi ekspatrijata: liderske veštine usmerene na ostvarivanje dobrih odnosa sa drugima, otvorenost za druge kulture i sposobnost prilagođavanja na drugačije okruženje.

Iz navedenog se može zaključiti da su mnogi istraživači pokušali da utvrde postojanje veze između uspeha ekspatrijata i posedovanja određenih ličnih karakteristika i veština pojedinaca. Iako istraživanja pokazuju da su pored faktora u vezi sa poslom, porodicom i okruženjem, važni faktori za predskazivanje uspeha ekspatrijata lični atributi i veštine snalaženja u različitim kulturama, kompanije i dalje teže da donose odluke o selekciji samo na osnovu poznavanja posla i tehničkih kompetencija kandidata za ekspatrijate. Međutim, na ovaj način rizikuju da se angažovanje završi neuspehom ili nezadovoljavajućim učinkom zaposlenog i odeljenja kojim rukovodi ili smanjenom motivacijom njegovih podređenih (Templer 2010). Iz ovog razloga bi prilikom donošenja odluke o selekciji trebalo uzeti u obzir i druge kriterijume (tj. posedovanje različitih ličnih osobina i veština) i prilagoditi procedure selekcije u cilju pronalaženja najboljih pojedinaca za menadžerske položaje u stranim filijalama multinacionalnih kompanija.

5. VREDNOVANJE LJUDSKIH RESURSA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA

5.1. Pojam vrednovanja ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu

Kao što je objašnjeno u prethodnom poglavlju, brojna istraživanja su pokušala da otkriju koje ključne individualne atribute treba da poseduje kandidat za ekspatrijata za određeno angažovanje, u određenoj stranoj zemlji, u određenom vremenskom periodu, kako bi uspešno završio međunarodno angažovanje, ali još uvek nisu dobijeni jasni i univerzalno prihvaćeni odgovori na ova pitanja (Schmid i Kretschmer 2010). Tehničke kompetencije predstavljaju neophodan, ali ne i dovoljan uslov za uspeh pojedinca u međunarodnom okruženju (Dowling i Welch 2006). Posedovanje kulturne svesti, globalne (geocentrične) perspektive, međukulturnih veština (veština komunikacije i učenja, sposobnost brzog prilagođavanja na drugačija kulturna okruženja, sposobnost jednakog i pravednog prihvatanja pripadnika drugih kultura, emocionalna energija, psihološka zrelost, itd.), kao i lične karakteristike (empatija, smisao za humor, radoznalost, itd.) samo su neke od karakteristika koje multinacionalna kompanija traži prilikom selekcije međunarodnih menadžera (Harvey i Moeller 2009). Međutim, kako bi se obezbedilo da zaposleni efektivno obavljaju svoj posao u stranim filijalama neophodno je sprovoditi efektivno vrednovanje učinka zaposlenih u svim jedinicama multinacionalne kompanije rasprostranjenim širom sveta.

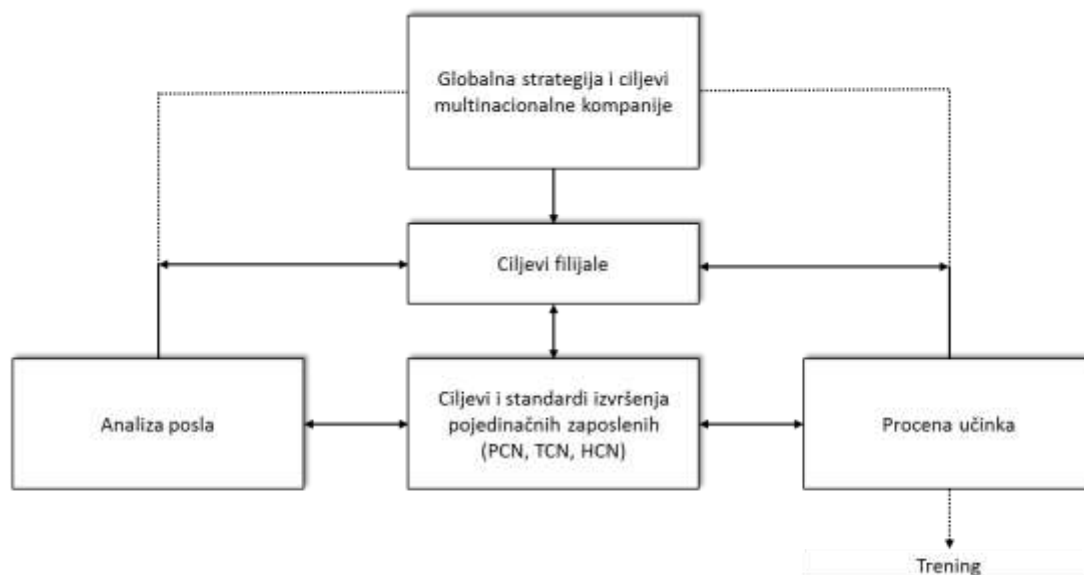
Vrednovanje predstavlja jednu od ključnih funkcija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Međutim, za razliku od pribavljanja u međunarodnom okruženju, literatura vrlo malo pažnje posvećuje sprovođenju procesa vrednovanja u međunarodnom kontekstu (Shen 2004). Najveći deo teorijskih koncepata i empirijskih istraživanja u vezi sa vrednovanjem odnosi se na domaće poslovanje, pri čemu najčešće nije moguće primeniti rezultate ovih istraživanja u multinacionalnim kompanijama. Akademska literatura koja se bavi vrednovanjem učinka u međunarodnom okruženju uglavnom se zasniva na empirijskim istraživanjima, a vrlo malo na teoretskim konceptima (Claus i Briscoe 2009). U svetu je sproveden veoma mali broj istraživanja

procesa vrednovanja u međunarodnom okruženju, a posebno u filijalama multinacionalnih kompanija koje posluju u različitim kontekstima.

Sistem vrednovanja se može posmatrati iz tri različite perspektive: kao sistem za upravljanje učinkom organizacije, sistem za upravljanje individualnim učinkom zaposlenog, ili sistem koji treba da integriše upravljanje individualnim i organizacionim učinkom. Termin vrednovanje učinka pojavio se krajem osamdesetih godina XX veka (Lindholm 1999). Armstrong (1998, p. 7) definiše vrednovanje učinka kao “strateški i integrisani pristup koji organizacijama obezbeđuje održivi uspeh poboljšanjem učinka ljudi koji u njima rade i razvojem sposobnosti timova ili pojedinaca”. Ova definicija obuhvata organizacione, timske i individualne aspekte učinka i naglašava potrebu za integrisanim i strateškim pristupom razvoju i uspehu organizacije. Dowling *et al.* (1999) pod vrednovanjem u međunarodnom okruženju prodrzumevaju strateški HRM proces koji omogućava multinacionalnoj kompaniji da ocenjuje i kontinuirano poboljšava individualni učinak, učinak strane filijale i učinak cele kompanije prema prethodno jasno definisanim ciljevima koji su direktno povezani sa međunarodnom strategijom kompanije. Dakle, ovaj proces obuhvata različite formalne i neformalne metode koje primenjuje organizacija kako bi povećala posvećenost i efektivnost na individualnom i organizacionom nivou.

Treba imati u vidu da strane filijale imaju ključnu ulogu u stvaranju vrednosti u multinacionalnoj kompaniji. Sistem vrednovanja učinka predstavlja ključni instrument za kontrolu filijala. Međutim, neke kompanije ne uviđaju koliki je doprinos njihovih stranih filijala ukupnom učinku kompanije. Adekvatna primena ovog sistema treba da pomogne da se smanji neslaganje u informacijama između centrale i filijala, kao i da se obezbedi orijentisanost na korporativne ciljeve na svim nivoima organizacione hijerarhije (Schlegel i Britzelmaier 2011). Vrednovanje učinka je neophodno da bi se dobila stvarna slika o aktivnostima filijala, da bi se motivisale filijale, kao i menadžeri filijala (Schmid i Kretschmer 2010). U ovom radu fokus će biti na vrednovanju izvršenja zaposlenih, odnosno na ocenjivanju sadašnjeg i prošlog učinka zaposlenih u odnosu na prethodno definisane standarde (Dessler 2011). Osnovne komponente sistema vrednovanja u međunarodnom okruženju prikazane su na Slici 5.1. (na kojoj je

prikazano da globalne strategije i ciljevi multinacionalne kompanije utiču na ciljeve strane filijale, koji su u vezi sa ciljevima i standardima individualnih zaposlenih na poslu) (Dowling i Welch 2006).



Slika 5.1. Osnovne komponente vrednovanja u međunarodnom okruženju (Dowling i Welch 2006)

Procena radnog učinka predstavlja jedan od ključnih elemenata sistema vrednovanja (Tahvanainen 1998), pri čemu je termin “vrednovanje” širi od termina “procena radnog učinka” (Dowling *et al.* 1999). Procena radnog učinka se odnosi na praksu koja se koristi za evaluaciju učinka pojedinca u prošlosti (Lindholm 1999), aktivnosti kroz koje organizacija pokušava da oceni zaposlene i razvije njihove sposobnosti, poboljša učinak i distribuira nagrade, odnosno na stepen u kome pojedinac obavlja dužnosti koje su mu dodeljene.

5.2. Specifičnosti procesa vrednovanja u filijalama multinacionalne kompanije

Milliman *et al.* (2002b) smatraju da je prilikom uvođenja sistema za vrednovanje učinka zaposlenih neophodno da multinacionalna kompanija prođe kroz određene korake kako bi se ovaj sistem efektivno primenio:

- Na početku je potrebno da kompanija definiše ključne ciljeve i principe koje želi da ostvari kroz proces vrednovanja. Dakle, centrala kompanije bi, u dogovoru sa menadžerima iz filijala širom sveta, trebalo da postavi konkretne ciljeve kako bi se znalo koji su očekivani ciljevi vrednovanja učinka zaposlenih.
- Multinacionalna kompanija mora da pruži jasna uputstva za primenu sistema vrednovanja u različitim zemljama. Na ovaj način centrala kompanije zadržava kontrolu i koordinaciju nad udaljenim filijalima. Od posebne je važnosti da kompanija obezbedi informacije o razlozima za primenu određenih pristupa u procesu vrednovanja, kako bi se ostvarili konkretni ciljevi koji predstavljaju ključne strategije i fundamentalne vrednosti kompanije. Na ovaj način kompanija može da razvija globalnu kulturu poslovanja koja će uzeti u obzir razlike u kulturama zastupljenim u kompaniji. Takođe, važno je napomenuti da uputstva o tome koji su ciljevi i na koji način ih treba ostvarivati treba da budu jednostavna i direktna kako bi se mogla efikasno saopštavati zaposlenima širom multinacionalne kompanije, tj. kako bi se lakše razumela i primenila.
- Literatura identifikuje i brojne poteškoće koje se mogu javiti u ostvarivanju objektivnosti procesa vrednovanja učinka u multinacionalnim kompanijama: mogućnost postojanja konflikta između globalnih korporativnih ciljeva i ciljeva filijale, nemogućnost poređenja podataka između različitih filijala, promenljivost međunarodnog tržišta, različiti nivoi zrelosti tržišta (Brewster i Scullion 1997). Važno je naći pravi balans između jedinstvenih standarda vrednovanja u kompaniji i specifičnih ciljeva konkretne filijale (Schuler *et al.* 1991).
- Prilikom sprovođenja različitih HR praksi, između ostalog i prilikom pružanja povratnih informacija o rezultatima vrednovanja, u različitim kulturnim kontekstima u kojima posluju multinacionalne kompanije često se javlja kulturno nerazumevanje. Međukulturno nerazumevanje često može da dovede do međukulturnih konflikata, frustracija, problema u komunikaciji ili opadanja morala zaposlenih, što može voditi lošijem učinku ili povećanju fluktuacije. Svakako, postojanje kulturnog nerazumevanja u određenoj meri je neizbežno. Međutim, menadžment treba da pokuša da smanji ova nerazumevanja ili da spreči da ona prerastu u međukulturne konflikte. Ako se ova kulturna nerazumevanja iskoriste na pravi način, mogu pomoći kreiranju i širenju

organizacionih znanja i na taj način sprečavati javljanje sličnih konflikata i u drugim filijalama multinacionalne kompanije koje poseduju slične kulturne karakteristike. Multinacionalna kompanija mora da nauči kako da edukuje i pripremi svoje menadžere i zaposlene da na efektivan način rešavaju ovakve probleme u međukulturnoj komunikaciji.

- Takođe, kompanija bi trebalo da definiše na koji način će meriti efektivnost sistema vrednovanja kako bi mogla da ga ocenjuje i uvodi potrebna poboljšanja u budućnosti.

5.3. Vrednovanje ekspatrijata

Imajući u vidu visoku stopu neuspeha ekspatrijata na međunarodnim angažovanjima potrebno je posvetiti posebnu pažnju vrednovanju njegovog učinka. Međutim, ovo je jedna od dimenzija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa kojoj je posvećeno vrlo malo pažnje (Harvey 1997). Iako se smatra da nacionalna kultura ima važan uticaj na vrednovanje ekspatrijata (Tahvanainen 1998), vrlo mali broj istraživanja se bavio ispitivanjem načina na koji multinacionalne kompanije koje potiču iz različitih zemalja upravljaju svojim procesom vrednovanja ekspatrijata u praksi.

Dok je ekspatrijat na međunarodnom angažovanju neophodno je ocenjivati njegov individualni učinak (Shen 2004). Literatura nudi različite primere sa namerom da objasni i predvidi učinak ekspatrijata na međunarodnim angažovanjima (Schmid i Kretschmer 2010). U praksi se često vrednovanje učinka ekspatrijata zasniva samo na rezultatima poslovanja strane filijale u koju je ekspatrijat poslat. Međutim, to nije dovoljan pokazatelj učinka menadžera na međunarodnom angažovanju (Woods 2003). Vrednovanje učinka ekspatrijata trebalo bi da bude sistematičan proces ocenjivanja učinka ekspatrijata i učinka filijale u stranom okruženju (Harvey i Moeller 2009). Pritom, sistem vrednovanja treba da bude pravedan i da obezbedi jednak tretman za različite ekspatrijate u istoj kompaniji (Woods 2003). Vrednovanje učinka ekspatrijata zahteva razumevanje varijabli koje utiču na uspeh, odnosno neuspeh ekspatrijata na međunarodnom angažovanju (Brewster i Scullion 1997) – okruženje (kultura u zemlji domaćinu), zahtevi posla, lične karakteristike pojedinca (Schuler *et al.* 1991).

U literaturi se često navodi veza između očekivanja kompanije i stope neuspeha ekspatrijata, pri čemu velika očekivanja kompanije u pogledu učinka ekspatrijata često vode njegovom neuspehu. Kada se ocenjuje učinak ekspatrijata na međunarodnom angažovanju treba uzeti u obzir potencijalne probleme u kulturnom prilagođavanju. Shen (2004) objašnjava da vrednovanje učinka ekspatrijata zahteva razumevanje faktora koji utiču na uspeh ili neuspeh na međunarodnom angažovanju i da treba imati u vidu da je zaposlenom često potrebno više vremena da ostvari isti učinak u stranoj zemlji nego u domaćem okruženju.

5.3.1. Koristi od procesa vrednovanja ekspatrijata

Kompanije moraju pratiti i ocenjivati učinak zaposlenih na međunarodnim angažovanjima. Dobar učinak kompanija može nagraditi, kako bi podstakla ekspatrijata da i u budućnosti nastavi da efikasno obavlja svoj posao, a u slučaju lošeg učinka moguće je preduzeti određene korektivne mere kako bi se učinak zaposlenog popravio. Proces vrednovanja, ako je definisan i primenjen na adekvatan način, može pomoći ranom prepoznavanju problema sa kojima se suočava ekspatrijat na međunarodnom angažovanju, kako bi ovi problemi mogli da se reše blagovremeno i tako poboljša učinak ekspatrijata (Harvey 1997).

Claus *et al.* (2011) smatraju da i zaposleni i kompanija imaju koristi od vrednovanja – zaposleni dobijaju povratne informacije o svom radu, mogućnost da budu nagrađeni za dobar učinak, kao i mogućnost napredovanja u karijeri, a kompanija može da prati učinak individualnih zaposlenih i da ga uskladi sa organizacionim ciljevima. Definisanje i primena sveobuhvatnog sistema vrednovanja ima veliki značaj za ostvarivanje konkurentnosti kompanije i sprovođenje kontrole nad različitim organizacionim jedinicama, tj. udaljenim filijalama (Claus *et al.* 2011). Istovremeno, to je i jedan od načina za kontrolu ponašanja ekspatrijata i međunarodnog poslovanja kompanije (Janssens 1994).

Dobro definisan sistem vrednovanja utiče na ponašanje i učinak pojedinaca, što je važno za razvoj ljudskih resursa u organizaciji i može da doprinese povećanju kompetencija

zaposlenih. Kroz koordinaciju individualnih ciljeva i strategije kompanije, kao i kroz jasniju komunikaciju i odgovarajuće podsticaje, proces vrednovanja pomaže kompanijama da podstiču željena ponašanja zaposlenih i bolji učinak kompanije (Jackson i Schuler 2003; Tahvanainen 2000).

Rezultati vrednovanja izvršenja mogu se koristiti za identifikaciju snaga i slabosti zaposlenih, utvrđivanje potreba za dodatnim treninzima, definisanje planova za budući razvoj zaposlenih, utvrđivanje mogućnosti za unapređenje, povećanje motivacije ekspatrijata (Harvey 1997; Milliman *et al.* 2002a), definisanje paketa nadoknada, ali i utvrđivanje razloga za okončanje međunarodnog angažovanja (Harvey 1997). Vrednovanje ekspatrijata trebalo bi da pomaže menadžeru u razvoju profesionalnih veština i sposobnosti u toku međunarodnog angažovanja, da ga motiviše da obavi zadatak na najbolji mogući način i da podstakne njegov napredak kako bi postao uspešan globalni menadžer (Harvey i Moeller 2009). Dakle, procena radnog učinka je važan proces koji bi trebalo da omogući bolje razumevanje posla i doprinese povećanju zadovoljstva poslom, ali je važan i u materijalnom smislu, jer utiče na mogućnosti napredovanja u karijeri, na buduća unapređenja i nadoknade (Schuler *et al.* 2002).

Međutim, pored brojnih koristi koje dobro definisan sistem vrednovanja može doneti i ekspatrijatu i kompaniji, proces vrednovanja često može biti problematičan – mnogi menadžeri ne vole da ocenjuju zaposlene, a zaposleni često ne vole da primaju povratne informacije o svom učinku (Milliman *et al.* 2002a).

5.3.2. Kompleksnost procesa vrednovanja ekspatrijata

Ne postoji jedinstven stav po pitanju najbolje prakse vrednovanja u međunarodnom okruženju zbog kompleksnosti ovog procesa (Shen 2004). Kada je u pitanju procena učinka ekspatrijata, sve postaje mnogo komplikovanije nego u domaćem kontekstu. Vrednovanje je izuzetno kompleksno zbog toga što ne postoji najbolji način da se oceni učinak zaposlenog koji je geografski udaljen i obavlja posao u uslovima koje ocenjivač ne razume u potpunosti (Shen 2004).

Problemi vezani za proces vrednovanja u multinacionalnim kompanijama obuhvataju nedostatak formalnog, univerzalnog i striktnog sistema za vrednovanje učinka ekspatrijata, kao i nedostatak objektivnih kriterijuma za vrednovanje učinka (Bonache *et al.* 2001), kompetencije ocenjivača, kao i pristrasnost ocenjivača (Woods 2003). Takođe, u proceni radnog učinka u međunarodnom okruženju vrlo je teško izolovati isključivo faktore u vezi sa poslom i definisati standarde i procedure za merenje učinka (Dowling *et al.* 1994; Gregersen *et al.* 1996).

Procena radnog učinka zaposlenih nekada se posmatrala kao vrlo jednostavan proces u kome linijski menadžer jednom godišnje popunjava izveštaj o učinku za svog neposredno podređenog, i zatim obavi sa zaposlenim intervju o rezultatima vrednovanja (Fletcher 2001). Međutim, vrednovanje učinka ekspatrijata je veoma težak proces imajući u vidu da kompanija premešta zaposlenog u stranu zemlju. Obično se polazi od pretpostavke da ekspatrijat ima dva nadređena – jednog u filijali u stranoj zemlji, a drugog u matičnoj kompaniji. U praksi se može dogoditi da se očekivanja ova dva nadređena u pogledu načina ponašanja ekspatrijata, načina obavljanja posla i ostvarenih rezultata razlikuju. Problemi se uglavnom javljaju kada menadžeri iz centrale kompanije ocenjuju učinak geografski udaljenog ekspatrijata ne uzimajući u dovoljnoj meri u obzir kontekstualne razlike ili specifične kulturne i nacionalne izazove sa kojima se ekspatrijat može susresti u stranoj zemlji (Woods 2003).

Shih *et al.* (2005) navode da, imajući u vidu da se od ekspatrijata očekuje da obavljaju različite zadatke, sistem vrednovanja ekspatrijata u multinacionalnoj kompaniji treba da bude kreiran i prilagođen prirodi angažovanja ekspatrijata, odnosno njegovoj misiji u stranoj filijali. Oni su došli do zaključka da praksa vrednovanja u multinacionalnim kompanijama zavisi od kulture matične kompanije. Kada se sprovodi vrednovanje zaposlenih različite nacionalnosti multinacionalna kompanija bi trebalo da bude osetljiva na različite kulture. Dowling *et al.* (1994) predlažu da multinacionalna kompanija osmisli globalni sistem vrednovanja, ali sa mogućnošću modifikacije kako bi se mogao prilagoditi kulturnim razlikama između zemalja u kojima kompanija ima filijale.

5.3.3. Procena radnog učinka ekspatrijata

Evaluacija učinka ekspatrijata trebalo bi da bude zasnovana na validnim kriterijumima (Harvey i Moeller 2009). Kriterijumi za ocenjivanje učinka treba da budu pristupačni, lako razumljivi, pravedni i da motivišu svakog menadžera, bez obzira na nacionalnost i kulturnu pripadnost (Shen 2004). Neophodno je utvrditi iz kojih izvora će ekspatrijat saznati šta se od njega očekuje u pogledu učinka na međunarodnom angažovanju, kao i koje ciljeve treba da ostvari. Da bi proces vrednovanja učinka bio sproveden na efektivan način neophodno je obezbediti kompetentne ocenjivače (koje je često potrebno obučiti kako bi se smanjila pristrasnost u ocenjivanju) i definisati koliko često i na koji način bi trebalo spovoditi ocenjivanje (Harvey 1997). Međutim, istraživanja koja su do danas sprovedena ne daju univerzalne i sveobuhvatne odgovore na ova pitanja, niti najbolja rešenja koja bi se mogla primeniti u različitim kontekstima u kojima posluju multinacionalne kompanije.

Jedan od izazova sa kojima se susreće vrednovanje kao deo međunarodnog HRM sistema u multinacionalnoj kompaniji odnosi se na balansiranje istovremene potrebe za globalnom konzistentnošću i prilagođavanjem na lokalne uslove u zemlji domaćinu. Dakle, često se javlja dilema u kojoj meri se proces vrednovanja može preneti iz matične zemlje u strane filijale; pritom, čak i kada je proces vrednovanja isti širom sveta, u praksi su ipak evidentne varijacije na lokalnom nivou (Harzing i Ruysseveldt 2004).

Shih *et al.* (2005) predlažu da bi proces vrednovanja učinka ekspatrijata trebalo sprovoditi u nekoliko koraka:

1. Definisati ciljeve koje zaposleni treba da ostvari
2. Definisati standarde izvršenja
3. Odabрати ocenjivače
4. Definisati učestalost ocenjivanja
5. Sastaviti obrazac za ocenjivanje učinka
6. Sprovesti ocenjivanje stvarnog učinka zaposlenog u odnosu na definisane ciljeve/standarde izvršenja

7. Pružiti povratne informacije zaposlenima
8. Održavati ciljeve fleksibilnim i osjetljivim na uslove lokalnog tržišta i okruženja (Cascio 2003): na osnovu rezultata vrednovanja moguće je, ukoliko je potrebno, delimično izmeniti prethodno definisane ciljeve.

Definisanje ciljeva koje zaposleni treba da ostvari

Suutari i Tahvanainen (2002) smatraju da, iako postoje različiti načini da se ekspatrijatima saopšte očekivanja kompanije u vezi sa njihovim učinkom, najbolji pristup podrazumeva postavljanje ciljeva koje zaposleni treba da ostvari na međunarodnom angažovanju. Ekspatrijati treba da znaju unapred šta se od njih očekuje na određenom poslu. Claus i Briscoe (2009) navode da se, iz perspektive ekspatrijata, efektivnost procesa vrednovanja povećava kada su ciljevi formalni i dati u pisanoj formi (posebno kada su obuhvaćeni različiti ciljevi – kvalitativni, kvantitativni, timski) i kada se ostvarenje ciljeva ocenjuje dok je zaposleni na međunarodnom angažovanju u stranoj filijali.

Jedan od preduslova za bolji učinak zaposlenog je uključivanje zaposlenog u proces definisanja ciljeva (Lindholm 1999). Ako ciljeve i kriterijume učinka definišu zajedno ekspatrijat i njegov nadređeni trebalo bi da se kontekstualne razlike lakše prevaziđu (Suutari i Tahvanainen 2002). Istraživanje koje je u finskim multinacionalnim kompanijama sprovela Tahvanien (1998) pokazalo je da zaposleni u filijalama u Nemačkoj i Švedskoj uglavnom učestvuju u definisanju ciljeva za posao koji obavljaju, dok u američkim filijalama najčešće dobijaju prethodno definisane ciljeve. Ekspatrijati koji učestvuju u procesu definisanja ciljeva češće ostvaruju tako postavljene ciljeve u odnosu na ekspatrijate čije ciljeve postavljaju nadređeni. Iako u domaćem kontekstu ciljeve obično definišu zajedno zaposleni i njegov neposredno nadređeni, ovo nije uvek moguće ostvariti kada je reč o ekspatrijatima. U proces postavljanja ciljeva trebalo bi uključiti menadžera iz matične zemlje, kao i menadžera u stranoj filijali (Oddou i Mendenhall 2000). U kojoj meri će ovi menadžeri biti uključeni u proces definisanja ciljeva koje ekspatrijat treba da ostvari zavisi od položaja, karakteristika zadatka i dužine trajanja međunarodnog angažovanja (Tahvanainen 1998). Kada je u pitanju

ekspatrijat koji je zadužen za važne menadžerske zadatke i čije međunarodno angažovanje traje duže, lokalni menadžer u stranoj filijali će u većoj mjeri biti uključen u proces definisanja ciljeva ekspatrijata (Tahvanainen 2000).

Definisanje standarda izvršenja

Potrebno je definisati standarde izvršenja (kada je to moguće), pri čemu standardi treba da budu izraženi u odnosu na merljive varijable – zadatke ili ciljeve. Individualni kriterijumi i standardi u multinacionalnim kompanijama treba da budu relevantni za međunarodni kontekst u kome se primenjuju na zaposlene (Harvey 1997).

Ocenjivači

Kompanija mora posvetiti posebnu pažnju izboru pojedinaca koji će ocenjivati učinak ekspatrijata u stranoj filijali. Ako ocenjivači nemaju međunarodno iskustvo ili nisu upoznati sa jedinstvenim aspektima angažovanja ekspatrijata, može se desiti da neće oceniti učinak ekspatrijata na pravedan način (Harvey i Moeller 2009).

Neophodno je napraviti razliku između procesa vrednovanja koji se primenjuje u domaćem i u međunarodnom kontekstu. U domaćoj kompaniji obično neposredno nadređeni ocenjuje učinak zaposlenog. Međutim, ocenjivanje ekspatrijata je znatno kompleksnije zbog geografskih, vremenskih i drugih ograničenja. Prvo, problemi se mogu javiti zbog kulturnih razlika između ocenjivača i ekspatrijata čiji se učinak ocenjuje (Harvey 1997). Zatim, potrebno je imati u vidu da je ekspatrijat geografski udaljen od svog neposredno nadređenog, zbog čega njegov nadređeni (koji se nalazi u matičnoj zemlji) ne može pratiti svakodnevne aktivnosti ekspatrijata koji je premešten u stranu filijalu. Iz ovog razloga moguće je da ekspatrijata, pored neposredno nadređenog iz centrale kompanije, ocenjuje i neposredno nadređeni u filijali u kojoj ekspatrijat radi, a koji ima bolji uvid u način rada i ostvarivanje rezultata zaposlenog.

Kada su HR menadžeri iz matične kompanije uključeni u proces vrednovanja učinka ekspatrijata na međunarodnom angažovanju, neophodno je korigovati instrumente i

proces vrednovanja kako bi se uzele u obzir razlike između domaćih i međunarodnih zahteva, odnosno potrebno je napraviti različite sisteme vrednovanja u domaćem i međunarodnom kontekstu kako bi evaluacija učinka ekspatrijata bila pravedna (Harvey i Moeller 2009).

Dowling *et al.* (1994) predlažu da bi vrednovanje ekspatrijata koji upravlja filijalom mogao da obavi odgovarajući regionalni generalni menadžer koristeći obrazac za ocenjivanje sličan onom koji se koristi za vrednovanje viših menadžera u matičnoj kompaniji. Na ovaj način kompanija može lakše porediti podatke iz različitih filijala i objektivnije donositi odluke o transferu ili unapređenju zaposlenih.

Procena učinka ekspatrijata je veoma težak proces zbog pristrasnosti ocenjivača (Harvey i Moeller 2009). Kako bi se poboljšala pravednost i povećala objektivnost procene učinka ekspatrijata, ovaj proces bi trebalo da sprovodi veći broj ocenjivača (Gregersen *et al.* 1996; Suutari i Tahvanainen 2002), kao što su nadređeni, kolege, podređeni, sam zaposleni i potrošači (Jackson i Schuler 2003). Korišćenje ovog pristupa, koji se naziva “sistem vrednovanja od 360 stepeni” (Dowling i Welch 2006) omogućava da se razni aspekti učinka zaposlenog posmatraju iz različitih perspektiva. Samim tim, primena ovog pristupa trebalo bi da poveća objektivnost ocenjivanja i da pruži jasniju sliku o ukupnom učinku ekspatrijata.

Gregersen *et al.* (1996) su na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u američkim multinacionalnim kompanijama došli do zaključka da je, imajući u vidu međukulturnu kompleksnost u radu ekspatrijata, neophodno da njegov učinak ocenjuje tim ocenjivača koji najčešće čine: menadžer koji je neposredno nadređeni zaposlenom (koji može biti iz matične kompanije ili iz zemlje domaćina), sam ekspatrijat (samoocenjivanje) i HR menadžer (koji se nalazi u matičnoj ili stranoj zemlji).

Tahvanainen (2000) i Suutari i Tahvanainen (2002) došli su do zaključka da od položaja ekspatrijata u organizaciji zavisi da li će lokalni menadžer u zemlji domaćinu učestvovati u proceni radnog učinka zaposlenog – što je viši položaj zaposlenog, veća je verovatnoća da će lokalni menadžer iz zemlje domaćina biti uključen u ovaj proces.

Učestalost ocenjivanja

Kompanija mora doneti odluku o tome koliko često će sprovoditi procenu radnog učinka ekspatrijata. Kompanije moraju sprovoditi evaluaciju učinka zaposlenih periodično, kako bi se uspostavila povezanost između individualnog učinka zaposlenog i organizacionih ciljeva, poboljšala komunikacija u radnom okruženju, identifikovale potrebe za dodatnim treninzima (Jackson i Schuler 2003), ali i poboljšao učinak ekspatrijata. Shih *et al.* (2005) navode da frekvencija ocenjivanja učinka ekspatrijata zavisi od prirode međunarodnog angažovanja, a da česti sastanci između nadređenog i podređenog mogu podstaći bolju interakciju i doneti više povratnih informacija.

Gregersen *et al.* (1996) i Tahvanainen (1998) su u svojim istraživanjima došli do zaključka da se u najvećem broju multinacionalnih kompanija ocenjivanje učinka ekspatrijata sprovodi jednom godišnje (dok se u domaćem kontekstu ocenjivanje može sprovoditi i češće).

Obrazac za ocenjivanje učinka

Prilikom ocenjivanja učinka ekspatrijata multinacionalna kompanija može doneti odluku da koristi obrazac koji je standardizovan na nivou cele kompanije ili da prilagodi ovaj obrazac svakoj stranoj filijali. U slučaju da svaka strana filijala definiše sopstveni obrazac za ocenjivanje učinka ekspatrijata moguće je da dođe do velikih razlika u načinu vrednovanja zaposlenih u različitim zemljama, što može dovesti u pitanje tačnost i pravednost celog procesa. Standardizovan obrazac olakšava poređenje učinka ekspatrijata koji rade na različitim lokacijama.

Shih *et al.* (2005) su u svom istraživanju došli do zaključka da kompanije uglavnom studijom standardizuju svoje obrasce za vrednovanje učinka, pri čemu se ovi obrasci definišu u centrali kompanije i ne prilagođavaju se zahtevima lokalnog okruženja u zemlji domaćinu.

Ocenjivanje stvarnog učinka zaposlenog u odnosu na definisane ciljeve/standarde izvršenja

Nije uvek moguće na osnovu učinka zaposlenog u matičnoj zemlji predvideti učinak u inostranstvu. Ekspatrijati mogu imati velikih problema u prilagođavanju na stranu zemlju, što može negativno uticati na način obavljanja posla. Zato je potrebno zaposlenima pružiti više vremena za ostvarivanje rezultata u inostranstvu u odnosu na uobičajeno vreme potrebno za obavljanje istog posla u zemlji (Cascio 2003). Kako bi se ostavilo dovoljno vremena da se ekspatrijat prilagodi na novu kulturu, Harrari i Zeira (1978) predlažu da bi u prvih šest meseci nakon preseljenja u stranu zemlju ekspatrijata trebalo osloboditi aktivnih menadžerskih obaveza; recimo, japanske MNK ne očekuju da ekspatrijat ostvari svoj najbolji učinak pre kraja treće godine međunarodnog angažovanja.

Pružanje povratnih informacija o vrednovanju

Jedan od ključnih elemenata u procesu vrednovanja učinka je pružanje odgovarajućih i blagovremenih povratnih informacija o rezultatima vrednovanja. Redovno pružanje povratnih informacija treba da obezbedi praćenje ostvarivanja rezultata, da pomogne zaposlenima da smanje greške u radu, kao i da doprinese povećanju zadovoljstva poslom. Nakon sprovedene procene učinka zaposlenog najčešće se zahteva da neposredno nadređeni saopšte svojim podređenima rezultate ocenjivanja. Zaposlenima se daju povratne informacije o rezultatima vrednovanja učinka sa ciljem da se uoče problemi u radu zaposlenog i mogućnosti za poboljšanje učinka, odnosno da se zaposleni motiviše da nastavi da radi dobro, ili da u budućnosti pokuša da izbegne greške u radu koje je u prethodnom vremenskom periodu činio. Povratne informacije o rezultatima vrednovanja imaju za cilj da pojasne i poboljšaju procese rada, uslove rada i očekivani učinak (Murphy i Cleveland 1995), kao i da motivišu zaposlene, posebno time što će biti u vezi sa procesom nagrađivanja i mogućnostima za napredovanje u karijeri.

Međutim, postoje i negativne strane intervjua o rezultatima vrednovanja. Mnogi nadređeni tvrde da nemaju vremena da obave detaljne procene učinka zaposlenih. Fizička distanca između centrale i filijala multinacionalne kompanije može dovesti do nedostatka značajnog i efektivnog posmatranja, praćenja i nadzora menadžera na međunarodnim angažovanjima (Harvey 1997). Takođe, geografska udaljenost između ocenjivača i ekspatrijata može otežavati redovno obezbeđivanje povratnih informacija, čime se može umanjiti efektivnost intervjua o rezultatima vrednovanja (Shih *et al.* 2005). Tahvanainen (2000) je došao do zaključka da su ekspatrijati na srednjem nivou menadžmenta najčešće zadovoljni povratnim informacijama o rezultatima vrednovanja kada ove povratne informacije dobijaju od lokalnih menadžera u filijalama.

Povratne informacije u procesu vrednovanja ne treba da se fokusiraju samo na individualni učinak zaposlenog, već treba da se postave i u kontekst radne grupe kojoj zaposleni pripada, ali i kontekst celokupne organizacije (Milliman *et al.* 2002b). Od posebne važnosti u procesu procene učinka je da se uskladi način obraćanja (verbalna i neverbalna komunikacija) sa karakteristikama kulture kojoj određeni zaposleni pripada (u pogledu visine glasa i tona kojim se menadžer obraća zaposlenom, govora tela, itd. što se u različitim kulturama može na različite načine protumačiti). Posebnu pažnju treba posvetiti komunikaciji sa starijim zaposlenima, onima koji dugo rade u kompaniji ili onima sa višim društvenim statusom, kojima je potrebno obraćati se sa posebnim uvažavanjem i u pisanoj i u usmenoj komunikaciji.

Prilikom davanja povratnih informacija o učinku zaposlenog važno je obratiti pažnju i na sadržaj intervjua. U nekim kulturama zaposleni će bolje reagovati kada nadređeni ističe njegove uspehe i neuspehe, dok će u drugim kulturama zaposleni preferirati da sam govori o svom učinku. Međutim, samoocenjivanje neće dati dobre rezultate u kulturama u kojima se smatra da je hvaljenje sopstvenih kvaliteta i uspeha arogantno i narušava harmoniju koja vlada u grupi (Singh 2001).

U toku intervjua o rezultatima vrednovanja prvo bi trebalo istaći pozitivne aspekte učinka zaposlenog. Posebnu pažnju treba posvetiti negativnim povratnim informacijama, koje se u nekim kulturama mogu protumačiti kao napad na ličnost

pojedince (Singh 2001) posebno ako ih saopštava pojedinac koji ne pripada istoj radnoj grupi kao zaposleni čiji je učinak ocenjivan (VanTuan i Napier 2000b).

5.3.4. Faktori koji utiču na vrednovanje ekspatrijata

U domaćem kontekstu učinak zaposlenog se ocenjuje u odnosu na faktore koji su u vezi sa poslom. Međutim, za razliku od vrednovanja zaposlenih u domaćim kompanijama, Schuler *et al.* (2002) navode da prilikom vrednovanja ekspatrijata multinacionalne kompanije moraju da ocenjuju i različite dimenzije učinka od kojih neke nisu u vezi sa samim poslom, kao što su:

- sposobnost ostvarivanja dobrih međuljudskih odnosa u međukulturnom okruženju
- osetljivost zaposlenog na norme, zakone i običaje strane zemlje (Shen 2004)
- sposobnost zaposlenog da se prilagodi nesigurnim i nepredvidivim uslovima okruženja
- integracija strane filijale sa ostalim delovima multinacionalne kompanije.

Dowling i Welch (2006) navode različite faktore koji imaju uticaj na učinak ekspatrijata na međunarodnom angažovanju:

- Paket nadoknada: Ponuđeni paket nadoknada i mogućnosti za razvoj karijere često su ključni faktori za donošenje odluke zaposlenog da prihvati angažovanje u inostranstvu. Međutim, ako se ova očekivanja zaposlenog ne ostvare tokom rada u stranoj filijali, moguće je da dođe do opadanja motivacije i posvećenosti poslu, što može značajno uticati na uspešnost obavljanja posla.
- Zadatak i uloga ekspatrijata u stranoj filijali: Pre transfera zaposlenog u inostranstvo kompanija određuje konkretne zadatke koje zaposleni treba da obavi, kao i ulogu koju će zaposleni imati u stranoj filijali. Međutim, imajući u vidu da se uloge definišu u jednoj zemlji a obavljaju u drugoj, moguće je da nastane konflikt između različitih faktora koji utiču na sadržaj uloge ekspatrijata – organizacionih normi (u pogledu očekivanja koje matična kompanija ima od ekspatrijata) i kulturnih normi strane zemlje.
- Podrška koju zaposlenom pruža centrala kompanije

- Okruženje u stranoj zemlji u kojoj zaposleni radi: Različiti zahtevi okruženja u zemlji domaćinu mogu imati značajan uticaj na način na koji ekspatrijat obavlja posao u stranoj filijali.
- Prilagođavanje zaposlenog (i njegove porodice) na stranu zemlju: ovo može biti ključni faktor za uspešno obavljanje posla u stranoj filijali.

Harvey i Moeller (2009) navode da bi prilikom kreiranja sistema za vrednovanje ekspatrijata trebalo uzeti u obzir i određene faktore koji nisu pod kontrolom samog ekspatrijata – karakteristike eksternog okruženja u koje je menadžer poslat na međunarodno angažovanje, pri čemu razlike između eksternog okruženja u zemlji domaćinu i okruženja u matičnoj zemlji mogu imati uticaj na vrednovanje učinka ekspatrijata na međunarodnom angažovanju. Pored eksternih faktora okruženja (nivo ekonomskog razvoja, razlike u kulturi i industriji između matične zemlje i zemlje domaćina, itd.), sistem vrednovanja mora uzeti u obzir i interne faktore, kao što je organizaciona kultura strane filijale (Harvey 1997).

Tahvanainen (1998) smatra da je, radi uspešnog sprovođenja procesa vrednovanja ekspatrijata, neophodno posmatrati različite kontekste u kojima zaposleni obavlja posao:

- Međunarodni kontekst: međunarodni kontekst je od najvećeg značaja u slučaju ekspatrijacije, pri čemu je najznačajniji faktor dužina poslovanja kompanije u stranoj zemlji
- Domaći kontekst: Nacionalna kultura predstavlja najvažniju varijablu u domaćem kontekstu (Schuler *et al.* 1996)
- Organizacioni kontekst: Varijable u organizacionom kontekstu obuhvataju prirodu posla ekspatrijata, organizacionu strukturu, sistem za ocenjivanje učinka, podršku top menadžmenta, veličinu filijale, stil i veštine menadžera i zaposlenih u filijali. Veličina kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa usvajanjem formalnog menadžment procesa (Suutari i Tahvanainen 2002). Priroda posla ekspatrijata je jedan od ključnih faktora koji utiču na sistem vrednovanja ekspatrijata (Tahvanainen 2000). Kada je angažovanje ekspatrijata u stranoj filijali dugoročno i kada je njegov položaj menadžerski, lokalni menadžer je obično u većoj meri uključen u proces postavljanja ciljeva, procene radnog učinka

ekspatrijata i pružanje povratnih informacija o rezultatima procene učinka (Suutari i Tahvanainen 2000).

Suutari i Tahvanainen (2002) se nadovezuju na prethodno istraživanje i navode sledeće kontekstualne faktore koji utiču na vrednovanje ekspatrijata:

- veličina kompanije i veličina strane filijale
- stepen internacionalizacije kompanije
- lokacija strane filijale (pre svega, u pogledu specifičnosti kulture strane zemlje)
- organizaciona struktura.

Oni su došli do zaključka da u manje internacionalizovanim kompanijama ekspatrijati u većoj meri učestvuju u procesu postavljanja ciljeva, dok su u veoma internacionalizovanim multinacionalnim kompanijama obično lokalni menadžeri u zemlji domaćinu u većoj meri uključeni u proces vrednovanja učinka ekspatrijata (tj. definisanje formalnih ciljeva vrednovanja i usvajanje procesa evaluacije).

Na vrednovanje učinka ekspatrijata utiču i vrsta ocenjivača (nadređeni, kolega ili sam zaposleni), nacionalna i kulturna pripadnost ocenjivača i ekspatrijata čiji se učinak ocenjuje, karakteristike ličnosti ekspatrijata, način osnivanja filijale, struktura vlasništva nad stranom filijalom, geografska lokacija, položaj i uloga ekspatrijata u stranoj filijali (Claus i Briscoe 2009; Harvey 1997).

Iz svega navednog može se zaključiti da je vrednovanje ekspatrijata vrlo kompleksan proces koji mora uzeti u obzir da različiti faktori okruženja, varijable koje su u vezi sa zadatkom, kao i ličnost pojedinca u velikoj meri otežavaju definisanje standarda izvršenja i procedure za vrednovanje učinka u međunarodnom okruženju (Welch 1994a).

5.4. Vrednovanje lokalnih zaposlenih u filijalama multinacionalnih kompanija

Vrednovanju učinka lokalnih zaposlenih u stranim filijalama multinacionalnih kompanija je u literaturi posvećeno veoma malo pažnje (Dowling i Welch 2006) i ova

tema je retko bila predmet empirijskih istraživanja. Dowling i Welch (2006) objašnjavaju da se teškoće u procesu vredovanja u filijali najčešće javljaju u slučaju kada lokalni zaposleni odgovaraju menadžeru filijale koji je ekspatrijat, a od koga se očekuje da sprovodi procenu učinka lokalnih zaposlenih u filijali, kao i u slučaju kada lokalni zaposleni upravlja stranom filijalom. Od lokalnog menadžera koji upravlja filijalom očekuje se da ostvaruje ulogu koja je definisana od strane matične kompanije (koja je i psihološki i fizički udaljena). Pritom je uobičajeno da za sve lokalne zaposlene u filijali (osim za menadžera filijale) sistem vredovanja bude lokalizovan (prilagođen lokalnim uslovima u zemlji domaćinu) i da uzima u obzir lokalne norme ponašanja.

Praksa vredovanja se suočava sa problemom mogućnosti njene primene u različitim kulturnim kontekstima i često se može protumačiti kao znak nepoverenja ili čak uvrede. Milliman *et al.* (2002b) smatraju da se poseban problem javlja kada se od lokalnih zaposlenih u stranim filijalama očekuje da primenjuju HR prakse (kao što je pružanje povratnih informacija o rezultatima vredovanja) koje se kose sa njihovim kulturnim i nacionalnim identitetom. Iako se i ekspatrijati mogu susresti sa određenim teškoćama u međukulturnoj komunikaciji, znatno veća pažnja mora se posvetiti lokalnim zaposlenima, koji najčešće nemaju veliko međunarodno iskustvo u radu niti čestu komunikaciju sa pojedincima iz drugih zemalja. Jedan od načina za prevazilaženje problema kulturnog prilagođavanja je uključivanje lokalnih zaposlenih u definisanje i primenu odgovarajućeg sistema vredovanja u filijali (Dowling *et al.* 1999).

Multinacionalne kompanije često standardizuju obrasce za procenu učinka zaposlenih i teže da primenjuju iste obrasce u svim zemljama u kojima imaju filijale. Recimo, američke multinacionalne kompanije često koriste isti obrazac za ocenjivanje učinka za lokalne zaposlene u zemlji domaćinu kao za domaće zaposlene u matičnoj zemlji, pri čemu ih ponekad i ne prevode na jezik zemlje domaćina (Dowling i Welch 2006). Sa druge strane, postoje multinacionalne kompanije koje primenjuju standardizovan sistem vredovanja učinka koji dozvoljava izvesne modifikacije kako bi se mogao primeniti u određenom kulturnom kontekstu.

6. DONOŠENJE ODLUKE O STANDARDIZACIJI POLITIKA I PRAKSI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA

6.1. Odnosi između centrale i filijala u multinacionalnim kompanijama

Balansiranje potreba za koordinacijom, kontrolom i autonomijom je ključni faktor za ostvarivanje uspeha multinacionalne kompanije – u pogledu postizanja globalne konkurentnosti, efikasnosti, osetljivosti na lokalno okruženje, fleksibilnosti i sposobnosti za kreiranje i prenošenje organizacionog znanja (Bartlett i Ghoshal 1991). Pod pritiskom različitih zahteva centrale i filijala, multinacionalna kompanija mora da donese odluku u pogledu:

- centralizacije (odnosno decentralizacije) odlučivanja – pri čemu treba da utvrdi da li će se ključne odluke donositi u centrali ili u filijalima kompanije i
- vrste i forme kontrole – gde treba da odluči u kojoj meri i na koji način će centrala kontrolisati filijale u stranim zemljama (Dowling i Welch 2006).

Harzing (2004a) je definisala tri nivoa međusobnih odnosa centrale kompanije i stranih filijala:

- Nezavisnost filijale od drugih filijala i centrale kompanije
- Zavisnost – jednosmerna zavisnost filijale od centrale kompanije. Zavisnost filijale od centrale kompanije podrazumeva verovanje menadžera u filijali da se filijala oslanja na matičnu kompaniju i zavisi od podrške matične kompanije koja joj obezbeđuje krupne resurse – tehnologiju, kapital i ekspertizu (Kostova i Roth 2002). Različita istraživanja u oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa pokazala su da veća zavisnost filijale od multinacionalne kompanije rezultira većim stepenom kontrole matične kompanije nad filijalom (Martinez i Ricks 1989).
- Međuzavisnost – dvosmerna zavisnost između centrale i filijala, kao i između različitih filijala. Međuzavisnost na međunarodnom nivou treba da označi u kojoj meri je obavljanje funkcionalnih aktivnosti koordinirano ili integrisano između jedinica koje se nalaze u različitim zemljama (Roth 1995).

Ranije studije koje su se bavile proučavanjem odnosa između centrale i filijala multinacionalne kompanije obično su naglašavale tok koji ide od centrale ka filijalama, odnosno posmatrale su ovaj problem u kontekstu kontrole i koordinacije (Scullion i Starkey 2000). Dugo se smatralo da centrala poseduje potpunu moć i kontrolu, što obezbeđuje integritet filijala u poslovanje kompanije (Tayeb 2005).

Farndale *et al.* (2010) navode situacije u kojima postoji velika zavisnost filijale od centrale kompanije (tj. kada centrala u velikoj meri kontroliše filijale) među kojima i sledeće:

- U kompanijama koje tek započinju proces internacionalizacije
- U slučaju kada postoji velika sličnost između okruženja u matičnoj zemlji i zemlji domaćinu – filijale će obično biti nezavisne od centrale u situaciji kada postoji veliki jaz između matične i strane zemlje u pogledu nacionalnih karakteristika, zbog toga što je teško sprovesti postojeću praksu van granica matične zemlje. Odnos između centrale i strane filijale ima uticaja na stepen u kome se prakse usvajaju na operativnom nivou (Kostova i Roth 2002).
- U slučaju kada filijala poseduje kritične resurse (npr. talenat).

Kasnija istraživanja pokazala su da su odnosi između centrale i filijala znatno kompleksniji i da se ne može zanemariti uticaj različitih faktora lokalnog okruženja na poslovanje stranih filijala. Odnosi između matične kompanije i filijala su dinamični i podložni promenama (Tayeb 2005). Filijale multinacionalnih kompanija nalaze se u dva različita konteksta – sa jedne strane čine sastavni deo kompanije, a sa druge strane pripadaju okruženju strane zemlje (Myloni *et al.* 2007). One se suočavaju sa različitim i često kontradiktornim pritiscima – moraju da se uklapaju u uslove lokalnog okruženja u stranoj zemlji, ali i da zadovolje potrebu za globalnom integracijom i konzistentnošću u okviru multinacionalne kompanije.

6.2. Centralizacija u donošenju odluka u vezi sa ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama

Kao što je u Poglavlju 4.5. navedeno, multinacionalne kompanije mogu odabrati jednu od četiri strategije koje određuju da li će proces donošenja odluka u vezi sa ljudskim resursima biti centralizovan ili decentralizovan:

- Etnocentrična strategija podrazumeva centralizovan proces donošenja odluka o ljudskim resursima – HR politike i prakse definišu se u centrali kompanije, a zatim se prenose i primenjuju u stranim filijalama kompanije. Uloga HR odeljenja multinacionalne kompanije je da prilagodi ove politike i prakse lokalnim uslovima u zemlji domaćinu. Ovo znači da lokalno odeljenje za ljudske resurse u filijali ima pasivnu ulogu koja se svodi samo na sprovođenje HR politika i praksi centrale.
- Policentrična i regiocentrična strategija podrazumevaju postojanje decentralizovanog sistema za upravljanje ljudskim resursima. HR strategije, politike i prakse se definišu i primenjuju ili u svakoj zemlji pojedinačno ili u celom regionu, u zavisnosti od uslova u konkretnoj zemlji. Ova decentralizovana procedura može dovesti do toga da se jave konfliktne politike i prakse unutar multinacionalne kompanije.
- Geocentrični pristup zahteva da HR strategije definiše internacionalni tim za ljudske resurse. Ovaj pristup predlaže da se standardizuje najbolja praksa kada je to moguće, a kada nije moguće sprovodi se diverzifikacija HR strategija, politika i praksi u različitim zemljama u kojima multinacionalna kompanija posluje.

Dakle, može se reći da etnocentrični pristup u teoriji podrazumeva potpunu standardizaciju HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama; policentrični pristup potpuno prilagođavanje lokalnim praksama u zemlji domaćinu, regiocentrični pristup podrazumeva potpunu standardizaciju u određenoj regiji; a geocentrični pristup standardizaciju HR politika i praksi kada je to moguće, odnosno diferencijaciju gde je neophodno. Multinacionalna kompanija koja teži da zadrži svoj identitet i svoje strategije može imati koristi od primene geocentrične orijentacije u HR politikama i praksama; ali, ako želi da istovremeno odgovori na i varijacije na lokalnom nivou u

zemljama u kojima ima filijale, trebalo bi da primenjuje policentrični pristup (Welch 1994b).

Tarique *et al.* (2006) objašnjavaju da stepen integracije u multinacionalnim kompanijama može biti različit: visok stepen integracije vuče sa sobom jaku potrebu za koordinacijom filijala širom sveta, dok nizak stepen integracije podrazumeva postojanje jake potrebe za decentralizacijom različitih filijala. Oni objašnjavaju da multinacionalna kompanija može izabrati jednu od sledećih konkurentskih strategija za upravljanje i integraciju svojih stranih filijala:

- Globalnu: Kompanija koja primenjuje globalnu konkurentsku strategiju upravlja svojim filijalama širom sveta na standardizovan način. Kompanija obezbeđuje efikasnost kroz integraciju povezanih filijala koje se nalaze u različitim zemljama. Odluke u vezi sa HR praksama i politikama se obično donose u centrali, dok filijale samo sprovode instrukcije koje dobijaju iz centrale (Schuler *et al.* 1993).
- Za svaku zemlju posebno: Multinacionalne kompanije koje primenjuju ovu strategiju su izuzetno decentralizovane i upravljaju svojim filijalama prema geografskoj lokaciji. Svaka filijala je fokusirana na određeno domaće tržište i odgovara na potrebe lokalnog tržišta, a imajući u vidu da se lokalna tržišta značajno razlikuju među sobom, proizvodi i usluge se diferenciraju kako bi se zadovoljile lokalne potrebe. Integracija između filijala je mala. Centrala kompanije delegira veliki deo autonomije i moći na svaku od filijala kako bi filijale mogle same da razvijaju HR politike i prakse koje će odgovarati lokalnim uslovima. HR politike i prakse razvijene u jednoj filijali obično se ne mogu primenjivati u drugoj.
- Regionalnu: Ova strategija predstavlja nešto između prethodno objašnjenih strategija. Kompanije koje primenjuju ovu strategiju posmatraju određenu geografsku regiju kao jedno tržište i prilagođavaju proizvode i usluge tako da najbolji način zadovolje potrebe te regije. Filijalama unutar jedne regije se upravlja kao nezavisnim jedinicama, pod kontrolom regionalne centrale. Svaka regija se posmatra kao nezavisna jedinica, a aktivnosti jedne regije nemaju uticaj na aktivnosti druge regije. Centrala kompanije delegira veliki deo autonomije i

moći na svaku regionalnu centralu i tako im omogućava da same razvijaju HR politike i prakse za čitavu regiju. HR politike i prakse definisane za jednu regiju uglavnom se ne mogu primenjivati u drugoj.

6.3. Integracija i diferencijacija politika i praksi menadžementa ljudskih resursa

Pitanja u vezi sa integracijom i diferencijacijom predstavljaju kritičnu komponentu u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa (Schuler *et al.* 2002). Multinacionalna kompanija može izabrati koji će od dva pristupa menadžmentu ljudskih resursa primenjivati:

- Integrativni menadžment ljudskih resursa – koji podrazumeva da sve filijale usvajaju iste HR prakse. Ovaj pristup omogućava standardizaciju praksi.
- Diferencirani menadžment ljudskih resursa – u kome različite filijale mogu primenjivati različite HR prakse. Iako ovaj pristup može biti jeftiniji za kompaniju, njegova primena može voditi manjoj integraciji poslovanja (Wenchuan 2004).

Bartlett i Ghoshal (1992) su naveli i objasnili osnovne strateške ciljeve multinacionalne kompanije. Po njima multinacionalna kompanija treba da teži da ostvari sledeće ciljeve:

1. Prilagođavanje lokalnim uslovima: Multinacionalna kompanija treba da sprovede iscrpnu analizu tržišta i da diferencira svoje proizvode kako bi se prilagodila potrebama svojih klijenata, karakteristikama sektora u kome posluje, kao i kulturnom i pravnom okruženju svake zemlje u kojoj posluje.
2. Globalna integracija poslovanja multinacionalne kompanije
3. Razvoj inovativne organizacije koja uči: Različite jedinice kompanije (centrala i filijale) treba da uče jedna od druge i razmenjuju menadžment sisteme i procese.

Ostvarivanje bilo kog od ovih ciljeva zahteva premeštanje ljudskih resursa iz jedne jedinice kompanije u drugu, tj. stvaranje ekspatrijata, kako bi se koordinirale globalno integrisane nezavisne jedinice, ili kako bi se obezbedio transfer znanja i iskustva.

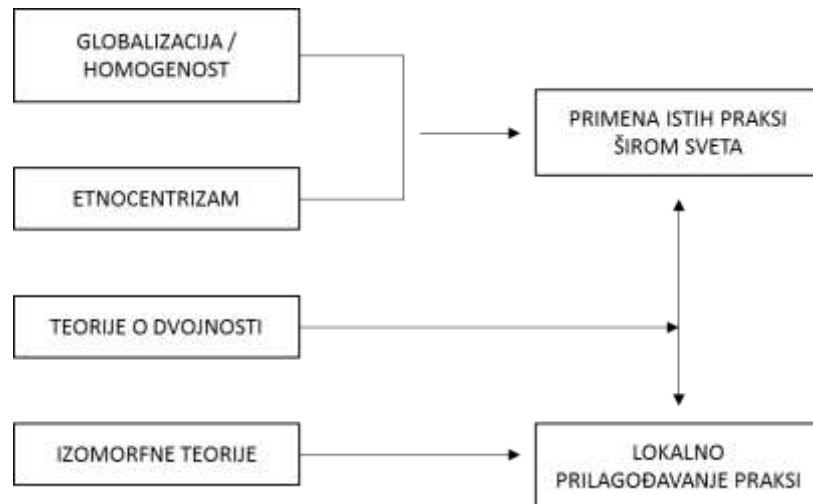
Jedno od centralnih pitanja u literaturi koja se bavi proučavanjem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa odnosi se upravo na rešavanje stalne tenzije između globalne i lokalne perspektive u multinacionalnim kompanijama (Brewster *et al.* 2007), odnosno na pronalaženje odgovora na pitanje u kojoj meri prakse multinacionalne kompanije podsećaju na prakse matične kompanije, tj. u kojoj meri se filijale multinacionalne kompanije ponašaju kao lokalne firme. Centrala kompanije nastoji da sprovede globalnu integraciju (standardizaciju) HR politika i praksi, dok filijale teže da se prilagode lokalnim uslovima u stranoj zemlji (lokalizacija). Dilema između integracije i prilagođavanja, odnosno između standardizacije i lokalizacije predstavlja jednu od najstarijih dilema u literaturi koja se bavi multinacionalnim kompanijama (Pudelko i Harzing 2007).

U literaturi međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa termini *integracija* i *prilagođavanje* se najčešće koriste u vezi sa opštim strategijama menadžmenta, dok se termini *standardizacija* i *lokalizacija* više koriste za konkretne menadžment funkcije, kao što je upravljanje ljudskim resursima (Pudelko i Harzing 2007).

Literatura koja se bavi ovim pitanjem može se podeliti u dve široke kategorije – teorijski (konceptualni) modeli IHRM-a i empirijska istraživanja multinacionalnih kompanija, pri čemu se istraživanja u praksi retko koriste da unaprede teoretska saznanja.

6.4. Teoretski pristupi standardizaciji praksi menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama

Brewster *et al.* (2008) su identifikovali tri različita teoretska pristupa koja analiziraju stepen u kome multinacionalne kompanije standardizuju HR politike i prakse u zemljama u kojima posluju (Slika 6.1.):



Slika 6.1. Teorije međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Brewster et al. 2008)

1. Teorije po kojima multinacionalne kompanije teže da primenjuju iste prakse u svim zemljama u kojima posluju – ove teorije podrazumevaju da zemlja domaćin ima veoma mali uticaj na praksu koja će se primenjivati u filijalama. Ovo se dešava iz dva razloga:

- Teorije o globalizaciji polaze od pretpostavke da primena istih/sličnih praksi širom sveta podstiče veću homogenizaciju. U skladu sa ovim teorijama multinacionalne kompanije usvajaju globalnu poslovnu strategiju.
- Teorije o etnocentrizmu polaze od pretpostavke da multinacionalne kompanije mogu težiti etnocentrizmu, tj. ugledati se na praksu koja je dominantna u matičnoj zemlji multinacionalne kompanije i zatim je primenjivati u svim zemljama u kojima kompanija posluje.

2. Teorije o lokalnom izomorfizmu – po kojima kompanije uvek prilagođavaju svoje politike i prakse kulturnim i institucionalnim zahtevima u zemljama u kojima posluju. Ovde se izdvajaju dva pristupa: pristup iz perspektive kulture i institucionalni pristup. Oba pristupa podrazumevaju da filijale multinacionalnih kompanija obično usvajaju HR praksu koja je u skladu sa praksom zemlje domaćina.

- Pristup iz perspektive kulture podrazumeva da razlike u praksi menadžmenta ljudskih resursa zavise od razlika u kulturnom kontekstu različitih zemalja.
- Institucionalni pristup podrazumeva da filijale multinacionalnih kompanija obično usvajaju prakse koje su u skladu sa politikama vlade strane zemlje (i sa potrebama velikih domaćih kompanija u stranoj zemlji). One počinju da poštuju

formalna pravila i nepisane norme određenog institucionalnog konteksta kako bi ostvarile efikasnost i legitimnost (Kostova i Roth 2002). Prema institucionalnoj teoriji, organizacije koje posluju u istom okruženju vremenom postepeno počinju da usvajaju slične karakteristike i na taj način postaju “izomorfne” jedna sa drugom (Kostova i Roth 2002). Di Maggio i Powell (1983) smatraju da zahtevi okruženja mogu primorati kompanije da se ponašaju na sličan način pod određenim uslovima. Po njima, koncept koji na najbolji način opisuje proces homogenizacije je izomorfizam. Identifikovali su tri oblika institucionalnog izomorfizma:

- Prinudan izomorfizam (kada je kompanija prisiljena da usvoji specifičnu praksu): proizlazi iz formalnih i neformalnih pritisaka na kompaniju od strane druge organizacije od koje je zavisna i kulturnih očekivanja društva u kome kompanija posluje
- “Oponašajući” izomorfizam (kompanija usvaja konkretne prakse da bi izbegla nesigurnost): u slučaju kada su ciljevi nejasni ili kada posluje u nesigurnom okruženju kompanija može usvojiti odlike i ponašanja druge kompanije koja uspešno posluje u istom okruženju
- Normativni izomorfizam (kompanija usvaja ponašanje koje se smatra odgovarajućim u skladu sa okruženjem): ovo se dešava pod uticajem stručne javnosti (univerziteta, konsultantskih firmi, itd.).

3. Teorije o dvojnosti – ove teorije navode da se kompanije suočavaju sa međusobno suprotstavljenim pritiscima u pogledu globalne integracije i lokalnog prilagođavanja praksi menadžmenta ljudskih resursa.

6.4.1. Razlozi za globalnu standardizaciju menadžmenta ljudskih resursa

Globalna integracija podrazumeva da različiti delovi kompanije čine celinu i da se odluke donose iz globalne perspektive. U ekstremnom slučaju, ovo bi značilo da kompanija posmatra ceo svet kao jedno tržište. Mnoge kompanije odlučuju da se šire na međunarodnom nivou, a da pritom zadrže kontrolu nad svojim primarnim, ali i pomoćnim funkcijama (kao što je upravljanje ljudskim resursima). U kompanijama koje

teže globalnoj integraciji uglavnom se nova znanja kreiraju u centrali kompanije. Strane filijale zavise od centrale u pogledu resursa, uputstava, informacija. One primenjuju strategije matične kompanije. Važna stavka u ostvarivanju globalne integracije je standardizacija ključnih procedura koja, između ostalog, podrazumeva obezbeđivanje konzistentnosti HR praksi širom sveta, što olakšava transfer kompanije kao kompletnog sistema u stranu zemlju (Evans *et al.* 2008).

Pod standardizacijom se u ovoj disertaciji podrazumeva standardizacija menadžment praksi multinacionalne kompanije u skladu sa praksama koje primenjuje centrala, odnosno praksama koje najčešće odražavaju specifične odlike matične zemlje kompanije – efekat zemlje porekla (Pudelko i Harzing 2007). Različiti faktori svojim uzajamnim dejstvom utiču na kreiranje profila HR politika u filijalama multinacionalne kompanije: matična zemlja, zemlja domaćin, delatnost i sama organizacija (Tung 1981; Kopp 1994; Harzing 1999). Od svih ovih faktora efekat matične zemlje je ključna stavka, zato što specifične karakteristike matične zemlje postaju integrisani deo korporativnog identiteta multinacionalne kompanije i oblikuju njenu međunarodnu orijentaciju (Vo i Stanton 2011). Efekat zemlje porekla odnosi se na elemente ponašanja multinacionalne kompanije koji mogu proisticati iz karakteristika nacionalnog poslovnog sistema iz koga multinacionalna kompanija potiče (Almond *et al.* 2005).

Pudelko i Harzing (2007) smatraju da se HRM sve više posmatra kao kritična komponenta celokupne strategije kompanije, zbog čega mnoge multinacionalne kompanije pokušavaju da prenesu svoje HR prakse u strane filijale, što dovodi do toga da prakse na nivou filijale više liče na prakse u matičnoj zemlji nego na prakse lokalnih firmi. Sa druge strane, mnoga istraživanja su pokazala da nacionalne, kulturne i institucionalne razlike ograničavaju mogućnost transfera HR praksi (Beechler i Yang 1994; Ferner 1997; Khilji 2003; Myloni, Harzing, i Mirza 2004), što dovodi do toga da mnoge multinacionalne kompanije prilagođavaju aktivnosti svojih filijala lokalnom okruženju u zemlji domaćinu (efekat lokalizacije).

Veliki broj multinacionalnih kompanija pokušava da prenese svoje prakse upravljanja ljudskim resursima u strane filijale (Myloni *et al.* 2007). Kompanije standardizuju HR

politike i prakse da bi ostvarile konzistentnost u globalnom poslovanju i stvorile globalnu organizacionu kulturu (Jain *et al.* 1998). Prvi indikator standardizacije je da su opšti HR principi, smernice i ciljevi međunarodno integrisani (Dickmann i Müller-Camen 2006). Čak i u situaciji kada kompanija ne šalje zaposlene u velikom broju van matične zemlje, ona i tada može težiti usvajanju konzistentnih praksi upravljanja ljudskim resursima koje će primenjivati širom sveta, kako bi ostvarila internu jednoobraznost (Rosenzweig i Nohria 1994).

Dowling i Welch (2006) smatraju da zahtev centrale za standardizacijom proizlazi iz potrebe da se zadovolje zahtevi potrošača u različitim zemljama i zahtevi globalnih konkurenata, da se ostvari brz protok informacija i tehnološke promene.

Dickmann (2003) navodi neke od razloga za transfer HR praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale:

- Kompanija može stavljati akcenat na administrativno nasleđe – postojeću strukturu sredstava u kompaniji, tradicionalnu podelu odgovornosti, istorijske norme, vrednosti kompanije i stil menadžmenta (Bartlett i Ghoshal 1988), tj. jedinstvenu korporativnu filozofiju. Administrativno nasleđe utiče na način na koji se multinacionalna kompanija ponaša i donosi odluke. Ovde se polazi od pretpostavke da ako kompanija ima pozitivna iskustva sa primenom određenih praksi u matičnoj zemlji, očekivano je da će želiti da ih standardizuje na međunarodnom nivou, odnosno da primenjuje iste prakse i u stranim filijalama ukoliko proceni da se mogu uklopiti u lokalno okruženje (Dickmann i Müller-Camen 2006).
- Transfer HR praksi može biti odgovor na zahtev vlade strane zemlje u kojoj se nalazi filijala za ravnopravnim tretmanom svih njenih građana
- Multinacionalna kompanija može sprovesti globalnu poslovnu strategiju koja podstiče integraciju HR politika i praksi
- Transfer HR aktivnosti dovodi do povećane integracije proizvodnih aktivnosti kroz međunarodne poslovne jedinice
- Kompanije primenjuju politike iz matične zemlje ako ih smatraju superiornijim u odnosu na lokalne politike i prakse.

Parry *et al.* (2008) prethodno navedenim razlozima dodaju i druge razloge zbog kojih multinacionalna kompanija teži da koordinira svoje HR politike i prakse na međunarodnom nivou i da prenese praksu matične kompanije u strane filijale, kao što su:

- Etička pitanja mogu biti razlog za standardizaciju praksi koje su legitimne u matičnoj zemlji ili nekoj drugoj zemlji u kojoj posluje MNK (npr. u vezi sa zagarantovanim minimumom prava zaposlenih ili sprečavanju rada dece) (Parry *et al.* 2008)
- U uslovima u kojima MNK pokušava da ostvari određene standarde kvaliteta, ekspatrijati deluju kao kritični čvorovi u međunarodnoj mreži kompanije i imaju ulogu da prenose znanje iz centrale u druge jedinice što vodi standardizaciji (Bonache i Dickmann 2008).

Evans *et al.* (2008) sumiraju prednosti globalne standardizacije HR praksi:

- Standardizacija HR praksi omogućava multinacionalnim kompanijama da prenose najbolje HR prakse i sisteme rada u filijale rasprostranjene širom sveta
- Pruža filijalama mogućnost da primenjuju HR procese i alate koje inače same ne bi mogle da razviju
- Omogućava dalju specijalizaciju u okviru globalne HR funkcije
- Služi kao mehanizam za ostvarivanje kontrole: primena istih osnovnih principa, kriterijuma i procedura za upravljanje ljudskim resursima u filijalama širom sveta dovodi do povećanja kontrole koju centrala sprovodi nad stranim filijalama
- Postojanje sličnih HR praksi širom sveta poboljšava koordinaciju između jedinica kompanije.

Međutim, praksa je pokazala da transfer HR praksi u različite zemlje može biti vrlo problematičan (Myloni *et al.* 2007). Farndale *et al.* (2010) smatraju da standardizacija HR praksi u kompaniji koja posluje širom sveta stvara jednakost i mogućnost jednostavnijeg poređenja poslovanja u različitim filjalama, ali da može da dovede i do nastanka konflikta između praksi poslovanja kompanije i uslova lokalnog okruženja u stranoj zemlji.

Neke od glavnih prepreka u prenošenju HR praksi u strane filijale odnose se na okruženje u stranoj zemlji u kojoj se filijala nalazi (Myloni *et al.* 2007). Dakle, želja da se šire standardi matične zemlje ne može uvek biti ostvariva – ono što uspešno funkcioniše u jednoj zemlji ne mora biti odgovarajuće za drugu (Parry *et al.* 2008). Lokalni zakoni o radu i ostala regulativa često ograničavaju kompanije u pogledu definisanja politika i praksi u vezi sa ljudskim resursima. Lokalni zaposleni mogu negativno da reaguju na politike koje su nametnute iz centrale kompanije, a za koje smatraju da narušavaju kulturne ili društvene norme njihove zemlje (Jain *et al.* 1998).

6.4.2. Razlozi za prilagođavanje praksi menadžmenta ljudskih resursa lokalnom okruženju

Jedno od važnih pitanja odnosi se na stepen u kome se strane filijale ponašaju i posluju kao lokalne firme. Kada se govori o lokalizaciji (prilagođavanju na lokalne uslove u zemlji domaćinu) prvenstveno se misli na lokalizaciju menadžmenta, odnosno težnji da se lokalni menadžeri postave na najviše položaje u filijalama. Međutim, lokalizacija podrazumeva mnogo više od pribavljanja i zadržavanja ljudskih resursa – ona podrazumeva da se odluke koje se tiču filijale donose na lokalnom nivou, pri čemu su lokalni menadžeri u filijali odgovorni za svoje odluke i snose posledice za svoje postupke (Evans *et al.* 2008).

Od svih funkcija menadžmenta upravljanje ljudskim resursima je pod najvećim pritiskom da se prilagodi lokalnim uslovima strane zemlje, pošto u velikoj meri zavisi od lokalnog tržišta rada (Rosenzweig i Nohria 1994). Evans *et al.* (2008) smatraju da, iako se HR prakse oblikuju prema principima, politikama i procesima multinacionalne kompanije, one su obično više lokalizovane, u poređenju sa principima i politikama koje mogu biti kreirane tako da budu primenjive univerzalno širom sveta.

Stepen prilagođavanja HR praksi lokalnim praksama zavisi od postojećih razlika između matične i strane zemlje. Veće kulturne razlike između zemlje porekla i strane zemlje otežavaju multinacionalnoj kompaniji da prenese filozofiju i prakse matične zemlje u filijale (Ferner 1997). Ipak, razlozi za veliku osetljivost HR funkcije na lokalni

kontekst nisu samo kulturne razlike, već i regulativa u zemlji domaćinu u pogledu praksi zapošljavanja i otpuštanja, radnog vremena, sindikata, itd. (Evans *et al.* 2008.).

Takođe, postoje razlike i između konkretnih HR praksi u pogledu prilagođavanja na lokalne uslove – regrutovanje, trening, nadoknade i vrednovanje radnog učinka neće zahtevati jednak stepen lokalizacije, tj. neke HR prakse su osetljivije na lokalni kontekst od drugih. Takođe, postoje razlike i u zavisnosti od položaja na hijerarhijskoj lestvici, odnosno u zavisnosti od toga da li je u pitanju menadžer ili zaposleni na nižem nivou (Rosenzweig i Nohria 1994). Sve ovo može podstaći kompaniju da odluči da jednostavno delegira HR prakse na strane filijale.

U filijalama nekih multinacionalnih kompanija prakse u vezi sa ljudskim resursima više liče na prakse koje primenjuju lokalne kompanije u stranoj zemlji u kojoj se nalazi filijala. Jain *et al.* (1998) smatraju da stepen u kome multinacionalna kompanija lokalizuje svoju praksu u upravljanju ljudskim resursima utiče na efektivnost poslovanja organizacije. Filijale mogu težiti da liče na lokalne firme kako bi efektivnije mogle da se takmiče na lokalnom tržištu radne snage ili da se lakše uklope u lokalno okruženje kopirajući lokalne prakse (Rosenzweig i Nohria 1994). Ponašajući se kao lokalne firme multinacionalne kompanije mogu da pridobiju širi spektar potrošača, da budu pozvane da učestvuju u oblikovanju politika i regulativa u zemlji domaćinu, kao i da dobiju značajnu ulogu u različitim privrednim asocijacijama. Dowling i Welch (2006) smatraju da su zahtevi filijale za prilagođavanjem praksi lokalnim uslovima rezultat razlika u strukturi tržišta, kanalima distribucije, potrebama potrošača i pritiscima lokalne vlade.

6.5. Faktori koji utiču na mogućnost transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama

Kako šire svoje međunarodno poslovanje multinacionalne kompanije moraju da se bave pitanjima u vezi sa standardizacijom odnosno lokalnim prilagođavanjem praksi upravljanja ljudskim resursima u stranim zemljama. Imajući u vidu da multinacionalne kompanije podrazumevaju postojanje filijala koje se nalaze rasprostranjene širom sveta kojima treba koordinirati ili ih integrisati u određenu formu i u određenom stepenu

(Bartlett i Ghoshal 1991), ove kompanije moraju istovremeno da budu i globalne i lokalne (Schuler *et al.* 2002). U literaturi je identifikovan veliki broj faktora koji utiču na mogućnost transfera HR politika i praksi u stranu filijalu multinacionalne kompanije, odnosno na donošenje odluke o tome u kojoj meri će multinacionalna kompanija standardizovati ili lokalizovati politike i prakse u vezi sa ljudskim resursima.

Hetrick (2002) navodi sledeće faktore koji utiču na mogućnost transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima u stranu filijalu multinacionalne kompanije:

- Zemlja porekla kompanije: Zemlja porekla multinacionalne kompanije ima značajan uticaj na ponašanje multinacionalne kompanije (Ferner 1997). Kompanije razvijaju HR prakse koje odražavaju nacionalnu kulturu zemlje iz koje potiču kao i institucionalne karakteristike i zatim prenose ove prakse u strane filijale (Evans *et al.* 2008).
- Okruženje u stranoj zemlji: Institucije i zakonodavstvo u stranoj zemlji utiču na mogućnost transfera HR praksi u filijale.
- Prisustvo ekspatrijata: Ekspatrijati imaju veoma važnu ulogu u sprovođenju koordinacije i kontrole nad stranim filijalama, imajući u vidu da sprovode HR prakse slične praksama u matičnoj zemlji (Tayeb 1998).
- Poslovna strategija kompanije, koja može uticati na HR prakse u pogledu načina osnivanja filijale ili odnosa između matične kompanije i filijale.

Evans *et al.* (2002) smatraju da, pored zemlje porekla multinacionalne kompanije, na međunarodne prakse u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima utiču i:

- Matična kompanija: kompanije razvijaju različite HR prakse koje zatim prenose u strane zemlje
- Zemlja domaćin: lokalna kultura i institucionalni kontekst
- Druge strane kompanije u zemlji domaćinu: kada nisu sigurne šta čini najbolju praksu kompanije se često ugledaju na druge strane kompanije u istoj zemlji domaćinu; međutim, jednostavno kopiranje najbolje prakse retko može doneti rezultate

- Druge međunarodne kompanije: multinacionalne kompanije se porede sa drugim kompanijama sa međunarodnim iskustvom i grade svoju praksu zasnovanu na tuđem modelu.

McGraw (2004) navodi da stepen integracije filijala u multinacionalnim kompanijama varira, pri čemu su faktori za koje se pretpostavlja da imaju uticaj na nivo centralizacije menadžmenta ljudskih resursa u filijalama sledeći:

- industrija, tržište, administrativno nasleđe
- strateška uloga filijale
- različita nacionalnost zaposlenih i različita kulturna orijentacija
- razlike u regulativi u vezi sa tržištem rada
- problemi u komunikaciji zbog geografske udaljenosti
- razlike u strateškoj orijentaciji različitih jedinica kompanije
- zemlja porekla kompanije.

Shen *et al.* (2005) smatraju da transfer menadžmenta ljudskih resursa u strane zemlje i mogućnost prilagođavanja HR praksi lokalnim praksama zavisi od:

- zemlje porekla kompanije
- okruženja u stranoj zemlji
- karakteristika kompanije.

Dowling i Welch (2006) su identifikovali četiri međusobno povezana faktora koji utiču na sposobnost multinacionalne kompanije da nametne i prenese HR prakse u filijale:

- kultura zemlje domaćina i radno okruženje
- način poslovanja, odnosno način osnivanja filijale
- veličina i zrelost kompanije
- relativni značaj filijale za kompaniju.

6.6. Strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa

Jedno od centralnih pitanja u literaturi koja se bavi proučavanjem poslovanja multinacionalnih kompanija odnosi se na to u kojoj meri filijale prilagođavaju svoju

praksu lokalnom okruženju i ponašaju se kao lokalne firme (lokalni izomorfizam), odnosno u kojoj meri njihova praksa liči na praksu njihove matične kompanije (lokalna konzistentnost) (Harzing 2004b).

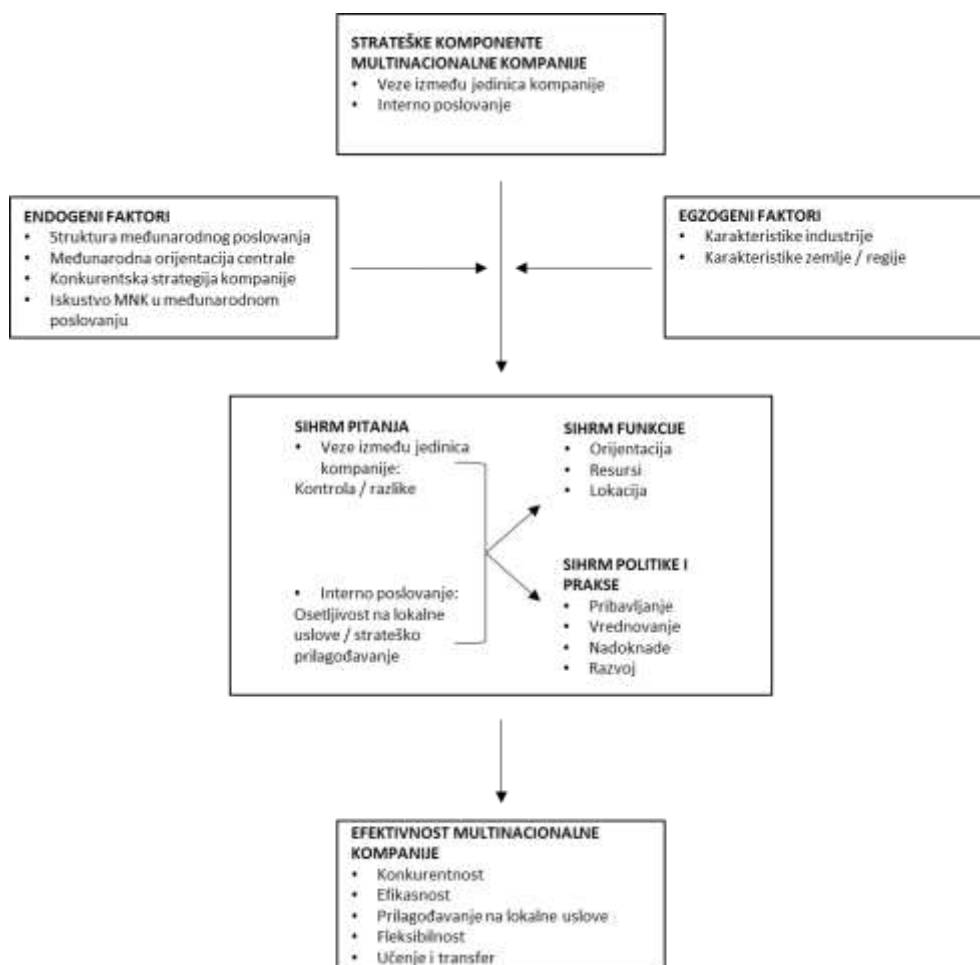
Istraživanja u oblasti IHRM-a dovela su do definisanja različitih modela koji imaju za cilj da objasne ulogu ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama. Ovde će biti opisani nazajnačajniji modeli međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa predloženi od strane različitih autora koji su pristupili međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa iz perspektive strategije, a koji se bave razmatranjem faktora koji utiču na transfer HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale.

Strateški menadžment ljudskih resursa je počeo da se razvija krajem sedamdesetih godina XX veka, pri čemu je element koji pravi razliku između strateškog pristupa menadžmentu ljudskih resursa i ranijih pristupa fokus na sistem (Schuler i Tarique 2007). Schuler *et al.* (1993) su pokušali da povežu stratešku i međunarodnu dimenziju HRM-a. Oni su definisali strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa (*Strategic International Human Resource Management*, u daljem tekstu: "SIHRM") kao HRM pitanja, funkcije, politike i prakse koje proizlaze iz strateških aktivnosti multinacionalnih kompanija i utiču na fokus poslovanja i ciljeve ovih kompanija na međunarodnom nivou. Iz ove definicije se može videti da SIHRM prakse povezuju prakse međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa sa celokupnom strategijom multinacionalne kompanije (Stahl i Björkman 2006). Ovu definiciju su usvojili i drugi autori, među njima i Taylor *et al.* (1996).

Kako se multinacionalne kompanije konstantno susreću sa pritiscima i za globalnom integracijom i za lokalnim prilagođavanjem, Schuler *et al.* (1993), Taylor *et al.* (1996), kao i Schuler *et al.* (2007) polaze od pretpostavke da je ključni faktor za ostvarivanje efektivnosti multinacionalne kompanije stepen u kome multinacionalna kompanija može u isto vreme da diferencira i integriše, kontroliše i koordinira svoje različite jedinice koje se nalaze svuda po svetu (Brewster *et al.* 2007) i navode brojne interne i eksterne faktore koji utiču na odluku multinacionalne kompanije u vezi sa stalnom dilemom između integracije i diferencijacije.

6.6.1. Model: Schuler et al. (1993)

Schuler *et al.* (1993) su definisali konceptualni model strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koji treba da omogući lakše razumevanje SIHRM-a i koji prikazuje međusobne veze i uticaj faktora relevantnih za SIHRM. Ovaj model prihvatili su i koriste mnogi autori koji na osnovu njega istražuju oblast međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Schuler *et al.* 2002).



Slika 6.2. Integrativni model strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Schuler et al. 1993)

Ovaj model povezuje stratešku orijentaciju i aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa sa strateškim komponentama multinacionalne kompanije. Autori su došli do zaključka da je fundamentalno pitanje SIHRM-a tenzija između potreba za globalnom koordinacijom (integracija) i potreba za prilagođavanjem na lokalne uslove u

zemlji domaćinu (diferencijacija). Model obuhvata i faktore koji utiču na izgled SIHRM sistema u kompaniji (tj. na pitanja, funkcije, politike i prakse SIHRM-a), a na taj način utiču na ostvarivanje ciljeva multinacionalne kompanije. Komponente ovog modela prikazane su na Slici 6.2:

(1) Strateške komponente multinacionalne kompanije:

- Veze između jedinica kompanije: Autori modela posmatraju veze između jedinica kao polaznu tačku u razmatranju IHRM-a, imajući u vidu da multinacionalne kompanije moraju da upravljaju svojim jedinicama (filijalama) koje se nalaze u različitim zemljama. Ova komponenta bavi se pitanjima u vezi sa integracijom i diferencijacijom. Autori naglašavaju tenziju između potrebe za postojanjem veza između jedinica i izazova se kojima se svaka filijala susreće u pokušaju da efektivno posluje u svom lokalnom okruženju. Veze između jedinica imaju za cilj da balansiraju potrebe za autonomijom, koordinacijom i kontrolom radi ostvarivanja globalne konkurentnosti, fleksibilnosti i transfera učenja primenom relevantnih SIHRM politika i praksi, pri čemu priroda ovog balansa zavisi od karakteristika multinacionalne kompanije. Veze između jedinica kompanije posmatraju se kao strateška pitanja koja imaju veliki uticaj na SIHRM pitanja, funkcije, politike i prakse.
- Interno poslovanje: Multinacionalne kompanije se bave i pitanjima koja su u vezi sa internim poslovanjem filijala, što se takođe posmatra kao jedno od strateških pitanja. U pogledu internog poslovanja, od filijala se očekuje da budu otvorene i pristupačne, ali i efektivne u lokalnom okruženju, da prihvataju i poštuju lokalne zakone o zapošljavanju, tradiciju i običaje, što znači da moraju dobiti određeni stepen autonomije kako bi HR politike i prakse prilagodili lokalnim uslovima (Schuler *et al.* 2002). Međutim, određene HR politike i prakse moraju biti usklađene sa ostalim delovima multinacionalne kompanije.

(2) Egzogeni (eksterni) faktori podrazumevaju:

- Karakteristike industrije: vrsta poslovanja i raspoloživa tehnologija, priroda konkurenata i stepen promene

- Karakteristike zemlje/ regije: zahtevi političkog, ekonomskog i pravnog okruženja, društvene i kulturne norme

(3) Endogeni (interni) faktori:

- Struktura međunarodnog poslovanja multinacionalne kompanije
- Međunarodna orijentacija centrale kompanije u pogledu pribavljanja ljudskih resursa (etnocentrizam, policentrizam, geocentrizam, regiocentrizam)
- Konkurentska strategija kompanije
- Iskustvo multinacionalne kompanije u međunarodnom poslovanju.

(4) IHRM pitanja, funkcije, politike i prakse predstavljaju ključne komponente strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Multinacionalna kompanija može odlučiti da upravlja svojim filijalama na različite načine – od pružanja nezavisnosti filijalama do zahteva da filijale posluju na isti način kao centrala (Schuler *et al.* 1993).

- SIHRM pitanja odnose se na potrebe i izazove unutar jedinica, kao i između jedinica multinacionalne kompanije. Kompanija mora da odluči u kojoj meri će koordinirati i kontrolisati filijale u stranim zemljama, tj. koliku autonomiju će dati ovim filijalama (u zavisnosti od toga u kojoj meri je potrebno da filijala bude osetljiva na lokalno okruženje). Osnovna pretpostavka ovog modela je da su SIHRM pitanja ključna komponenta koja pomaže da se definišu karakteristike funkcija, politika i praksi u strateškom međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa.
- SIHRM funkcije se odnose na tri segmenta: orijentaciju multinacionalne kompanije u pogledu upravljanja ljudskim resursima; količinu resursa (vremena, energije i finansijskih sredstava) koje kompanija izdvaja za upravljanje ljudskim resursima; lokaciju ovih resursa (u centrali ili lokalnim filijalama) i donošenje odluka u vezi sa ljudskim resursima.
- SIHRM politike i praksa

Schuler *et al.* (1993) smatraju da HR politike i prakse treba da definišu način na koji treba da se postupa sa zaposlenima bez obzira na lokaciju filijale. Kada se definišu opšte

politike, potrebno je da svaka filijala multinacionalne kompanije razradi ove opšte smernice i definiše specifične HR prakse koje će biti konzistentne i sa lokalnim uslovima u zemlji domaćinu i sa opštim politikama kompanije. Na taj način će se svakako stvoriti razlike u praksama između različitih filijala. Ovde je fleksibilnost od ključnog značaja jer će omogućiti lakše prilagođavanje lokalnim uslovima, od čega najčešće zavisi uspeh poslovanja određene filijale u stranoj zemlji. Ovde razlikuju HR politike i prakse relevantne za veze između jedinica (filijala) i HR politike i prakse relevantne za interno poslovanje filijala.

HR politike i prakse relevantne za veze između jedinica (filijala)

Schuler *et al.* (1993) smatraju da u ostvarivanju integracije i koordinacije nad različitim filijalama multinacionalne kompanije mogu pomoći:

- Definisanje i održavanje odgovarajućeg odnosa broja PCN–ova, HCN–ova i TCN–ova: Pribavljanje ljudskih resursa ima za cilj da pomogne kompaniji u ostvarivanju koordinacije i kontrole nad globalno rasprostranjenim jedinicama. Multinacionalne kompanije moraju da odluče koja kombinacija zaposlenih (u zavisnosti od nacionalnosti) će na najbolji način doprineti ostvarivanju ovih ciljeva. Tradicionalno su multinacionalne kompanije slale zaposlene iz matične zemlje (PCN–ove) u inostranstvo da bi obezbedile da će se politike i procedure matične kompanije sprovoditi na isti način u stranim filijalama. Međutim, kasnije su se zbog velikih troškova okrenule razmatranju drugih opcija, odnosno zapošljavanju HCN–ova i TCN–ova.
- Definisanje HR politika i praksi koje povezuju jedinice, ali dozvoljavaju i prilagođavanje lokalnim uslovima u zemlji domaćinu: Multinacionalne kompanije koriste HR politike i prakse za povezivanje i kontrolu poslovanja različitih filijala u stranim zemljama, kao i za ostvarivanje ciljeva (u pogledu konkurentnosti, fleksibilnosti, prenošenja znanja). Kako bi ovo omogućile, politike i prakse moraju biti konzistentne sa potrebama poslovanja kompanije.
- Razvoj menadžmenta, kako bi se povezale odvojene jedinice i kreirala zajednička vizija i način razmišljanja u kompaniji.

HR politike i prakse relevantni za interno poslovanje filijala

Svaka filijala mora da se uklopi u lokalno okruženje, između ostalog, i u pogledu HR praksi, zbog čega multinacionalna kompanija mora pružiti određeni stepen autonomije filijali. Sa druge strane, filijala mora da se uklopi u poslovanje multinacionalne kompanije, čemu doprinosi definisanje jedinstvenih HR politika. Postoje tri načina za poboljšanje internog poslovanja filijala kroz politike i prakse upravljanja ljudskim resursima:

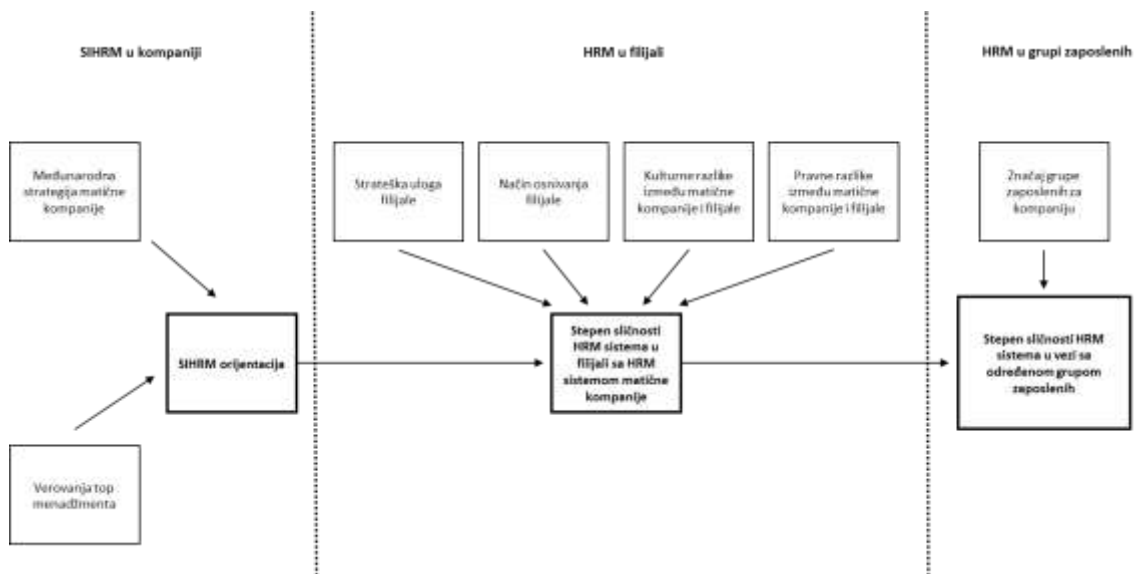
- Prilagođavanje HR praksi konkurentskoj strategiji filijale, lokalnoj kulturi i pravnom sistemu zemlje domaćina, kao i obezbeđivanje da HR prakse mogu da se prilagode potrebama multinacionalne kompanije
- Definisanje procedura za izmenu HR politika i praksi u filijalama: sa promenom lokalnih uslova moraju se menjati i HR politike i prakse u filijalama, kako bi se uklopile u izmenjene uslove okruženja
- Razvoj globalnih HR politika i praksi koje bi trebalo da budu konzistentne sa politikama i praksama u filijalama.

(5) Efektivnost multinacionalne kompanije: Poslednja komponenta modela odnosi se na ciljeve multinacionalne kompanije. Da bi kompanija mogla da posluje na efektivan način nepohodno je da organizacija bude efikasna, osetljiva na lokalne uslove u stranoj zemlji, fleksibilna (kako bi mogla da se prilagođava na promenjene uslove u okruženju), kao i da olakšava učenje i prenošenje znanja kroz jedinice (Bartlett i Ghoshal 1991).

6.6.2. Model: Taylor et al. (1996)

Taylor *et al.* (1996) su razvili teoretski model u kome su prikazali faktore koji utiču na SIHRM sistem u multinacionalnim kompanijama, a koji razmatra ovaj sistem na tri različita nivoa: na nivou matične kompanije, na nivou filijale i na nivou grupa zaposlenih u filijali (Slika 6.3.) Na osnovu ove podele može se uvideti koliko su kompleksne odluke koje se moraju donositi u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa u međunarodnom okruženju. Autori prepoznaju značaj endogenih faktora koje su identifikovali Schuler *et al.* (1993), prvenstveno strategiju, međunarodno iskustvo

kompanije, organizacionu strukturu i međunarodnu orijentaciju centrale, ali i uticaj eksternih faktora na SIHRM u multinacionalnim kompanijama (Stahl i Björkman 2006).



Slika 6.3. Model strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (Taylor et al. 1996)

Model uključuje sledeće faktore:

(1) SIHRM sistem matične kompanije

Postoje dve komponente sistema strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa na nivou matične kompanije:

- Funkcionalni fokus multinacionalne kompanije u pogledu SIHRM-a: funkcionalni aspekti sistema za upravljanje ljudskim resursima (npr. tehnike selekcije) u matičnoj kompaniji koje matična kompanija prenosi u filijale ili ih razvija u filijalama
- Orijehtacija strateškog međunarodnog upravljanja ljudskim resursima (SIHRM orijentacija) u multinacionalnoj kompaniji.

Pod SIHRM orijentacijom multinacionalne kompanije podrazumeva se opšta filozofija ili pristup koji koristi najviši menadžment prilikom kreiranja celokupnog sistema međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, a posebno sistema za upravljanje ljudskim resursima koji će biti korišćen u stranim filijalama. Ovaj pristup definiše način na koji će kompanija sprovoditi IHRM funkciju (npr. da li će prenositi HR politike i

praksu u filijale). SIHRM orijentacija definiše na koji način će kompanija balansirati između potrebe za integracijom (internom konzistentnošću) i diferencijacijom (eksternom konzistentnošću). Taylor *et al.* (1996) su identifikovali tri međunarodne orijentacije strateškog menadžmenta ljudskih resursa:

- Orijehtacija prilagođavanja (tj. adaptivna orijentacija): Multinacionalna kompanija kreira sisteme za upravljanje ljudskim resursima u filijalama koji odražavaju lokalno okruženje (ovde postoji mala interna konzistentnost sa ostatkom kompanije, a velika eksterna konzistentnost sa lokalnim okruženjem). Multinacionalna kompanija kopira sisteme za upravljanje ljudskim resursima koji se koriste u zemlji domaćinu, tako što zapošljava HR specijaliste koji poznaju lokalne prakse. Dakle, ovde nema transfera politika i praksi iz matične kompanije u filijale, niti između filijala. Autori smatraju da je ovaj pristup konzistentan sa Perlmutter–ovim (1969) policentrizmom, ali je, za razliku od policentrizma, koji je usmeren samo na pribavljanje ljudskih resursa, fokusiran na sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa.
- “Izvozna” orijentacija: Multinacionalna kompanija prenosi celokupan sistem za upravljanje ljudskim resursima iz matične kompanije u strane filijale (velika interna konzistentnost, a mala eksterna konzistentnost). Kompanija prenosi u strane filijale HR prakse koje su se pokazale kao uspešne u matičnoj zemlji. Ovaj pristup je konzistentan sa Perlmutter–ovim etnocentrizmom, pri čemu je usmeren na sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa.
- Integrativna orijentacija: Multinacionalna kompanija teži da prenosi najbolje prakse kroz celu organizaciju. Fokus je na globalnoj integraciji koja dozvoljava određeni stepen lokalne diferencijacije. Ovaj pristup je konzistentan sa geocentričnim pristupom koji je definisao Perlmutter, ali je širi od geocentrizma (videti Poglavlje 4.5.3.). Ovde dolazi do transfera HR politika i praksi, pri čemu transfer može biti u bilo kom pravcu, tj. prakse se mogu prenositi iz matične kompanije u filijalu, iz strane filijale u matičnu kompaniju, ali i između samih filijala.

Taylor *et al.* (1996) smatraju da na izbor SIHRM orijentacije utiču:

- Međunarodna strategija kompanije, koja može biti:

– Lokalna strategija– podrazumeva da multinacionalna kompanija upravlja stranim filijalama kao nezavisnim jedinicama, pri čemu poslovanje jedne filijale nema uticaj na drugu filijalu. Autori polaze od pretpostavke da multinacionalne kompanije koje primenjuju lokalnu strategiju usvajaju adaptivnu SIHRM orijentaciju.

– Globalna strategija– podrazumeva da multinacionalna kompanija upravlja stranim filijalama kao nezavisnim jedinicama, pri čemu se resursi razmenjuju između različitih delova kompanije. Ovu strategiju karakteriše visok nivo integracije, koji vodi većoj kontroli i koordinaciji (odnosno većoj internoj konzistentnosti). Autori smatraju da kompanije koje primenjuju globalnu strategiju usvajaju integrativnu SIHRM orijentaciju.

- Verovanja i vrednosti top menadžmenta kompanije: Autori polaze od pretpostavke da, ako top menadžment smatra da HRM kompetencije multinacionalne kompanije (način na koji kompanija upravlja ljudskim resursima) važe samo u specifičnom kontekstu (odnosno da se ne mogu koristiti i u drugim zemljama), kompanija će usvojiti adaptivnu SIHRM orijentaciju, odnosno neće podsticati transfer sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijale. Suprotno, ako najviši menadžeri smatraju da se HRM kompetencije mogu generalizovati i na taj način primenjivati u različitim kontekstima (van nacionalnih granica) i ako kompanija primenjuje globalnu strategiju, kompanija će primenjivati izvoznu ili integrativnu SIHRM orijentaciju.
- Zemlja porekla multinacionalne kompanije: Najviši menadžeri u multinacionalnim kompanijama iz iste zemlje imaju slične pretpostavke u vezi sa mogućnostima generalizacije HRM kompetencija, imajući u vidu da kulturne norme zemlje utiču na vrednosti, verovanja i odluke najviših menadžera. Autori smatraju da će SIHRM orijentacija multinacionalnih kompanija koje potiču iz iste zemlje više ličiti jedna na drugu nego u slučaju multinacionalnih kompanija koje potiču iz različitih zemalja, ali da zemlja porekla na može da pomogne da se predvidi koju SIHRM orijentaciju će multinacionalna kompanija primenjivati.

(2) Sistem za upravljanje ljudskim resursima u filijalama

Osnovne komponente sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama su:

- Fokus sličnosti (funkcije upravljanja ljudskim resursima u filijalama koje su slične onima u matičnoj kompaniji)
- Stepem sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama sa onim u matičnoj kompaniji (koji pokazuje kolika je zavisnost između matične kompanije i filijale, odnosno u kojoj meri će matična kompanija moći da kontroliše filijalu).

Imajući u vidu da je u kompanijama sa izvoznom SIHRM orijentacijom visok stepen kontrole koju sprovodi matična kompanija nad filijalama, kroz transfer HR politika i praksi, u kompanijama sa adaptivnom orijentacijom najmanja kontrola nad filijalama zato što nema transfera HR politika i praksi, a u kompanijama sa integrativnom orijentacijom umerena kontrola filijala, autori smatraju da će najveći stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima između matične kompanije i filijala imati multinacionalna kompanija koja primenjuje izvoznu SIHRM orijentaciju, umerenu sličnost će imati kompanije sa integrativnom orijentacijom, a najmanju sličnost kompanije koje primenjuju adaptivnu SIHRM orijentaciju. Autori smatraju da stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama sa onim u matičnoj kompaniji zavisi od sledećih faktora:

- Strateška uloga filijale (u zavisnosti od stepena razmene resursa između matične kompanije i strane filijale)
- Način osnivanja filijale: Autori polaze od pretpostavke da je stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama i matičnoj kompaniji veći u filijalama osnovanim u vidu grinfild investicija nego u filijalama osnovanim kao zajednička ulaganja.
- Kulturne razlike između matične zemlje i zemlje domaćina: Autori smatraju da veće kulturne razlike između matične i strane zemlje dovode do manjeg stepena sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama i matičnoj kompaniji.
- Razlike u pravnom sistemu između matične zemlje i zemlje domaćina: Autori smatraju da veće pravne razlike između matične i strane zemlje dovode do manjeg stepena sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama i matičnoj kompaniji. Taylor *et al.* (1996) tvrde da

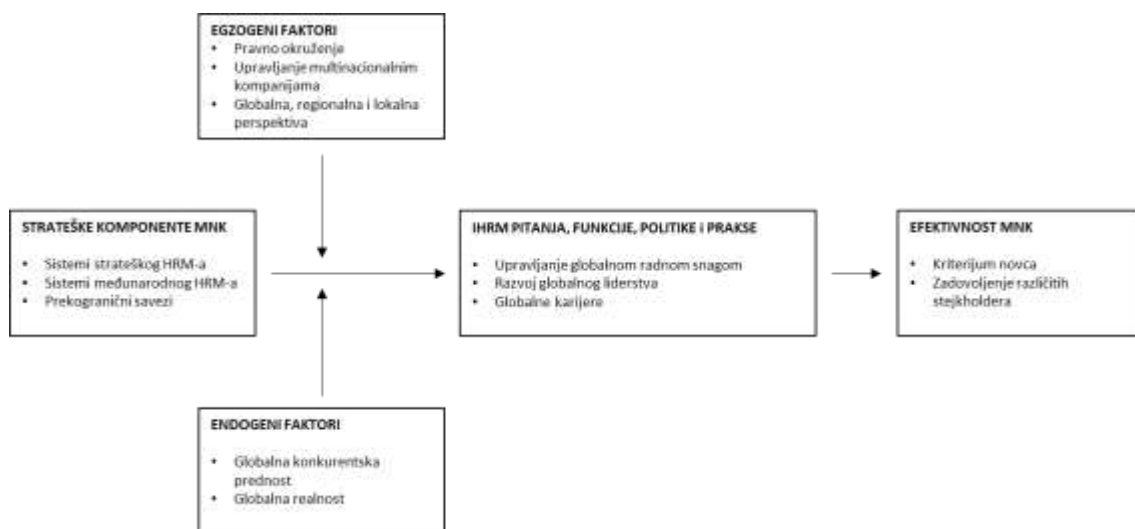
razlike u poslovnim sistemima (uključujući kulturne i institucionalne razlike) najviše ograničavaju mogućnost generalizacije HR praksi u različitim kontekstima.

(3) HRM sistem koji se primenjuje na određenu grupu zaposlenih u filijali:

Sličnost HRM sistema u matičnoj kompaniji sa onim u filijali zavisi od grupe zaposlenih na koje se konkretan sistem odnosi; pritom, najveći stepen sličnosti postoji kod grupa zaposlenih u filijali koji su najznačajniji za učinak kompanije (odnosno koji su od ključnog značaja za implementaciju strateške uloge filijale).

6.6.3. Model: Schuler i Tarique (2007)

Imajući u vidu promene sa kojima se u međuvremenu suočio međunarodni menadžment ljudskih resursa, Schuler i Tarique (2007) su dopunili i proširili model IHRM–a koji su dali Schuler *et al.* (1993) (Slika 6.4.).



Slika 6.4. Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Schuler i Tarique 2007)

Oni navode iste komponente modela međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa koji su definisali Schuler *et al.* (1993), pri čemu ne ističu eksplicitno termin “strateški” u nazivu modela, već posmatraju strateški IHRM kao ključnu komponentu šire oblasti IHRM–a. Pritom su napravili razliku u sledećem:

(1) Strateške komponente multinacionalne kompanije

- SHRM sistemi: Ključna obeležja SHRM sistema su horizontalno usklađivanje HR politika i praksi i vertikalno usklađivanje HR politika i praksi, čiji je glavni aspekt povezivanje HR politika i praksi sa razumevanjem i poznavanjem organizacije, uključujući sve interne (strategija organizacije, liderstvo, vizija, vrednosti, kultura) i eksterne kontekstualne faktore (političko, socijalno, kulturno, konkurentsko i pravno okruženje) (Jackson i Schuler 1995).
- IHRM sistemi: Efektivno upravljanje ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama zahteva strateški pristup globalnom upravljanju ljudskim resursima. SIHRM uključuje razumevanje okruženja multinacionalne kompanije i upravljanje vezama između jedinica multinacionalne kompanije, kao i brigu oko horizontalnog i vertikalnog usklađivanja politika i praksi. Da bi razumela okruženje kompanija mora stalno da prati interne i eksterne kontekstualne faktore – upravljanje vezama između jedinica treba da omogući integraciju, kontrolu i koordinaciju jedinica kompanije rasprostranjenih svuda po svetu, dok se briga o usklađivanju odnosi na usklađivanje HR politika i praksi i uklapanje kompanije i njenih jedinica u okruženje u zemlji domaćinu.
- Prekogrančni savezi : Oni podrazumevaju dve ili više kompanija koje su se dogovorile da sarađuju kao partneri kroz aranžman od koga se očekuje da bude od koristi za svaku od kompanija (koji može biti u obliku potpunog spajanja kompanija ili međunarodnog zajedničkog ulaganja). Schuler i Tarique (2007) smatraju da postoji značajna međuzavisnost između međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i prekograničnih saveza. Ovaj faktor je novost u odnosu na model koji su definisali Schuler *et al.* (1993).

(2) Egzogeni faktori:

- Pravno okruženje
- Upravljanje multinacionalnom kompanijom: odnosi se, pre svega na kulturne i institucionalne razlike
- Globalna, regionalna i lokalna perspektiva u upravljanju ljudskim resursima: potrebno je razviti konzistentan globalni pristup za upravljanje ljudskim

resursima, i istovremeno pružiti jedinicama određeni stepen autonomije na lokalnom i regionalnom nivou, što nije jednostavno ostvariti.

(3) Endogeni faktori:

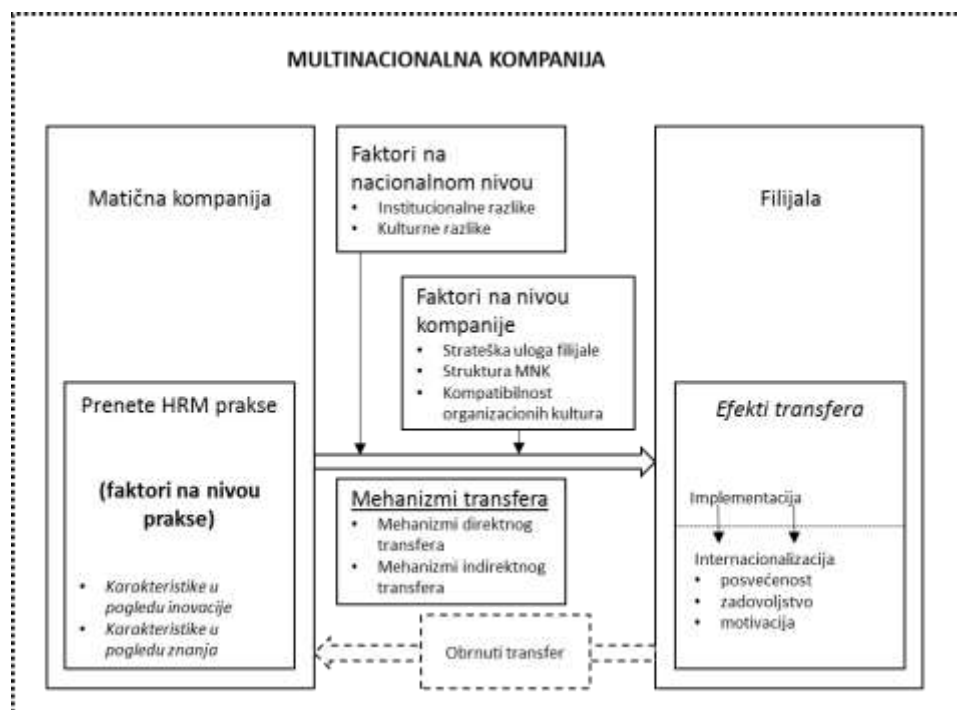
- Globalna konkurentska prednost: odnosi se na pronalaženje najboljeg načina za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti kroz menadžment ljudskih resursa
- Realnosti na globalnom nivou: međunarodni menadžment ljudskih resursa mora uzeti u obzir globalne realnosti (ekonomske, društvene, HR, itd.), imajući u vidu da HR prakse treba da budu usklađene sa potrebama kompanije, a ove potrebe zavise od globalnih realnosti u kojima posluje multinacionalna kompanija.

(4) IHRM pitanja, funkcije, politike i prakse sa posebnim fokusom na upravljanje globalnim ljudskim resursima, razvoj globalnog liderstva i globalne karijere

(5) Efektivnost multinacionalne kompanije: Faktori efektivnosti multinacionalne kompanije navedeni u modelu koji su razvili Schuler *et al.* (1993.) su i dalje primenjivi, pri čemu se prema modelu koji su definisali Schuler i Tarique (2007) efektivnost IHRM sistema može procenjivati i kroz kriterijum novca (tj. u novčanom ili ekonomskom smislu), kao i kroz zadovoljenje potreba različitih zainteresovanih strana (tj. stejkholdera) – same kompanije sa svojim filijalama (kao primarnog stejkholdera) u pogledu poboljšanja produktivnosti i profitabilnosti, zatim zaposlenih, potrošača, dobavljača i partnera, lokalne zajednice i šireg društva, itd.

6.6.4. Model: Wenchuan (2004)

Wenchuan (2004) je definisao model koji prikazuje kompleksnost transfera HR praksi u različite zemlje u kojima multinacionalna kompanija posluje. Ovaj model obuhvata različite komponente (Slika 6.5.):



Slika 6.5. Model prekograničnog transfera HR praksi u multinacionalnim kompanijama (Wenchuan 2004)

(1) Faktori na nacionalnom nivou:

- Institucionalne razlike između zemalja: Institucionalno okruženje u stranoj zemlji čine socijalni, ekonomski i politički faktori. Veća razlika u institucionalnom okruženju između matične zemlje i zemlje domaćina otežava transfer HR praksi iz matične kompanije u strane filijale.
- Razlike u nacionalnoj kulturi, koje utiču na ponašanje ljudi i oblikuju HR prakse u skladu sa kulturnim okruženjem. Manje razlike u nacionalnoj kulturi između zemalja olakšavaju transfer praksi menadžmenta ljudskih resursa iz matične kompanije u strane filijale.

(2) Faktori na nivou kompanije:

- Strateška uloga filijale
- Struktura multinacionalne kompanije: Autor polazi od pretpostavke da ako filijala usvoji konkretnu HR praksu iz matične kompanije, transfer ove prakse u drugu filijalu može biti lakši zahvaljujući strukturalnoj jednoobraznosti u multinacionalnoj kompaniji.

- Kompatibilnost organizacionih kultura: Autor smatra da je mogućnost transfera HR praksi iz matične kompanije u filijalu u pozitivnoj korelaciji sa stepenom kompatibilnosti organizacionih kultura centrale i filijale. Ovo objašnjava time što je svaka HR praksa zasnovana na određenim vrednostima; kada su vrednosti na kojima počiva određena praksa i vrednosti na kojima počiva organizaciona kultura kompatibilne, zaposlenima u filijali je lakše da razumeju i prihvate HR praksu iz matične kompanije.

(3) Faktori na nivou HR praksi odnose se na mogućnost transfera inovacija i znanja u filijale

(4) Mehanizmi transfera:

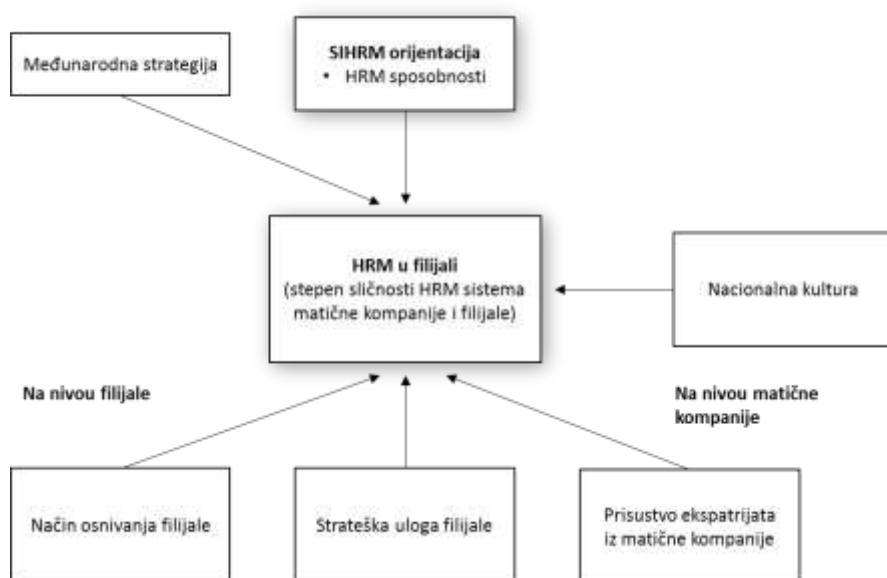
- Direktni mehanizmi transfera: Od filijala se očekuje da postupaju u skladu sa HR praksama iz matične kompanije kroz koje multinacionalna kompanija ostvaruje kontrolu nad filijalama. Problem je u tome što će se zaposleni u filijalama često u velikoj meri protiviti transferu HR politika i praksi ako smatraju da one ugrožavaju njihove beneficije.
- Indirektni mehanizmi transfera:
 - Organizaciona kultura: Kompanija može obučiti zaposlene u filijalama da upoznaju korporativnu kulturu, pri čemu će se u toku treninga prenositi i HR prakse koje se odnose na organizacionu kulturu.
 - Ekspatrijati iz matične kompanije: Autor smatra da premeštanje menadžera iz matične kompanije u filijalu može da pomogne u transferu HR praksi zato što ekspatrijati više vole da primenjuju prakse sa kojima su upoznati. Dakle, da bi mogli uspešno da prenesu prakse u filijale potrebno je da ekspatrijati razumeju ove prakse i da imaju iskustvo u njihovoj primeni.

(5) Efekti transfera: Transfer praksi treba da ima pozitivan uticaj na učinak filijale, odnosno da bude izvor konkurentne prednosti filijale, pri čemu je ovo moguće samo ako prakse imaju vrednost za menadžere i zaposlene.

(6) Obrnuti transfer: U multinacionalnoj kompaniji HR prakse se mogu prenositi i u suprotnom smeru – iz filijale u matičnu kompaniju.

6.6.5. Model: Kim i Gray (2005)

Kim i Gray (2005) su zasnovali svoj model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa na ranijim modelima strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (između ostalog, na modelima koje su definisali Schuler *et al.* 1993 i Taylor *et al.* 1996). Ovaj model (kao što je prikazano na Slici 6.6.) posmatra međunarodni menadžment ljudskih resursa iz dve perspektive: iz perspektive matične kompanije i iz perspektive filijale.



Slika 6.6. Konceptualni model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama (Kim i Gray 2005)

Na nivou matične kompanije razmatra se SIHRM orijentacija kompanije, a na nivou filijale upravljanje ljudskim resursima u filijali, odnosno transfer HR praksi iz matične kompanije u filijalu. Model pokazuje da na menadžment ljudskih resursa u filijali (odnosno na stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima između matične kompanije i filijale) utiču:

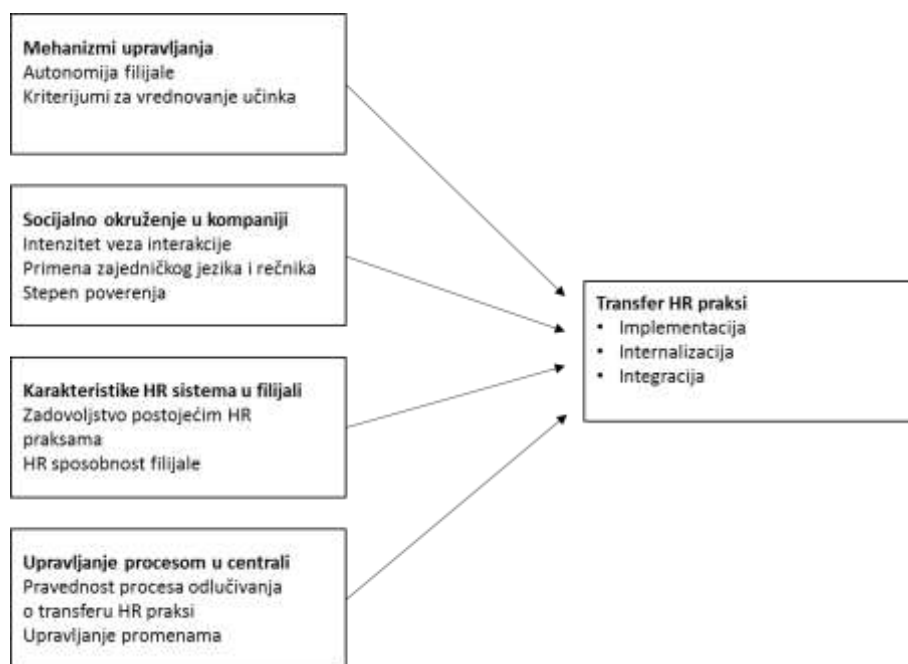
- međunarodna strategija kompanije
- SIHRM orijentacija kompanije
- strateška uloga filijale
- način osnivanja filijale

- prisustvo ekspatrijata iz matične zemlje kompanije u filijali
- razlike u nacionalnoj kulturi.

Autori su ovaj model proverili i u praksi, a rezultati istraživanja su prikazani u Poglavlju 6.7.5.

6.6.6. Model: Björkman i Lervik (2007)

Björkman i Lervik (2007) su definisali model u kome su prikazali faktore koji utiču na transfer HR praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale (Slika 6.7.). Pritom su se fokusirali na organizacionu strukturu, mehanizme i procese koji utiču na transfer HR praksi i definisali četiri skupa faktora koji imaju uticaj na mogućnost transfera ovih praksi u okviru multinacionalne kompanije, odnosno na implementaciju, internalizaciju (stepen prihvatanja praksi od strane zaposlenih, tj. stepen u kome zaposleni pripisuju vrednost određenoj praksi) i integraciju HR praksi u filijalama:



Slika 6.7. Faktori koji utiču na transfer HR praksi u multinacionalnim kompanijama (Björkman i Lervik 2007)

1. Mehanizmi upravljanja

- Autonomija filijala: veća je mogućnost transfera u filijale sa malom autonomijom u odnosu na centralu kompanije
- Kriterijumi za vrednovanje učinka: u situaciji kada menadžeri u filijali veruju da implementacija HR praksi iz centrale služi za evaluaciju njihovog učinka biće više motivisani da usvoje ove prakse.

2. Socijalno okruženje u kompaniji

- Intenzitet veza interakcije između centrale i filijale: jake veze interakcije će omogućiti lakši transfer HR praksi iz centrale u filijalu
- Primena zajedničkog jezika i rečnika: veća je mogućnost transfera HR praksi iz centrale MNK u filijalu u slučaju kada filijala i centrala koriste zajednički jezik i rečnik, kao i kada dele iskustva u vezi sa uspešnom primenom HR praksi u centrali i drugim filijalama
- Stepem poverenja koje ima menadžment filijale u centralu: veći stepen poverenja omogućava lakši transfer HR praksi u filijalu.

3. Karakteristike postojećeg HR sistema u filijali

- Zadovoljstvo postojećim HR praksama: teži je transfer HR praksi iz centrale u filijale u kojima je menadžment zadovoljan postojećim HR praksama. Nezadovoljstvo se javlja posebno u slučaju kada je filijala primorana da zameni postojeće prakse koje dobro funkcionišu, pogotovo ako su u pitanju prakse koje su razvijene na lokalnom nivou, što znatno otežava mogućnost transfera.
- HR sposobnosti filijale: veća je mogućnost transfera iz centrale u filijale koje imaju visok nivo sposobnosti za upravljanje ljudskim resursima.

4. Upravljanje procesom transfera u centrali

- Pravednost procesa odlučivanja o transferu HR praksi: mogućnost transfera HR praksi iz centrale u filijalu je veća ako menadžeri filijale smatraju da je proces odlučivanja o HR praksama koje treba da se implementiraju u filijali pravedan.
- Ponašanje i stavovi menadžera u centrali u pogledu upravljanja promenama (tj. olakšavanja transfera HR praksi u filijalu): posebna pažnja se usmerava na verovanje menadžera u centrali da će predložene HR prakse pomoći filijali da bolje radi i na napor koji menadžeri u centrali treba da ulože kako bi se omogućilo da ove prakse funkcionišu u filijali, što olakšava transfer.

6.7. Empirijska istraživanja u oblasti transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama

Faktori koji određuju koliki će biti uticaj centrale na filijalu u pogledu prenošenja praksi menadžmenta ljudskih resursa bili su predmet brojnih empirijskih istraživanja, od kojih su neka navedena u ovoj disertaciji.

6.7.1. Istraživanje: Martinez i Ricks (1989)

Istraživanje koje su sproveli Martinez i Ricks (1989) u filijalama američkih multinacionalnih kompanija u Meksiku pokazalo da je uticaj matične kompanije na odluke u vezi sa ljudskim resursima u filijali u korelaciji sa:

- Stepenom zavisnosti filijale od resursa multinacionalne kompanije: Kada matična kompanija snabdeva filijalu većom količinom resursa veći je uticaj kompanije na filijalu.
- Značajem filijale za multinacionalnu kompaniju: Što je veći značaj filijale za kompaniju, uticaj matične kompanije na filijalu je veći.
- Nacionalnošću menadžera u filijali: Matična kompanija ima veći uticaj nad odlukama u vezi sa ljudskim resursima u filijali koje su u vezi sa ekspatrijatima (nego nad odlukama koje su u vezi sa lokalnim menadžerima).

6.7.2. Istraživanje: Beechler i Yang (1994)

Beechler i Yang (1994) su sproveli istraživanje u deset filijala japanskih multinacionalnih kompanija koje se nalaze u Sjedinjenim Američkim Državama i definisali faktore koji utiču na stepen zavisnosti multinacionalne kompanije od filijala: značaj resursa (tj. u kojoj meri su resursi neophodni multinacionalnoj kompaniji da nastavi poslovanje), stepen u kome filijala ima slobodu odlučivanja o alokaciji i korišćenju resursa i stepen u kome postoji alternativa za potrebne resurse kojima multinacionalna kompanija ima pristup.

Njihovo istraživanje je pokazalo da zemlja porekla ima vrlo mali uticaj na transfer HR politika i praksi u strane filijale. Istraživanje je pokazalo da na sposobnost kompanije da prenese HR prakse iz matične zemlje u strane filijale utiču brojni interni i eksterni faktori, a pre svega:

- administrativno nasleđe kompanije
- verovanje najviših menadžera u transfer praksi u filijale
- lokalno okruženje u zemlji domaćinu.

Takođe su uočili da određeni broj kompanija koje, iako su želele, nisu uspele da prenesu prakse u vezi sa ljudskim resursima iz centrale u strane filijale.

6.7.3. Istraživanje: Rosenzweig i Nohria (1994)

Rosenzweig i Nohria (1994) su sproveli istraživanje koje je obuhvatilo 249 američkih filijala različitih stranih multinacionalnih kompanija. Definisali su hipoteze na osnovu kojih su proverili koji kontekstualni faktori od navedenih utiču na transfer praksi menadžmenta ljudskih resursa u strane filijale:

- Step en u kome je filijala uklopljena u lokalno okruženje, što zavisi od istorije filijale, tj. od načina osnivanja i starosti filijale, veličine filijale, mere u kojoj je filijala zavisna od resursa u stranoj zemlji, pritisaka na filijalu od strane institucija strane zemlje (vlade, sindikata, itd.)
- Prenos različitih resursa iz matične kompanije u filijale (kapital, informacije, tehnička ekspertiza)
- Karakteristike matične kompanije: kultura strane zemlje u kojoj se nalazi filijala, međunarodno iskustvo matične kompanije, stepen u kome matična kompanija kontroliše filijalu
- Vrsta industrije/ priroda poslovanja: globalno poslovanje ili poslovanje u više zemalja.

Autori su pokazali da filijale multinacionalnih kompanija obuhvaćene istraživanjem uglavnom usvajaju HR prakse strane zemlje, ali da se razlikuju u zavisnosti od zemlje porekla multinacionalne kompanije. Došli su do zaključka da određeni faktori imaju

značajan uticaj na transfer HR praksi u filijale: način osnivanja filijale, zavisnost od resursa strane zemlje, prisustvo ekspatrijata u filijali i učestalost komunikacije. Rosenzweig i Nohria (1994) nisu uspjeli da dokažu da starost filijale multinacionalne kompanije utiče na standardizaciju HR praksi, niti da postoji povezanost između veličine filijale (odnosno broja zaposlenih u filijali) i sličnosti sa HR praksama strane zemlje.

Autori su pokušali da dokažu da na mogućnost transfera HR politika i praksi iz centrale kompanije u filijalu može uticati i to da li je filijala u potpunosti u vlasništvu kompanije ili je u zajedničkom vlasništvu sa drugim kompanijama. Na osnovu ovog istraživanja autori su došli do zaključka da način osnivanja filijale utiče na nivo transfera praksi menadžmenta ljudskih resursa, pri čemu filijale koje su nastale akvizicijom u većoj meri usvajaju HR prakse strane zemlje u odnosu na filijale nastale kao greenfield investicije.

Filijale dobijaju resurse (kapital, tehnologiju, menadžment, sirovine) od matične kompanije koja na taj način pokušava da sprovodi kontrolu nad filijalama, ali i iz lokalnog okruženja u stranoj zemlji. Autori su pokazali da je zavisnost od lokalnih resursa značajan faktor u određivanju stepena standardizacije HR praksi u multinacionalnoj kompaniji, pri čemu su dokazali hipotezu da će filijala koja se zbog potrebnih resursa više oslanjati na lokalno okruženje, u većoj meri usvajati prakse strane zemlje u upravljanju ljudskim resursima.

U literaturi iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa obično se navodi da ekspatrijati imaju ključnu ulogu u prenošenju praksi i znanja u multinacionalnim kompanijama. Od ekspatrijata se očekuje da prenose kulturu, politike i prakse multinacionalne kompanije u strane filijale. Ekspatrijati najčešće pokušavaju da u stranoj filijali uvedu način rada iz svoje matične kompanije, imajući u vidu da nisu sigurni u efikasnost stranih praksi. Rosenzweig i Nohria (1994) su dokazali da prisustvo ekspatrijata negativno utiče na sličnost HR praksi u stranoj filijali sa praksama strane zemlje, kao i da filijale sa relativno velikim brojem ekspatrijata pokazuju veću sličnost HR praksi sa praksama zemlje porekla u odnosu na filijale koje većinom zapošljavaju lokalne zaposlene.

Rosenzweig i Nohria (1994) su dokazali i da je učestalost komunikacije zaposlenih u filijali sa matičnom kompanijom u negativnoj korelaciji sa sličnošću HR praksi u filijali sa praksama strane zemlje. Pored toga, došli su do zaključka i da su, u slučaju kada filijala češće komunicira sa matičnom kompanijom, ekspatrijati u filijalama pod većim uticajem praksi matične kompanije.

6.7.4. Istraživanje: Hannon et al. (1995)

Hannon *et al.* (1995) su analizirali 100 filijala japanskih, američkih i evropskih multinacionalnih kompanija koje posluju na Tajvanu sa ciljem da utvrde faktore koji utiču na međunarodne strategije koje kompanije primenjuju za upravljanje ljudskim resursima. Došli su do sledećih zaključaka:

- Zavisnost filijale od resursa matične kompanije je u korelaciji sa globalnom integracijom strategija za upravljanje ljudskim resursima: Istraživanje je pokazalo da, kada je filijala u velikoj meri zavisna od matične kompanije u pogledu kritičnih resursa, multinacionalna kompanija lakše sprovodi formalnu kontrolu nad filijalama preko strategija za upravljanje ljudskim resursima. Hannon *et al.* (1995) su, kao i Martinez i Ricks (1989), došli do zaključka da je stepen prihvatanja strategija matične kompanije za upravljanje ljudskih resursima u filijalama u pozitivnoj korelaciji sa stepenom zavisnosti filijale od resursa matične kompanije.
- Zavisnost filijale od resursa strane zemlje je u korelaciji sa stepenom u kome se međunarodne strategije za upravljanje ljudskim resursima u filijali prilagođavaju lokalnim uslovima: Sa rastom broja zaposlenih u filijali i povećanjem dužine postojanja filijale njen uspeh može u većoj meri zavisiti od stepena u kome se filijala uklapa u lokalno okruženje nego od podrške koju dobija od centrale kompanije. Autori su došli do istog zaključka kao Rosenzweig i Nohria (1994), odnosno uspeali su da dokažu da veća zavisnost filijale od resursa strane zemlje dovodi do većeg prilagođavanja strategija za upravljanje ljudskim resursima uslovima strane zemlje.
- Uticaj institucija strane zemlje u kojoj se nalazi filijala na međunarodnu strategiju za upravljanje ljudskim resursima koju primenjuje filijala zavisi od

udela u vlasništvu matične kompanije nad stranom filijalom: Autori su dokazali da u slučaju kada multinacionalna kompanija ima veliki udeo u vlasništvu filijale (preko 90%), velika zavisnost filijale od institucija strane zemlje dovodi do veće standardizacije HR politika u filijali.

Dakle, zaključak autora je da je zavisnost filijale od resursa matične kompanije povezana sa globalno integrisanim HR strategijama, da je zavisnost filijale od lokalnih resursa povezana sa međunarodnim HR strategijama koje su prilagođene lokalnim uslovima u zemlji domaćinu, a da uticaj institucija u stranoj zemlji na međunarodnu HR strategiju zavisi od udela matične kompanije u vlasništvu nad filijalom.

6.7.5. Istraživanje: Kim i Gray (2005)

Kim i Gray (2005) su svoj teoretski model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa (objašnjen u Poglavlju 6.6.5.) proverili u praksi kroz istraživanje sprovedeno u različitim multinacionalnim kompanijama koje potiču iz Australije, a koje imaju filijale svuda po svetu (u Severnoj Americi, Zapadnoj Evropi, Jugoistočnoj Aziji, na Novom Zelandu, itd.). Rezultati njihovog istraživanja pokazuju relativno nizak stepen transfera HR praksi iz matične kompanije u strane filijale, što potvrđuje opštu tvrdnju autora da je upravljanje ljudskim resursima tradicionalno bilo lokalizovano kako bi omogućio da se reflektuju razlike u okruženju između matične zemlje i zemlje domaćina. U pogledu pojedinačnih HR praksi, nizak nivo transfera pronađen je u svim funkcijama menadžmenta ljudskih resursa, ali je najveća sličnost prakse matične kompanije i strane filijale pronađena u procesu vrednovanja, a najmanja kod treninga.

Istraživanje je pokazalo da na stepen transfera praksi upravljanja ljudskim resursima iz matične kompanije u filijalu utiču:

- Strateška uloga filijale: Istraživanje je pokazalo da stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u matičnoj kompaniji i filijali u najvećoj meri zavisi od strateške uloge filijale u kompaniji.
- Razlike u nacionalnoj kulturi između matične zemlje i zemlje domaćina: Autori su došli do zaključka da razlike u nacionalnoj kulturi između matične zemlje i

zemlje domaćina utiču na transfer HR praksi iz matične kompanije u filijalu. Međutim, suprotno očekivanjima autora da postoji pozitivna korelacija, rezultati istraživanja pokazali su da je veća sličnost između sistema za upravljanje ljudskim resursima matične kompanije i HRM sistema u filijali u slučaju kada su manje kulturne razlike između matične zemlje i zemlje domaćina. Ovaj zaključak je u skladu sa rezultatima do kojih su došli Beechler i Yang (1994), a suprotan rezultatima do kojih su došli Rosenzweig i Nohria (1994), koji su utvrdili da je ova korelacija pozitivna.

- Međunarodna strategija kompanije: Rezultati istraživanja su pokazali da nivo transfera HR praksi iz centrale MNK u filijale delimično zavisi od međunarodne strategije kompanije. Dokazana je pretpostavka autora da multinacionalne kompanije koje primenjuju globalnu strategiju karakteriše veći stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u matičnoj kompaniji i filijali.

Što se tiče načina osnivanja strane filijale, u filijalama koje nisu nastale kao grinfild investicije pronađen je veći stepen sličnosti HR praksi sa praksama matične kompanije nego u slučaju grinfild investicija, suprotno zaključku do koga su došli Rosenzweig i Nohria (1994). Međutim, ova povezanost nije statistički značajna. Istraživanje nije potvrdilo pretpostavku autora da drugi faktori, kao što su SIHRM orijentacija kompanije ili prisustvo ekspatrijata u filijali utiču na sistem za upravljanje ljudskim resursima u filijali, odnosno na sličnost sistema za upravljanje ljudskim resursima u matičnoj kompaniji i filijali.

6.7.6. Istraživanje: Myloni et al. (2007)

Myloni *et al.* (2007) su analizom filijala 80 evropskih i američkih multinacionalnih kompanija u Grčkoj došli do zaključka da se veliki deo HR praksi prenosi iz centrale multinacionalnih kompanija u strane filijale.

Iako je nacionalno poreklo kompanije važan faktor u oblikovanju strategije za upravljanje ljudskim resursima, od veće važnosti su vrednosti i percepcije top menadžmenta u vezi sa HRM funkcijom i relativan značaj ljudskih resursa kao izvora

konkurentske prednosti kompanije (Bae *et al.* 1998). Istraživanje koje su sproveli Myloni *et al.* (2007) potvrdilo je da stav najviših menadžera prema menadžmentu ljudskih resursa (odnosno verovanje najviših menadžera da su zaposleni i HR prakse izvor konkurentske strategije kompanije) ima značajan uticaj na nivo transfera praksi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima u strane filijale.

Suprotno očekivanjima autora, istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna korelacija između međunarodnog iskustva kompanije i nivoa transfera HR praksi iz centrale MNK u stranu filijalu, iako pronađena povezanost nije statistički značajna. Pored toga, dokazali su i da je nivo transfera prakse u upravljanju ljudskim resursima u pozitivnoj korelaciji sa stepenom formalne i neformalne kontrole koju matična kompanija sprovodi nad stranom filijalom.

Ovo istraživanje pokazalo je da najveći uticaj na transfer praksi menadžmenta ljudskih resursa iz matične kompanije u strane filijale imaju značaj koji najviši menadžeri pridaju menadžmentu ljudskih resursa i međunarodno iskustvo kompanije, dok je uticaj međunarodne konkurentske strategije, neformalne kontrole centrale nad filijalnom i prisustva ekspatrijata u filijali znatno manji.

6.7.7. Istraživanje: Björkman et al. (2008)

Björkman *et al.* (2008) su istraživali prakse menadžmenta ljudskih resursa u 170 filijala zapadnih multinacionalnih kompanija u Kini i Indiji i došli do zaključka da stepen standardizacije HR praksi u multinacionalnim kompanijama u najvećoj meri zavisi od prisustva ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija, a samo u neznatnoj meri od porekla HR menadžera u filijalama.

Ovo istraživanje je pokazalo da se na osnovu broja ekspatrijata u stranoj filijali multinacionalne kompanije na najbolji način može predvideti u kojoj meri će HR prakse u multinacionalnom kompaniji biti standardizovane. Dokazali su da prisustvo ekspatrijata utiče na sličnost sa praksama strane zemlje, odnosno da su HR prakse u filijalama sa većim brojem ekspatrijata u većoj meri standardizovane sa praksama

matične kompanije u odnosu na filijale sa manjim brojem ekspatrijata. Ovaj zaključak je konzistentan sa rezultatima istraživanja koje su sprovedi Rosenzweig i Nohria (1994).

Björkman *et al.* (2008) su pošli od pretpostavke da je u filijalama čiji je menadžer za ljudske resurse regrutovan iz lokalne firme veća sličnost HR praksi sa lokalnim praksama strane zemlje u odnosu na filijale koje imaju HR menadžera iz matične zemlje multinacionalne kompanije. Međutim, iako je istraživanje pokazalo da postoji određena (iako neznatna) povezanost između porekla HR menadžera u filijali i standardizacije HR praksi, ova korelacija je u suprotnom smeru od očekivanog. Filijale čiji je menadžer za ljudske resurse regrutovan iz lokalne firme pokazale su viši stepen standardizacije sa HR praksama multinacionalne kompanije.

Björkman *et al.* (2008) su pokušali da dokažu da će se praksa u upravljanju ljudskim resursima u najvećoj meri prilagođavati lokalnim praksama strane zemlje u filijalama koje su osnovane sa ciljem da nastave postojeće poslovanje. Međutim, za razliku od zaključka do koga su došli Rosenzweig i Nohria (1994), koji su dokazali da filijale koje su nastale akvizicijom u većoj meri usvajaju lokalne HR prakse strane zemlje nego što je slučaj kod filijala koje su nastale kao greenfield investicije, Björkman *et al.* (2008) su došli do zaključka da način osnivanja filijala nema nikakav uticaj na nivo transfera HR praksi iz centrale MNK u strane filijale.

Autori su pokušali da utvrde postojanje veze između statusa filijale kao zajedničkog ulaganja u stranoj zemlji i mogućnosti prenošenja HR praksi iz matične kompanije u filijalu i pošli su od pretpostavke da će, u poređenju sa filijalama koje su u potpunom vlasništvu multinacionalne kompanije, filijale koje su osnovane kao zajedničko ulaganje karakterisati niži nivo standardizacije praksi u upravljanju ljudskim resursima. Međutim, nisu uspeli da dokažu postojanje povezanosti između statusa filijale kao zajedničkog ulaganja i nivoa transfera HR praksi iz centrale MNK u stranu filijalu.

6.7.8. Uporedna analiza rezultata dosadašnjih istraživanja transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama

Iz navedenih istraživanja može se zaključiti da različiti faktori imaju uticaj na stepen u kome multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike u prakse u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Prethodno izložena istraživanja, iako su sprovedena u kontekstu različitih zemalja, identifikovala su određene zajedničke faktore koji mogu uticati na standardizaciju HR praksi. Na primer, stepen zavisnosti filijale od resursa multinacionalne kompanije (odnosno od lokalnih resursa u zemlji domaćinu), kao i prisustvo ekspatrijata u filijali su neki od faktora čiji je uticaj na mogućnost transfera HR politika i praksi iz matične zemlje u strane filijale MNK potvrdilo više istraživanja.

Ostali faktori za koje je utvrđeno da imaju značajan uticaj na standardizaciju HR praksi u multinacionalnim kompanijama obuhvataju: zemlju porekla, značaj filijale za multinacionalnu kompaniju, stav top menadžera po pitanju značaja menadžmenta ljudskih resursa, stepen u kome multinacionalna kompanija kontroliše stranu filijalu, učestalost komunikacije između centrale MNK i strane filijale, institucije strane zemlje, međunarodno iskustvo multinacionalne kompanije, itd.

Praksa je potvrdila da određeni faktori koji se navode u literaturi utiču na transfer praksi menadžmenta ljudskih resursa iz centrale kompanije u strane filijale, ali da ipak postoje razlike u rezultatima istraživanja sprovedenim u različitim kontekstima. Što se tiče načina osnivanja filijale, može se primetiti neslaganje u rezultatima dobijenim u dva navedena istraživanja u pogledu uticaja koji način osnivanja strane filijale može imati na standardizaciju HR praksi u multinacionalnoj kompaniji. Naravno, treba imati u vidu da se različiti rezultati mogu dobiti zato što se istraživanja sprovode u kontekstu različitih zemalja, odnosno da faktori značajni u jednom kontekstu ne moraju biti od značaja i u drugom.

Međutim, može se uočiti da su navedena istraživanja, iako relevantna za predmet istraživanja, prilično uopštena, odnosno da se nisu u dovoljnoj meri fokusirala na specifičnosti konkretnih HR aktivnosti (posebno u pogledu pribavljanja ljudskih resursa

i vrednovanja učinka zaposlenih). Nijedno od navedenih istraživanja nije bilo dovoljno sveobuhvatno da bi se mogli izvući pouzdani zaključci i stekao potpuni uvid u celokupnu sliku u vezi sa standardizacijom HR politika, procedura i praksi u multinacionalnim kompanijama.

6.8. HRM izazovi u Srbiji u procesu tranzicije

I dalje postoji veliki deo Evrope o kome se vrlo malo zna u pogledu menadžmenta ljudskih resursa. To su tzv. evropske tranzicione ekonomije – zemlje Centralne i Istočne Evrope koje su započele proces tranzicije ka tržišnoj ekonomiji, u koje spada i Srbija kao zemlja bivše Jugoslavije (Zupan i Kaše 2005).

Tradicionalno je uloga HRM funkcije u Srbiji bila slaba i fokusirana, pre svega, na administrativna pitanja, pri čemu je ova funkcija u srpskim kompanijama u prošlosti često bila udružena sa pravnim odeljenjem. Savremena odeljenja za ljudske resurse u kompanijama u Srbiji počela su da se osnivaju relativno skoro, od 2004/2005. godine (Cromer 2008). Menadžeri do skoro nisu bili svesni značaja ljudskih resursa i HRM funkcije kao izvora konkurentske prednosti (Covarrubias Venegas 2012), a ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (selekcija, regrutovanje, upravljanje nadoknadama, vrednovanje, razvoj zaposlenih) su bile prilično zanemarene i nedovoljno razvijene (Bogićević Milikić i Janićijević 2009). Ovaj tradicionalni pristup posmatra HRM više kao kadrovsku funkciju, nego kao moderan menadžment ljudskih resursa (Bogićević Milikić *et al.* 2012).

Srbija, bivša socijalistička zemlja, započela je proces tranzicije ka tržišnoj ekonomiji od 2000. godine, što je u velikoj meri uticalo na razvoj funkcije menadžmenta ljudskih resursa u našoj zemlji. Imajući u vidu velike razlike između razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji, između ostalog i u pogledu institucionalnog konteksta, očekivano je da postoje i očigledne razlike u HR praksama između ovih zemalja. Proces tranzicije ka tržišnoj ekonomiji i ulazak stranih kompanija podstakli su kompanije u Srbiji da počnu da uvode tehnologije i sisteme menadžmenta koje primenjuju razvijene tržišne privrede i uspešne kompanije širom sveta (Bogićević Milikić *et al.* 2008; Bogićević Milikić *et al.*

2012). Oblast menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji je pretrpela značajne promene poslednjih godina. Privatizacija lokalnih kompanija od strane stranih investitora, restrukturiranje kompanija, uvođenje novih tehnologija, reforma tržišta rada i sistema obrazovanja doprineli su napretku HRM funkcije u Srbiji (Svetlik *et al.* 2010), pa je tradicionalni koncept kadrovskog menadžmenta polako počeo da se kreće ka modernom HRM konceptu koji primenjuju razvijene zapadne kapitalističke zemlje. Međutim, sve ove promene, iako primetne, još uvek nisu dovoljne da promene tradicionalni model kadrovskog menadžmenta u Srbiji i u potpunosti ga približe modernom konceptu menadžmenta ljudskih resursa (Svetlik *et al.* 2010; Bogićević Milikić, B. *et al.* 2012).

Postoje dve grupe faktora koji utiču na promene u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji: s jedne strane, proces tranzicije (koji obuhvata značajne promene društvenog, političkog, privrednog sistema i uključuje privatizaciju i slobodan ulazak stranih investitora na tržište) i globalizacija (koja uključuje jačanje institucionalnih pritisaka iz globalnog konteksta kako bi se implementirali generalno prihvaćeni modeli u oblasti HRM-a) podstiču promene koncepta upravljanja ljudskim resursima u Srbiji u pravcu modernog HRM koncepta, dok sa druge strane, institucionalni kontekst (koji obuhvata zakonodavstvo i kvalitet relevantnih institucija) i nacionalna kultura (koja određuje ponašanje menadžera i zaposlenih) usporavaju uvođenje promena (Bogićević Milikić *et al.* 2012).

Vrlo mali broj empirijskih istraživanja je sproveden u kontekstu upravljanja ljudskim resursima u Srbiji, a posebno u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u ovoj zemlji. U Srbiji, kao i u ostalim zemljama bivše Jugoslavije, razvoj i porast značaja HRM funkcije povezan je sa ulaskom stranih multinacionalnih kompanija koje su u Srbiju donele moderne prakse upravljanja ljudskim resursima (Svetlik *et al.* 2010; Covarrubias Venegas 2012). Covarrubias Venegas (2012) je došla do zaključka da su sve zapadne HR prakse i procesi poznati u Srbiji, ali da ih primenjuju samo multinacionalne, ali ne i domaće kompanije. Svetlik *et al.* (2010) navode da se strane multinacionalne kompanije u Srbiji ponašaju kao kopije svojih centrala i primenjuju iste HR politike i prakse kao njihove matične kompanije.

U stranim filijalama multinacionalnih kompanija u zemljama u tranziciji u Evropi reforma procedura selekcije i sistema vrednovanja je prvi korak koji preduzimaju odeljenja za ljudske resurse u procesu tranzicije ka tržišnoj ekonomiji (Zupan i Kaše 2005). U pogledu specifičnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa, Covarrubias Venegas (2012) navodi da su HR procesi i prakse koje su pod najvećim uticajem specifičnosti lokalnog konteksta u Srbiji regrutovanje i zapošljavanje. Što se tiče praksi u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih, za razliku od domaćih kompanija, u kojima je (iako im proces vrednovanja nije nepoznat) formalni sistem vrednovanja retko implementiran i uglavnom nerazvijen, situacija u filijalama multinacionalnih kompanija je znatno drugačija (Svetlik *et al.* 2010; Covarrubias Venegas 2012). Svetlik *et al.* (2010) smatraju da filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji kopiraju politike i prakse u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih iz svojih centrala.

7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

7.1. Polazne hipoteze

7.1.1. Opšta hipoteza

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima su od ključnog značaja za uspešno poslovanje multinacionalnih kompanija zato što mogu da deluju kao mehanizmi koordinacije i kontrole međunarodnog poslovanja (Bartlett i Ghoshal 1991). Odeljenje za ljudske resurse treba da prati da li i na koji način strane filijale primenjuju globalne HR politike (Kelly 2001). Najveći broj teoretskih (konceptualnih) modela zasniva se na očekivanjima da multinacionalne kompanije usvajaju jedinstveni globalni pristup upravljanju svojim ljudskim resursima, pri čemu se od kompanije očekuje izvestan stepen uniformnosti kako bi obezbedila da njene HR prakse u različitim zemljama budu konzistentne sa globalnom strategijom poslovanja (Edwards i Kuruvilla 2005). Postoje brojni razlozi za primenu standardizovanog HRM pristupa u različitim jedinicama multinacionalne kompanije rasprostranjenim širom sveta, kao što su: smanjenje troškova, poboljšanje imidža MNK na međunarodnom nivou, povećanje transparentnosti širom sveta, ili olakšavanje procesa premeštanja zaposlenih iz jedne zemlje u drugu.

Od svih menadžment praksi HR prakse su najosetljivije na kulturne razlike i zbog toga je najmanja verovatnoća da će “putovati” iz jedne zemlje u drugu (Laurent 1986; Schneider 1988). Prakse menadžmenta ljudskih resursa su, kao i većina menadžment praksi, utemeljene u kulturnim uverenjima koja odražavaju osnovne vrednosti nacionalne kulture konkretne zemlje (Myloni *et al.* 2004a).

Myloni *et al.* (2007) su analizom poslovanja filijala evropskih i američkih multinacionalnih kompanija u Grčkoj utvrdili da multinacionalne kompanije prenose veliki deo HR praksi iz centrale u strane filijale. Hannon *et al.* (2005) su uočili da multinacionalne kompanije usvajaju međunarodne HR strategije da bi lakše mogle da balansiraju između potrebe za globalnom integracijom i potrebe za prilagođavanjem na lokalne uslove u stranoj zemlji. Sa druge strane, mnoge multinacionalne kompanije

smatraju da lokalne prakse u zemlji domaćinu ne mogu da razviju konkurentne ljudske resurse. Međutim, rezultati nekih istraživanja pokazuju da multinacionalne kompanije usvajaju HR prakse zemlje domaćina (npr. Rosenzweig i Nohria 1994; Kim i Gray 2005; Björkman *et al.* 2008). Rosenzweig i Nohria (1994) su na primeru filijala različitih stranih multinacionalnih kompanija u Americi došli do zaključka da multinacionalne kompanije uglavnom usvajaju HR praksu zemlje domaćina, pri čemu postoje razlike u zavisnosti od zemlje porekla MNK. Kim i Gray (2005) su u svom istraživanju australijskih multinacionalnih kompanija koje imaju filijale svuda po svetu uočili nizak stepen transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u strane filijale. Björkman *et al.* (2008) su analizom filijala u Kini i Indiji koje su u vlasništvu multinacionalnih kompanija iz zapadnih zemalja zaključili da su HR prakse u većoj meri prilagođene lokalnim praksama u zemlji domaćinu (tj. praksama koje primenjuju lokalne kompanije), a vrlo malo liče na praksu matične kompanije.

Istraživanje sprovedeno u okviru ove disertacije će pokušati da ispita stanje u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji u pogledu standardizacije, odnosno lokalizacije HR politika i praksi. Imajući u vidu predmet istraživanja, postavlja se opšta hipoteza koja glasi:

Hipoteza 1: “Multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike, procedure i prakse za upravljanje ljudskim resursima i prenose ih iz centrale u filijale u stranim zemljama.”

Dakle, opšta hipoteza bi trebalo da potvrdi da HR prakse u filijali u većoj meri podsećaju na prakse matične kompanije, odnosno da se u manjoj meri prilagođavaju lokalnim praksama u zemlji domaćinu. Većina radova koji se bave ispitivanjem HR praksi u stranim filijalama multinacionalnih kompanija posmatra celokupnu funkciju upravljanja ljudskim resursima, kao jedinstvenu funkciju. Međutim, treba imati u vidu da su različite HR prakse često standardizovane u različitoj meri (Rosenzweig i Nohria 1994; Lu i Björkman 1997), zbog čega je potrebno pristupiti svakoj praksi posebno. Prakse u vezi sa ljudskim resursima koje su najčešće bile predmet istraživanja u pogledu mogućnosti transfera u multinacionalnim kompanijama su pribavljanje (tj. regrutovanje

i selekcija), trening, vrednovanje, nadoknade (Björkman *et al.* 2008; Kim i Gray 2005; Lu i Björkman 1997) i napredovanje (Lu i Björkman 1997). U cilju ispitivanja varijacija koje mogu postojati u pogledu nivoa prenošenja konkretnih HR politika i praksi iz centrale u filijale multinacionalnih kompanija u ovom istraživanju su odabrane dve ključne HR prakse: pribavljanje ljudskih resursa i vrednovanje učinka zaposlenih.

Veliki deo literature koja se bavi transferom HR praksi u različite zemlje uglavnom se uopšteno fokusira na upravljanje ljudskim resursima, tj. ne bavi se posebno pojedinačnim HR praksama, kao što je vrednovanje učinka (Vo i Stanton 2011) ili pribavljanje ljudskih resursa. U akademskoj literaturi i u menadžment praksi postoje suprotni stavovi po pitanju standardizacije sistema vrednovanja učinka u multinacionalnim kompanijama – neki autori smatraju da standardizacija vrednovanja može biti korisna, dok se drugi zalažu za diferencijaciju vrednovanja učinka u zavisnosti od konteksta ili strategije na nivou kompanije ili filijale (Schmid i Kretschmer 2010). Vrednovanje učinka zaposlenih predstavlja područje u kome se očekivanja matične i strane zemlje prepliću i u kome se može javiti tenzija ili konflikt interesa između multinacionalne kompanije i zaposlenih u stranoj filijali (Vo i Stanton 2011). Mnoga istraživanja su pokazala da kulturne razlike utiču na vrednovanje učinka zaposlenih i da se mogućnost transfera sistema vrednovanja iz jedne zemlje u drugu ne može podrazumevati. Sa druge strane, standardizovan sistem vrednovanja omogućava centrali da utiče na postavljanje ciljeva u filijali, da prati u kojoj meri zaposleni u filijali ostvaruju ove ciljeve, kao i da lakše sprovodi kontrolu nad učinkom u filijali. Kada se slične procedure, alati i kriterijumi za merenje učinka koriste širom sveta, centrala može lakše da ocenjuje i poredi učinak zaposlenih.

Dowling *et al.* (1999) i Lu i Björkman (1997) tvrde da multinacionalne kompanije obično usvajaju standardizovane politike i prakse vrednovanja učinka zaposlenih u matičnoj zemlji i stranim filijalama. Ovaj zaključak potvrđuje i istraživanje koje su sprovedi Björkman *et al.* (2008), a koji su dokazali da su prakse u vezi sa vrednovanjem u kompanijama koje su analizirali pokazale najveći stepen globalne integracije od svih posmatranih HR praksi, kao i istraživanje koje su sprovedi Kim i Gray (2005), koji su, takođe, najveću sličnost u praksama matične kompanije i strane filijale pronašli u

praksama vrednovanja (iako je pronađeni nivo transfera u svim pojedinačnim HR funkcijama bio nizak).

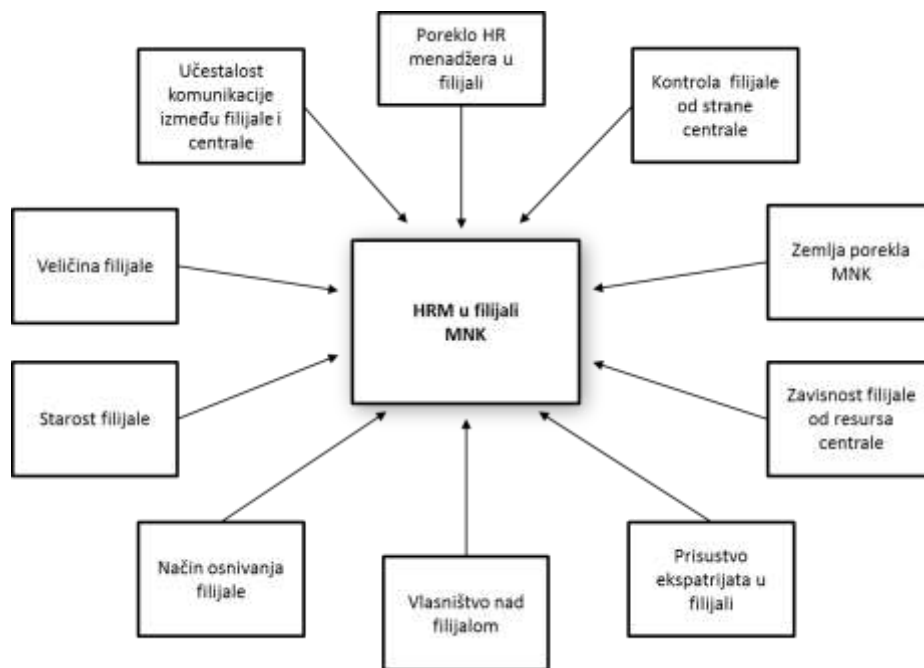
U istraživanju HR praksi u filijalama osnovanim kao zajednička ulaganja kineskih i zapadnih multinacionalnih kompanija Lu i Björkman (1997) su došli do zaključka da multinacionalne kompanije u većoj meri standardizuju prakse u oblasti vrednovanja u odnosu na prakse u oblasti pribavljanja, pri čemu su dokazali da prakse u oblasti pribavljanja (posebno u pogledu metoda regrutovanja i kriterijuma selekcije) u većoj meri liče na lokalne prakse u zemlji domaćinu. Istraživanje koje su sprovedli Björkman *et al.* (2008) takođe je pokazalo da su metode regrutovanja pod većim uticajem lokalnih uslova u stranoj zemlji u kojoj se nalazi filijala. Huo *et al.* (2002) navode da prakse regrutovanja koje se koriste u različitim zemljama teže standardizaciji na globalnom nivou, ali da je očekivano da će nacionalna kultura i dalje uticati na konkretne prakse zapošljavanja.

Kako bi se ispitalo da li i u kojoj meri mogućnost prenošenja HR politika i praksi iz centrale MNK u strane filijale varira u zavisnosti od konkretne prakse, postavljene su sledeće hipoteze:

Hipoteza 1a:“Multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike i prakse pribavljanja ljudskih resursa i prenose ih iz centrale u filijale u stranim zemljama.”

Hipoteza 1b:“Multinacionalne kompanije standardizuju svoje politike i prakse vrednovanja ljudskih resursa i prenose ih iz centrale u filijale u stranim zemljama.”

U literaturi koja se bavi proučavanjem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa navodi se da na HR politike i prakse multinacionalne kompanije mogu uticati eksterni faktori (u pogledu efekata matične zemlje i zemlje domaćina), vrsta delatnosti kompanije, ali i karakteristike kompanije (veličina, starost, struktura vlasništva, menadžment stil, organizaciona kultura). U ovom istraživanju identifikovani su određeni faktori za koje će analiza utvrditi da li utiču na mogućnost i stepen prenošenja HR politika i praksi iz centrale u strane filijale multinacionalnih kompanija (Slika 7.1.)



Slika 7.1. Faktori koji utiču na mogućnost transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama

7.1.2. Posebne hipoteze

7.1.2.1. Način osnivanja filijale

Multinacionalne kompanije mogu izabrati da osnuju svoje filijale u stranim zemljama kao grinfild investicije, akvizicijom (kupovinom postojeće kompanije u zemlji domaćinu sa ciljem da nastave tekuće poslovanje lokalne firme), ili kao zajedničko ulaganje. Način osnivanja filijala može imati uticaj na mogućnost transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u strane filijale multinacionalne kompanije (Taylor *et al.* 1996; Hetrick 2002; Kim i Gray 2005; Dowling i Welch 2006). Filijale koje su osnovane kako bi nastavile poslovanje postojećih kompanija u stranoj zemlji (akvizicijom ili zajedničkim ulaganjem sa lokalnim partnerom) razlikuju se od filijala koje delimično nastavljaju postojeće poslovanje (npr. preuzimaju samo deo zaposlenih od lokalnog partnera), kao i od grinfild investicija (Björkman *et al.* 2008). Multinacionalne kompanije najčešće osnivaju strane filijale u vidu grinfild investicija sa ciljem da kopiraju ključne odlike matične kompanije (Bartlett i Ghoshal 1991), dok filijale koje su osnovane kao nezavisne firme, a koje tek kasnije kupi multinacionalna

kompanija, obično ostaju relativno slične lokalnim firmama u zemlji domaćinu (Rosenzweig i Nohria 1994). Iako su mnogi autori u svojim istraživanjima poredili samo filijale osnovane kao greenfield investicije ili akvizicijom, ovo istraživanje je uzelo u obzir i filijale nastale kao zajedničko ulaganje. Međunarodno zajedničko ulaganje uključuje dva ili više pravno i ekonomski odvojenih organizacionih entiteta koji zajednički investiraju finansijske i druge resurse kako bi ostvarili određene ciljeve (Schuler i Tarique 2007). Dakle, zajedničko ulaganje ima najmanje dve matične kompanije koje mogu imati različite stavove o tome kakve treba da budu prakse u upravljanju ljudskim resursima u filijali (Björkman *et al.* 2008), pri čemu menadžeri iz matične kompanije u stranoj zemlji pokušavaju da primene prakse koje su se pokazale kao uspješne u lokalnim firmama.

Brojna istraživanja su proveravala postojanje veze između načina osnivanja stranih filijala i mogućnosti standardizacije HR praksi u multinacionalnim kompanijama. Rosenzweig i Nohria (1994) su došli do zaključka da filijale koje su nastale akvizicijom u većoj meri usvajaju HR prakse zemlje domaćina nego što je to slučaj kod filijala koje su nastale kao greenfield investicije. Sa druge strane, neka istraživanja nisu uspela da dokažu u praksi postojanje značajne povezanosti između načina osnivanja filijala i mogućnosti transfera HR politika i praksi iz centrale MNK u strane filijale (Kim i Gray 2005; Björkman *et al.* 2008).

U pogledu konkretnih praksi menadžmenta ljudskih resursa, Lu i Björkman (1997) su uspeli da dokažu da način osnivanja filijale utiče na transfer praksi u oblasti pribavljanja ljudskih resursa iz matične kompanije u stranu filijalu.

Na osnovu svega navedenog u istraživanju će biti proverene sledeće hipoteze:

Hipoteza 2: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od načina osnivanja filijala.”

Hipoteza 2a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od načina osnivanja filijala.”

Hipoteza 2b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od načina osnivanja filijala.”

7.1.2.2. Struktura vlasništva nad filijalom

Još jedan faktor koji može imati uticaj na nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u strane filijale multinacionalne kompanije je struktura vlasništva nad filijalom, odnosno procenat u kome je matična kompanija vlasnik strane filijale. Istraživanja koja se bave HR politikama i praksama u stranim filijalama su pokazala da multinacionalne kompanije teže da umanje uticaj lokalnog okruženja povećavanjem udela u vlasništvu nad filijalom (Hannon *et al.* 1995). Struktura vlasništva utiče na stepen standardizacije HR politika i praksi, pri čemu veći udeo multinacionalne kompanije u vlasništvu nad filijalom vodi većem nivou transfera HR politika i praksi iz centrale u filijalu, a na taj način matična kompanija štiti filijalu od pritisaka da prilagodi svoje prakse zahtevima lokalnog okruženja (Hannon *et al.* 1995; Lu i Björkman 1997; Björkman i Lu 2001).

Istraživanje koje će biti sprovedeno u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji pokušaće da dokaže sledeće hipoteze u vezi sa vlasništvom nad stranom filijalom:

Hipoteza 3: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od strukture vlasništva nad filijalom.”

Hipoteza 3a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od strukture vlasništva nad filijalom.”

Hipoteza 3b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od strukture vlasništva nad filijalom.”

7.1.2.3. Veličina filijale

Veličina filijale posmatra se kroz ukupan broj zaposlenih u filijali. Ranija istraživanja nisu uspela u potpunosti da objasne povezanost između veličine filijale i mogućnosti

transfera HR praksi iz matične kompanije u stranu filijalu. Björkman *et al.* (2008) su u svom istraživanju došli do zaključka da postoji pozitivna veza između veličine filijale i mere u kojoj odeljenje za ljudske resurse ima stratešku ulogu u filijali. Gupta i Govindarajan (2000) smatraju da velike filijale mogu da ulože više resursa u kreiranje novih znanja, što znači da veličina filijale može imati pozitivan uticaj na razvoj HRM kompetencija u filijali. Međutim, uticaj veličine filijale na sličnost HR praksi u filijali sa praksama matične kompanije (odnosno sa lokalnim praksama u zemlji domaćinu) i dalje je nedovoljno jasan i neodređen (Rosenzweig i Nohria 1994). Sa jedne strane, očekivano je da veće filijale imaju veću potrebu za lokalnim resursima i u većoj meri zapošljavaju lokalne zaposlene, pa su, samim tim, više uklopljene u lokalno okruženje i u manjoj meri primenjuju HR prakse iz matične kompanije. Sa druge strane, velike filijale mogu, zahvaljujući svojim resursima, da se odbrane od pritisaka da prihvate lokalne prakse u zemlji domaćinu i tako mogu u većoj meri usvajati standardizovane HR prakse iz matične kompanije.

U pogledu procesa vrednovanja, Tahvanainen (1998) je došao do zaključka da je u malim filijalama multinacionalnih kompanija manja verovatnoća da se vrednovanje sprovodi sistematično u filijali, čak i kada je filijala deo velike kompanije koja ima standardizovani sistem vrednovanja.

U ovom istraživanju će biti proverene sledeće hipoteze kako bi se utvrdilo da li veličina filijale ima uticaj na standardizaciju HR praksi u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji:

Hipoteza 4: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od veličine filijale.”

Hipoteza 4a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od veličine filijale.”

Hipoteza 4b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od veličine filijale.”

7.1.2.4. Starost filijale

Kada se govori o standardizaciji HR praksi u multinacionalnim kompanijama trebalo bi razmotriti još jedan važan faktor – starost, odnosno dužinu postojanja filijale u zemlji domaćinu. Prilikom osnivanja filijale u stranoj zemlji nemaju u potpunosti razvijene prakse upravljanja ljudskim resursima. One tada najčešće primenjuju standardizovane i formalizovane HR prakse iz centrale kompanije. Vremenom njihove HR prakse u većoj meri počinju da liče na HR prakse u lokalnom okruženju. Rosenzweig i Nohria (1994) tvrde da se filijale koje dugo postoje u stranoj zemlji u većoj meri uklapaju u lokalno okruženje i samim tim njihove prakse u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima više podsećaju na prakse koje primenjuju lokalne kompanije u zemlji domaćinu nego na prakse matične kompanije (mada ovo nisu uspeli da dokažu u praksi).

U cilju ispitivanja postojanja povezanosti između starosti filijale i mogućnosti transfera HR politika i praksi iz centrale MNK u filijalu ovo istraživanje će proveriti važenje sledećih hipoteza:

Hipoteza 5: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od starosti (dužine postojanja) filijale.”

Hipoteza 5a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od starosti (dužine postojanja) filijale.”

Hipoteza 5b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od starosti (dužine postojanja) filijale.”

7.1.2.5. Kontrola filijale od strane matične kompanije

Centrala multinacionalne kompanije može na različite načine pokušavati da sprovede kontrolu i koordinaciju nad svojim udaljenim jedinicama: može zahtevati da učestvuje u procesu donošenja odluka u vezi sa opštim poslovanjem filijale, vršiti nadzor nad

poslovanjem filijale ili definisati planove koje filijala mora da primenjuje. Filijale koje imaju niži stepen autonomije u odlučivanju često su primorane da primenjuju HR prakse koje nameće centrala multinacionalne kompanije. Kako potreba za ostvarivanjem kontrole raste, povećavaju se i zahtevi za integracijom i koordinacijom politika i praksi multinacionalne kompanije i zbog toga je očekivano da će HR prakse u filijali ličiti na HR prakse matične kompanije (Rosenzweig i Nohria 1994; Myloni *et al.* 2007).

Na osnovu prethodno navedenog, istraživanje će pokušati da dokaže sledeće hipoteze:

Hipoteza 6: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom u kome centrala kontroliše filijalu.”

Hipoteza 6a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom u kome centrala kontroliše filijalu.”

Hipoteza 6b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom u kome centrala kontroliše filijalu.”

7.1.2.6. Zavisnost filijale od resursa matične kompanije

U literaturi koja se bavi proučavanjem poslovanja multinacionalnih kompanija u velikoj meri je zastupljen pristup zasnovan na zavisnosti od resursa. Zavisnost u pogledu resursa vodi potrebi za ostvarivanjem kontrole (Martinez i Ricks 1989). Matična kompanija često zasniva svoju kontrolu nad filijalama na retkim ili kritičnim resursima, kao što su kapital, tehnologija, menadžment (Hannon *et al.* 1995), informacije i sirovine. Filijale koje se oslanjaju na matičnu kompaniju u pogledu resursa zavisne su od matične kompanije. Schuler *et al.* (1993) smatraju da sa povećanjem geografske rasprostranjenosti filijala multinacionalna kompanija mora da ulaže više resursa u razvoj politika i procedura za upravljanje ljudskim resursima kako bi mogla da kontroliše filijale. Takođe, u filijalama koje dobijaju malu podršku od centrale u pogledu resursa potrebno je više vremena da se ostvare očekivani rezultati (Schuler *et al.* 1991). U

slučaju kada filijala u velikoj meri zavisi od matične kompanije u pogledu ključnih resursa, uobičajeno je da MNK sprovodi kontrolu kroz formalne mehanizme koordinacije i HR strategije, što joj omogućava da standardizuje HR politike i prakse i tako olakša sprovođenje kontrole nad filijalom (Martinez i Ricks 1989; Beechler i Yang 1994; Hannon *et al.* 1995). Nasuprot tome, filijale koje u velikoj meri zavise od lokalnih resursa uglavnom svoje HR prakse prilagođavaju lokalnim praksama u zemlji domaćinu (Rosenzweig i Nohria 1994).

U pogledu pojedinačnih HR funkcija, Lu i Björkman (1997) navode da je zavisnost filijale od kritičnih resursa matične kompanije ključna za standardizaciju sistema vrednovanja učinka zaposlenih u multinacionalnoj kompaniji.

Istraživanje koje će biti sprovedeno u ovom radu pokušaće da dokaže sledeće hipoteze:

Hipoteza 7: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom zavisnosti filijale od resursa centrale.”

Hipoteza 7a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom zavisnosti filijale od resursa centrale.”

Hipoteza 7b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom zavisnosti filijale od resursa centrale.”

7.1.2.7. Frekvencija komunikacije između centrale i filijale

Komunikacija predstavlja neformalni način na koji matična kompanija pokušava da sprovodi kontrolu nad stranim filijalama. Menadžeri iz nekih filijala često komuniciraju sa zaposlenima i menadžerima u matičnoj kompaniji, dok se u drugim filijalama ovaj vid komunikacije odvija znatno ređe. Ranija istraživanja pokazala su da češća komunikacija između strane filijale i centrale multinacionalne kompanije dovodi do

toga da su menadžeri filijale pod većim uticajem praksi matične kompanije (Rosenzweig i Nohria 1994; Myloni *et al.* 2007).

Kako bi se ispitalo postojanje veze između učestalosti komunikacije između matične kompanije i strane filijale i mogućnosti transfera HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u istraživanju će biti proverene sledeće hipoteze:

Hipoteza 8: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa učestalošću komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale.”

Hipoteza 8a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa učestalošću komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale.”

Hipoteza 8b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa učestalošću komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale.”

7.1.2.8. Prisustvo ekspatrijata u filijali

Jedan od načina na koji multinacionalna kompanija pokušava da ostvari kontrolu nad svojim filijalama odnosi se na slanje ekspatrijata iz matične kompanije u strane filijale. Mnogi autori navode da prisustvo ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija može uticati na mogućnost transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u strane filijale (Hetrick 2002; Wenchuan 2004). Kao što je već objašnjeno u Poglavlju 3.2. u stranim filijalama multinacionalne kompanije rade lokalni zaposleni (HCN-ovi) i ekspatrijati. Već su navedene brojne prednosti slanja ekspatrijata u filijale, koji, pre svega, teže da u filijalu prenesu neke odlike matične kompanije, kao i da omoguće i olakšaju transfer, a zatim i primenu standardizovanih HR politika i praksi u filijali multinacionalne kompanije u zemlji domaćinu.

Boyacigiller (1990) je na osnovu istraživanja koje je sproveo u filijalama američkih multinacionalnih kompanija širom sveta došao do zaključka da je broj ekspatrijata u stranim filijalama u pozitivnoj korelaciji sa kompleksnošću poslovanja filijale, međuzavisnošću između centrale i filijale i varijablama okruženja (kao što su kulturne razlike, politički rizik i konkurencija), ali nije uspeo da dokaže postojanje korelacije između veličine ili starosti filijale i broja ekspatrijata u filijali. Mnoga empirijska istraživanja ukazala su na postojanje zavisnosti između prisustva ekspatrijata u stranoj filijali i transfera HR politika, procedura i praksi iz matične kompanije u filijalu u zemlji domaćinu i to tako što veći broj ekspatrijata u stranoj filijali omogućava veću primenu HR praksi iz matične kompanije u filijali (npr. Rosenzweig i Nohria 1994; Lu i Björkman 1997; Björkman *et al.* 2008).

Dakle, očekivano je da će filijale koje imaju veći broj ekspatrijata primenjivati prakse koje u većoj meri podsećaju na prakse matične kompanije, a da će one koje su sačinjene gotovo isključivo od lokalnih zaposlenih u većoj meri usvajati lokalne prakse zemlje domaćina. Nasuprot ovom očekivanju, Myloni *et al.* (2007) došli su do zaključka da prisustvo ekspatrijata može u maloj meri imati uticaj na mogućnost transfera HR politika i praksi iz centrale u stranu filijalu, dok Kim i Gray (2005) nisu uspeali da potvrde postojanje ove povezanosti.

Na osnovu prethodno navedenog, u ovom radu biće proverene sledeće hipoteze:

Hipoteza 9: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa prisustvom ekspatrijata (zaposlenih iz centrale kompanije) u filijalama u stranim zemljama.”

Hipoteza 9a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa prisustvom ekspatrijata (zaposlenih iz centrale kompanije) u filijalama u stranim zemljama.”

Hipoteza 9b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije je u pozitivnoj korelaciji sa

prisustvom ekspatrijata (zaposlenih iz centrale kompanije) u filijalama u stranim zemljama.”

7.1.2.9. Poreklo HR menadžera u filijali

Okruženje iz koga menadžer potiče u značajnoj meri utiče na formiranje stavova menadžera u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa. Tako, menadžeri koji su regrutovani iz lokalnih kompanija u zemlji domaćinu najčešće posmatraju domaće kompanije kao uzor prilikom kreiranja HR politika i praksi i uglavnom teže da primenjuju prakse sa kojima su se upoznali u prethodnom radnom iskustvu. Iz ovog razloga, izbor i postavljanje HR menadžera iz lokalne kompanije u zemlji domaćinu će verovatno uticati na vrstu i izgled praksi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima koje će se primenjivati u filijali (Björkman i Lu 2001).

Dakle, očekivano je da će HR prakse u takvim filijalama u velikoj meri podsećati na prakse koje primenjuju lokalne kompanije u zemlji domaćinu, odnosno mala je verovatnoća da će se primenjivati HR prakse matične kompanije. Björkman *et al.* (2008) su dokazali da stepen standardizacije HR praksi u multinacionalnim kompanijama samo u neznatnoj meri zavisi od porekla menadžera za ljudske resurse u filijalama; međutim, suprotno njihovim očekivanjima, filijale čiji je HR menadžer regrutovan iz lokalne firme pokazale su veći stepen standardizacije sa HR praksama multinacionalne kompanije.

Na osnovu navedenog postavljene su sledeće hipoteze koje će pokušati da otkriju postojanje povezanosti između porekla HR menadžera u filijali i mogućnosti da filijala usvoji standardizovane HR politike i prakse iz centrale multinacionalne kompanije:

Hipoteza 10: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od porekla (nacionalnosti) menadžera za ljudske resurse u filijalama.”

Hipoteza 10a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od porekla (nacionalnosti) menadžera za ljudske resurse u filijalama.”

Hipoteza 10b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od porekla (nacionalnosti) menadžera za ljudske resurse u filijalama.”

7.1.2.10. Zemlja porekla multinacionalne kompanije

Multinacionalne kompanije koje potiču iz različitih zemalja upravljaju svojim ljudskim resursima na različite načine zbog svog različitog nacionalnog porekla i institucionalnog okvira iz koga vode poreklo (Ferner 1997). U literaturi koja se bavi proučavanjem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa navodi se da transfer HR politika i praksi iz matične kompanije u strane filijale zavisi od zemlje porekla multinacionalne kompanije (Rosenzweig i Nohria 1994; Taylor *et al.* 1996; Hetrick 2002; McGraw 2004; Shen *et al.* 2005). Sa druge strane, u praksi su Beechler i Yang (1994) analizom japanskih multinacionalnih kompanija u Americi došli do zaključka da je uticaj zemlje porekla na mogućnost transfera HR praksi u multinacionalnoj kompaniji vrlo mali.

U vezi sa uticajem zemlje porekla MNK na stepen transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u filijale, u istraživanju filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji biće provereno važenje sledećih hipoteza:

Hipoteza 11: “Nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od zemlje porekla multinacionalne kompanije.”

Hipoteza 11a: “Nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od zemlje porekla multinacionalne kompanije.”

Hipoteza 11b: “Nivo transfera politika i praksi vrednovanja ljudskih resursa iz centrale u filijale multinacionalne kompanije zavisi od zemlje porekla multinacionalne kompanije.”

7.2. Prikupljanje podataka

Podaci u okviru ovog istraživanja prikupljeni su putem ankete koja se fokusirala na transfer politika, procedura i praksi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno u periodu od aprila do jula 2013. godine. Upitnici su distribuirani elektronskom poštom ili su dostavljeni lično HR menadžerima ili generalnim direktorima filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji, a popunjavani su bez prisustva autora. Pošlo se od pretpostavke da HR menadžeri (odnosno direktori HR odeljenja) u kompanijama poseduju najveću ekspertizu i znanje iz ove oblasti u filijalama u kojima rade, te da mogu na najbolji način da pruže informacije koje se zahtevaju u anketi, tako da su upitnici uglavnom dostavljani HR menadžerima.

Upitnik je sastavljen nakon sveobuhvatnog pregleda odgovarajuće literature iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i standardizacije HR praksi i politika u multinacionalnim kompanijama. Kako bi se poboljšala validnost sadržaja i kako bi se smanjila mogućnost nerazumevanja, upitnik je, pre definisanja konačne verzije, testiran od strane pilot grupe sastavljene od tri HR menadžera sa dugogodišnjim radnim iskustvom u multinacionalnim kompanijama. Probno testiranje se fokusiralo i na sadržaj i na izgled upitnika i pomoglo je da se unesu manje izmene kako bi se povećala razumljivost upitnika, a samim tim i kvalitet i pouzdanost prikupljenih podataka.

Imajući u vidu da je broj stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji relativno skroman, izabrane su kompanije bez obzira na delatnost, način osnivanja, vrstu vlasništva ili broj zaposlenih, kako bi se obezbedilo da se prikupi odgovarajući broj odgovora na upitnike, odnosno relevantan uzorak, sa ciljem da se dobiju statistički značajni rezultati.

Upitnik je poslat u 108 kompanija. Od ovog broja, ukupno 65 kompanija je vratilo popunjenu anketu (odnos broja poslatih i popunjenih upitnika iznosi 60,2%). HR menadžeri iz nekih filijala nisu dostavili svoje odgovore uz objašnjenje da politika kompanije ne dozvoljava popunjavanje anketa, dok su neke filijale morale da šalju

zahtev za odobrenje u centralu kompanije, ali do završetka procesa prikupljanja podataka u ovom istraživanju nisu dobile odobrenje.

7.3. Definisane uzorka

Anketirane multinacionalne kompanije u uzorku potiču iz 18 različitih zemalja (videti Tabelu 7.1.). Pritom, može se primetiti da više od polovine (55,3%) ispitanih filijala multinacionalnih kompanija ima centralu u SAD, Austriji, Francuskoj i Nemačkoj. Ukupno 46 kompanija (70,8% uzorka) ima centralu u nekoj od zemalja Evropske unije, dok iz osam zemalja potiče samo po jedna kompanija (Slika 7.2.).

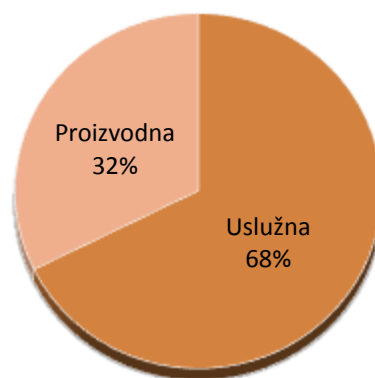
Tabela 7.1. Zemlje iz kojih potiču multinacionalne kompanije u uzorku

Zemlja porekla MNK	Broj kompanija u Srbiji	Procenat (%)
SAD	10	15,4
Austrija	10	15,4
Francuska	8	12,3
Nemačka	8	12,3
Švajcarska	6	9,2
Velika Britanija	5	7,7
Grčka	4	6,2
Italija	2	3,1
Rusija	2	3,1
Švedska	2	3,1
Belgija	1	1,5
Češka	1	1,5
Danska	1	1,5
Holandija	1	1,5
Irska	1	1,5
Mađarska	1	1,5
Norveška	1	1,5
Poljska	1	1,5
Ukupno	65	100



Slika 7.2. Zemlje porekla multinacionalnih kompanija u Srbiji

Uzorak je obuhvatio kompanije koje se bave raznovrsnim delatnostima, i iz proizvodnog i iz uslužnog sektora. Među anketiranim kompanijama ukupno 44 su iz uslužnog sektora, a 21 iz proizvodnog sektora (Slika 7.3.).



Slika 7.3. Vrsta delatnosti filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Što se tiče konkretnog sektora kome pripadaju anketirane kompanije, najveći broj kompanija posluje u sektoru industrije (20%), dok gotovo tri četvrtine uzorka (72,3%) čine kompanije iz delatnosti industrije, bankarstva, trgovine, hemije i farmacije, rudarstva i energetike (pogledati Tabelu 7.2.).

Tabela 7.2. Sektor u kome posluju filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji

Sektor	Broj kompanija	Procenat (%)
Industrija	13	20,0
Bankarstvo	11	16,9
Trgovina	9	13,8
Hemija i farmacija	7	10,8
Rudarstvo i energetika	7	10,8
Konsultantske usluge	6	9,2
Inf. tehnologije (IT)	4	6,2
Zdravstvo	3	4,6
Osiguranje	2	3,1
Telekomunikacije	1	1,5
Transport	1	1,5
Finansijske usluge	1	1,5
UKUPNO	65	100,0

7.4. Varijable primenjene u istraživanju

U cilju definisanja odgovarajućih mera za varijable, uzeta su u obzir ranija istraživanja u oblasti transfera praksi upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom okruženju (kao što su: Hannon *et al.* 1995; Lu i Björkman 1997; Rosenzweig i Nohria 1994; Myloni *et al.* 2007; Björkman *et al.* 2008). Prema funkciji koju imaju u ovom istraživanju analizirane varijable se mogu svrstati u dve grupe – zavisne i nezavisne varijable.

Zavisne varijable u istraživanju obuhvataju:

1. Mogućnost i nivo transfera HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu
2. Mogućnost i nivo transfera politika i praksi pribavljanja iz matične kompanije u stranu filijalu
3. Mogućnost i nivo transfera politika i praksi vrednovanja iz matične kompanije u stranu filijalu u zemlji domaćinu.

Zavisne varijable, dakle, uključuju karakteristike celokupnog HRM sistema kao i nekih od najvažnijih HR praksi – pribavljanja ljudskih resursa i vrednovanja učinka zaposlenih. Kako bi se analizirali različiti aspekti obe navedene HR funkcije, za svaku

od njih definisane su specifične dimenzije. Za funkciju pribavljanja ljudskih resursa specifične dimenzije su:

- metode regrutovanja ljudskih resursa
- kriterijumi selekcije i
- metode selekcije,

pri čemu je napravljena razlika u zavisnosti od nivoa položaja na hijerarhijskoj lestvici u multinacionalnoj kompaniji (odnosno u zavisnosti od toga da li je u pitanju menadžerski položaj ili ne).

U oblasti vrednovanja učinka zaposlenih ispitivane su sledeće specifične dimenzije:

- metode vrednovanja
- kriterijumi koji se koriste za vrednovanje
- učestalost vrednovanja i
- način sprovođenja procesa vrednovanja.

Postojeća istraživanja koja su se bavila ispitivanjem standardizacije HR politika i praksi u filijalama multinacionalnih kompanija uglavnom su proveravala da li strana filijala primenjuje ista pravila, procedure i prakse u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima kao i centrala multinacionalne kompanije ili HR praksa u filijali u većoj meri liči na praksu lokalnih firmi u zemlji domaćinu (Rosenzweig i Nohria 1994; Hannon *et al.* 1995, Myloni *et al.* 2007).

Međutim, imajući u vidu da se pošlo od pretpostavke da HR menadžeri u filijalama u Srbiji koje su obuhvaćene ovim istraživanjem najčešće nisu upoznati sa konkretnim HR procedurama, politikama i praksama koje se primenjuju u centrali MNK, nivo transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u stranu filijalu je proveravan sledećim pitanjem: “Da li (i u kojoj meri) centrala multinacionalne kompanije definiše pravila, procedure i uputstva u vezi sa celokupnim sistemom upravljanja ljudskim resursima koje filijala mora da primenjuje?”

U istraživanju se pošlo i od pretpostavke da će, ako centrala multinacionalne kompanije definiše pravila, procedure i uputstva za poslovanje filijale, to obavezivati stranu filijalu

da ih primenjuje. Pritom je bilo očekivano da će, u situaciji kada centrala u većoj meri definiše pravila, procedure i uputstva koje filijala mora da primenjuje, biti veći nivo transfera HR politika i praksi iz centrale kompanije u filijalu (odnosno veća standardizacija HR politika i praksi u filijali multinacionalne kompanije).

Na isti način ispitan je i nivo transfera politika i praksi u vezi sa pojedinačnim HR funkcijama – pribavljanje (tj. regrutovanje i selekcija) ljudskih resursa i vrednovanje učinka zaposlenih.

Istraživanjem su obuhvaćene i sledeće nezavisne varijable:

1. Način osnivanja filijale
2. Vlasništvo nad filijalom
3. Veličina filijale
4. Starost filijale
5. Kontrola filijale od strane centrale MNK
6. Zavisnost filijale od resursa centrale
7. Učestalost komunikacije između filijale i centrale kompanije
8. Broj ekspatrijata u filijali
9. Nacionalnost HR menadžera u filijali
10. Zemlja porekla multinacionalne kompanije.

7.5. Metodologija primenjena u empirijskom istraživanju

Što se tiče metodološkog pristupa, u empirijskom istraživanju primenjena je kvantitativna analiza zasnovana na odgovorima dobijenim putem ankete koju je popunilo i vratilo ukupno 65 filijala multinacionalnih kompanija.

Identifikacija statističke mase, uzorkovanje, prikupljanje podataka i analiza rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem sprovedeni su primenom statističke metode. U pogledu korišćenih konkretnih statističkih procedura, u istraživanju je primenjena bivarijantna tehnika statističke analize. Ova tehnika predstavlja samo poseban slučaj

multivarijacione tehnike (tehnike simultane analize većeg broja promenljivih), u kojoj su analizirane dve promenljive.

Sprovedena analiza nije samo deskriptivne prirode, već ima za cilj i da ispita postojanje povezanosti između dve promenljive (tj. između zavisne i nezavisne varijable). Imajući u vidu da se u sprovedenom istraživanju mogu identifikovati zavisne i nezavisne varijable, korišćene su tehnike zavisnosti. U analizi su primenjene konkretne tehnike korelaciona analiza, hi–kvadrat analiza i unakrsno tabeliranje.

Za istraživanje odnosa između kontinualnih varijabli primenjena je korelaciona analiza. Pritom, u slučaju metričkih varijabli korišćen je Pearson–ov koeficijent linearne korelacije, koji meri stepen linearne povezanosti dve metričke promenljive, pri čemu se njegovo značenje ne može preneti na objašnjenje uzročno–posledičnih veza između promenljivih, dok je u slučaju ordinalnih promenljivih korelacija merena Spearman–ovim koeficijentom korelacije ranga.

Za ispitivanje postojanja povezanosti između kategorijskih promenljivih primenjena je hi–kvadrat analiza, kao i unakrsno tabeliranje.

Rezultati dobijeni ovim istraživanjem su, primenom komparativne metode, upoređeni sa rezultatima do kojih su došla druga empirijska istraživanja sprovedena u drugim zemljama, kako bi se spoznale sličnosti i razlike u nalazima do kojih su došli različiti autori u pogledu prenošenja HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u različitim kontekstima.

7.6. Prikaz rezultata istraživanja

7.6.1. Transfer politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Matrica korelacije i prosečne vrednosti svih varijabli prikazani su u Prilogu 1. i Prilogu 2. Može se uočiti da se prosečne vrednosti za sve tri zavisne varijable (nivo transfera

ukupnih HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale, nivo transfera politika i praksi u oblasti specifičnih funkcija – pribavljanja i vrednovanja) kreću između 2 i 3 na skali od 1 do 4. U istraživanju je korišćena Likertova skala, na kojoj se 1 odnosi na tvrdnju da “filijala u potpunosti primenjuje HR politike i prakse iz centrale”, a 4 na tvrdnju da “filijala uopšte ne primenjuje HR politike i prakse iz centrale multinacionalne kompanije”. Dakle, 1 označava potpuni transfer standardizovanih HR politika i praksi iz matične kompanije u filijalu, a 4 da transfera nema. Na isti način su ocenjivani odgovori ispitanika u vezi sa pojedinačnim HR funkcijama – pribavljanjem ljudskih resursa i vrednovanjem učinka zaposlenih.

Prosečna vrednost za zavisnu varijablu nivo transfera HR politika i praksi iznosi 2,32. Kako se samo na osnovu ove vrednosti ne može sa sigurnošću izvesti konkretan zaključak u pogledu stepena standardizacije HR politika i praksi u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, potrebno je uzeti u obzir i kumulativne procenete (videti Tabelu 7.3.), na osnovu kojih se može zaključiti da malo više od polovine (55,4%) ispitanih filijala primenjuje HR politike i prakse iz matične kompanije (bilo u potpunosti ili u velikoj meri). Dakle, na osnovu toga se može tvrditi da većina multinacionalnih kompanija koje imaju svoje filijale u Srbiji standardizuje HR politike i prakse, odnosno da ih prenosi iz centrale MNK u filijale u Srbiji. Analiza je pokazala da ukupno 12 ispitanih filijala (odnosno 18,5%) u potpunosti primenjuje standardizovane HR politike i prakse iz centrale MNK, a samo 4 filijale (6,2%) uopšte ne primenjuju standardizovane prakse iz centrale. Na osnovu prethodnog objašnjenja može se zaključiti da je opšta Hipoteza 1 potvrđena.

Tabela 7.3. Transfer HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu

Transfer HR politika i praksi	Broj filijala	Procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
1 U potpunosti	12	18,5	18,5
2 U velikoj meri	24	36,9	55,4
3 U manjoj meri	25	38,5	93,8
4 Nema transfera	4	6,2	100,0
Ukupno	65	100,0	

Kada se posmatra funkcija pribavljanja ljudskih resursa, tj. stepen u kome centrala multinacionalne kompanije standardizuje politike i prakse u oblasti regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u stranim filijalama, može se primetiti da prosečna vrednost na skali od 1 do 4 iznosi 2,83. Pritom, većina ispitanih filijala (72,3%, odnosno ukupno 47 filijala) ne primenjuje ili primenjuje u manjoj meri standardizovane politike i prakse pribavljanja iz centrale kompanije (Tabela 7.4.), od čega 14 filijala (21,5%) uopšte ne primenjuje standardizovane politike i prakse pribavljanja iz matične kompanije. Nasuprot tome, zapažen je vrlo mali broj filijala koje u potpunosti primenjuju standardizovane politike i prakse u ovoj oblasti (samo 7 filijala, odnosno 10,8% uzorka).

Tabela 7.3. Transfer politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu

Transfer politika i praksi pribavljanja	Broj filijala	Procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
1 U potpunosti	7	10,8	10,8
2 U velikoj meri	11	16,9	27,7
3 U manjoj meri	33	50,8	78,5
4 Nema transfera	14	21,5	100,0
Ukupno	65	100,0	

Imajući u vidu navedene podatke, može se zaključiti da filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji u manjoj meri primenjuju HR politike, procedure i prakse u oblasti pribavljanja iz centrale MNK, odnosno da, suprotno očekivanjima, Hipoteza 1a nije potvrđena.

Ako se posmatra funkcija vrednovanja učinka zaposlenih, kod koje je prosečna vrednost 2,45, može se uočiti približno podjednaka raspodela odgovora ispitanika: jedna polovina analiziranih filijala (33 filijale, odnosno 50,8% uzorka) primenjuje standardizovane politike i prakse vrednovanja iz centrale kompanije, dok druga polovina (32 filijale) ne primenjuje prakse koju je definisala centrala (Tabela 7.5.). Od ukupnog broja ispitanih filijala raspodela odgovora izgleda ovako: 13 filijala (20%) u potpunosti primenjuje standardizovane politike i prakse vrednovanja iz centrale kompanije, 20 filijala (30,8%)

primenjuje prakse iz centrale u velikoj meri, 22 filijale (33,8%) u manjoj meri, a 10 filijala (15.4%) uopšte ne primenjuje prakse vrednovanja iz centrale MNK.

Na osnovu navedenog ne može se sa sigurnošću tvrditi da li je Hipoteza 1b potvrđena ili nije. U daljoj analizi će biti proveren nivo transfera politika i praksi vrednovanja iz centrale u strane filijale u pogledu konkretnih dimenzija vrednovanja.

Tabela 7.4. Transfer politika i praksi vrednovanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu

Transfer politika i praksi vrednovanja	Broj filijala	Procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
1 U potpunosti	13	20,0	20,0
2 U velikoj meri	20	30,8	50,8
3 U manjoj meri	22	33,8	84,6
4 Nema transfera	10	15,4	100,0
Ukupno	65	100,0	

Imajući u vidu prosečne vrednosti za celokupnu funkciju upravljanja ljudskim resursima, za prakse u oblasti pribavljanja i prakse u oblasti vrednovanja ljudskih resursa, može se zaključiti da multinacionalne kompanije u najvećoj meri standardizuju ukupne HR prakse, u nešto manjoj meri prakse vrednovanja, a u najmanjoj meri prakse pribavljanja ljudskih resursa.

U pitanjima koja su se odnosila na pribavljanje ljudskih resursa napravljena je razlika između menadžerskih i nemanadžerskih položaja, imajući u vidu da se HR prakse često razlikuju u zavisnosti od zanimanja (Bae *et al.* 1998). Većina empirijskih istraživanja ukazuje na to da se balans između pritisaka za globalizacijom i pritisaka za lokalizacijom HR politika i praksi razlikuje u zavisnosti od vrste zaposlenih, pri čemu se HR politike i prakse u većoj meri standardizuju za menadžere nego za zaposlene koji nisu na menadžerskim položajima (Edwards i Kuruvilla 2005), što je potvrdilo i ovo istraživanje.

Kao što je ranije navedeno, analizom prikupljenih podataka došlo se do zaključka da multinacionalne kompanije uglavnom ne standardizuju politike i prakse u oblasti

pribavljanja ljudskih resursa. Na osnovu prosečnih vrednosti prikazanih u Tabeli 7.6. može se uočiti da je nivo transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale znatno veći kada su u pitanju menadžerski položaji nego izvršilačka radna mesta.

Tabela 7. 5. Transfer pojedinačnih politika i praksi pribavljanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu

	1 U potpunost i	2 U velikoj meri	3 U manjoj meri	4 Ne	Prosečna vrednost
Transfer politika i praksi pribavljanja	7	11	33	14	2.83
Metode regrutovanja menadžera	16	26	16	7	2.22
Metode regrutovanja za niže položaje	7	7	29	22	3.02
Kriterijumi selekcije menadžera	13	28	17	7	2.28
Kriterijumi selekcije za niže položaje	5	10	28	22	3.03
Metode selekcije menadžera	12	22	20	11	2.46
Metode selekcije za niže položaje	5	5	29	26	3.17

Takođe, na osnovu prosečnih vrednosti prikazanih u Tabeli 7.6. može se zaključiti da su, bez obzira na hijerarhijski položaj u kompaniji, u okviru funkcije pribavljanja ljudskih resursa u najmanjoj meri standardizovane metode selekcije, dok je stepen standardizacije metoda regrutovanja i kriterijuma selekcije približno isti.

Što se tiče menadžerskih položaja, prosečne vrednosti za sve tri prakse u oblasti pribavljanja (metode selekcije, metode regrutovanja i kriterijumi selekcije) se na skali od 1 do 4 kreću između 2 i 3. Može se primetiti da oko dve trećine ispitanih filijala primenjuje (u potpunosti ili u velikoj meri) standardizovane metode regrutovanja menadžera (42 filijale, odnosno 64,6%) i kriterijume za selekciju menadžera (41 filijale, odnosno 63,1%), kao i da malo više od polovine filijala (52,3%) primenjuje standardizovane metode selekcije menadžera iz centrale multinacionalne kompanije. Dakle, može se zaključiti da su metode selekcije, metode regrutovanja i kriterijumi selekcije za menadžerske položaje u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

uglavnom standardizovani, odnosno da matične kompanije najčešće propisuju na koji način će se sprovoditi proces regrutovanja i selekcije menadžera u filijalama u Srbiji.

Imajući u vidu da za izvršilačke položaje prosečne vrednosti iznose: za metode selekcije – 3,17, za metode regrutovanja – 3,02, a za kriterijume selekcije – 3,03, odnosno da se na posmatranoj skali kreću između 3 i 4, može se tvrditi da je analiza pokazala nizak nivo transfera ovih praksi, odnosno da metode i kriterijumi za pribavljanje zaposlenih na nižim hijerarhijskim nivoima uglavnom nisu standardizovani u filijalama MNK u Srbiji. Kada su u pitanju regrutovanje i selekcija za nemanadžerske položaje u filijalama, većina filijala ne primenjuje (ili primenjuje u manjoj meri) metode i kriterijume koje definiše centrala multinacionalne kompanije (78,5% filijala u pogledu metoda regrutovanja, 76,9% filijala u pogledu kriterijuma selekcije, a 84,6% filijala u pogledu metoda selekcije).

U pogledu politika i praksi u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih analiza je pokazala da polovina ispitanih filijala primenjuje standardizovane prakse vrednovanja iz centrale kompanije. Međutim, kada se razmatraju posebne dimenzije vrednovanja, analiza je pokazala drugačije rezultate, odnosno da multinacionalne kompanije u velikoj meri standardizuju sve pojedinačne oblasti vrednovanja učinka – metode, kriterijume, učestalost, kao i način sprovođenja procesa vrednovanja. Pritom, u najvećoj meri su standardizovane metode vrednovanja, a u najmanjoj način sprovođenja procesa vrednovanja učinka zaposlenih (Tabela 7.7.). Analiza rezultata je pokazala da 73,8% filijala primenjuje (u potpunosti i u velikoj meri) standardizovane metode vrednovanja definisane u centrali kompanije, 70,8% filijala primenjuje standardizovane kriterijume koji se koriste za vrednovanje, 60% filijala primenjuje praksu u pogledu učestalosti vrednovanja definisanu u centrali, dok 58,5% sprovodi proces vrednovanja na način koji je propisala centrala kompanije, odnosno na način na koji se ovaj proces sprovodi u matičnoj kompaniji.

Na osnovu navedenih rezultata istraživanja, može se zaključiti da je Hipoteza 1b potvrđena.

Tabela 7.6. Transfer pojedinačnih politika i praksi vrednovanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu

	1 U potpunosti	2 U velikoj meri	3 U manjoj meri	4 Ne	5 Ne znam	Prosečna vrednost
Nivo transfera politika i praksi vrednovanja	13	20	22	10	0	2.45
Metode vrednovanja	16	32	7	9	1	2.14
Kriterijumi vrednovanja	13	33	8	10	1	2.23
Učestalost vrednovanja	17	22	15	10	1	2.28
Način sprovođenja procesa vrednovanja	13	25	16	10	1	2.36

Do sada su razmatrane razlike u nivou transfera HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale, ali tako da se sve filijale posmatraju na isti način. Međutim, ne treba očekivati da sve filijale na isti način i u istoj meri primenjuju prakse u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima iz matične kompanije (u smislu većeg ili manjeg stepena standardizacije praksi iz centrale kompanije). Neke filijale se susreću sa većim pritiscima da se prilagode lokalnim praksama u zemlji domaćinu, a druge sa pritiscima da se prilagode praksama matične kompanije. Ove razlike javljaju se zbog uticaja specifičnih varijabli koje će biti analizirane u daljem tekstu.

7.6.2. Uticaj načina osnivanja filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

U pogledu načina osnivanja filijale, od ispitanika se očekivalo da u anketi naznače na koji od ponuđenih načina je osnovana filijala multinacionalne kompanije u Srbiji u kojoj su zaposleni:

- grinfild investicija
- akvizicija/merdžer akvizicija ili
- zajedničko ulaganje.

Analiza prikupljenih podataka je pokazala da je najveći broj (90,8%) filijala osnovan u vidu grinfild investicije ili akvizicijom (od toga filijale osnovane kao grinfild investicije čine 49,2% uzorka, a filijale osnovane akvizicijom 41,5%), dok je samo šest filijala

formirano u vidu zajedničkog ulaganja (videti Tabelu 7.8. i Sliku 7.4.). Imajući u vidu vrlo mali procenat filijala nastalih kao zajedničko ulaganje, analiza se uglavnom fokusirala na filijale osnovane kao grinfield investicije ili akvizicijom.

Tabela 7. 7. Način osnivanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Način osnivanja filijale	Broj kompanija	Procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Grinfield investicija	32	49,2	49,2
Akvizicija	27	41,5	90,8
Zajedničko ulaganje	6	9,2	100,0
Ukupno	65	100,0	



Slika 7.4. Način osnivanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Na osnovu analize prikupljenjih podataka uočeno je da postoji slaba pozitivna povezanost između nivoa prenošenja HR politika i praksi iz centrale u filijalu multinacionalne kompanije i načina na koji je filijala osnovana. Pritom, nivo transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u filijale u Srbiji je veći kod filijala koje su osnovane kao grinfield investicije nego kod filijala nastalih akviziciojom. Većina (62,5%) filijala nastalih kao grinfield investicije primenjuje (u potpunosti ili u većoj meri) standardizovane HR politike i prakse iz centrale kompanije, pri čemu među filijalama osnovanim na ovaj način nema onih koje uopšte ne primenjuju pravila, procedure i uputstva u oblasti upravljanja ljudskim resursima koje definiše centrala. Kod filijala osnovanih akvizicijom ovaj procenat je znatno manji i iznosi 44,4%.

Dakle, može se tvrditi da nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u filijale MNK zavisi od načina osnivanja filijale, pri čemu je znatno veći transfer u filijalama nastalim kao grinfild investicije nego u filijalama nastalim u vidu akvizicije. Pritom, filijale nastale kao grinfild investicije uglavnom primenjuju standardizovane HR politike i prakse iz centrale kompanije, dok kod filijala nastalih akvizicijom ovo nije slučaj.

Dakle, može se tvrditi da je Hipoteza 2 potvrđena, mada pri tome treba imati u vidu da je pronađena povezanost samo marginalno statistički značajna ($p=0,058$).

Kada se posmatra uticaj načina osnivanja filijale na nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa, može se uočiti da većina filijala nastalih kao grinfild investicije (59,4%), kao i većina filijala nastalih akvizicijom (85,2%) ne primenjuje (ili primenjuje u manjoj meri) standardizovane politike i prakse pribavljanja iz centrale MNK. Pritom se zapaža da su HR politike i prakse u većoj meri standardizovane u filijalama koje su osnovane kao grinfild investicije u odnosu na one nastale kupovinom lokalne kompanije u zemlji domaćinu.

Prema tome, dobijeni rezultati potvrđuju i Hipotezu 2a. Pronađena je slaba korelacija između načina osnivanja filijale i nivoa transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu. Ova veza je pozitivna i značajna na nivou $p<0,01$ ($p=0,011$).

Kada se analiziraju pojedinačno različiti aspekti procesa pribavljanja ljudskih resursa (metode regrutovanja, kriterijumi selekcije, metode selekcije), može se zaključiti da način osnivanja filijale utiče na nivo transfera metoda regrutovanja i metoda selekcije za menadžerske položaje. Uočene povezanosti su pozitivne i slabe (statistički su značajne na nivou $p<0,05$). Ukupno 75% filijala osnovanih kao grinfild investicije i 59,3% filijala nastalih akvizicijom primenjuje standardizovane metode regrutovanja iz centrale kompanije; 62,5% filijala osnovanih kao grinfild investicije i 44,4% filijala nastalih akvizicijom primenjuje standardizovane metode selekcije iz centrale kompanije. Dakle, može se zaključiti da filijale osnovane kao grinfild investicije u većoj meri primenjuju

standardizovane metode regrutovanja i standardizovane metode selekcije za menadžerske položaje od filijala osnovanih putem akvizicije.

Što se tiče filijala nastalih kao zajedničko ulaganje, uočeno je da većina njih (66,7%) primenjuje HR politike i prakse iz centrale kompanije, kao i politike i prakse pribavljanja ljudskih resursa, ali se ovaj podatak ne može smatrati kao relevantan, zato što ove filijale čine samo 9,2% analiziranog uzorka. Ovakav nalaz nije uspeo da potvrdi pretpostavku koju su dali Taylor *et al.* (1996) da je stepen sličnosti sistema za upravljanje ljudskim resursima u filijalama i matičnoj kompaniji veći u filijalama osnovanim u vidu grinfild investicija nego u filijalama osnovanim kao zajednička ulaganja.

Imajući u vidu dobijene rezultate, analiza je pokazala da Hipoteza 2b nije potvrđena.

7.6.3. Uticaj strukture vlasništva nad filijalom na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

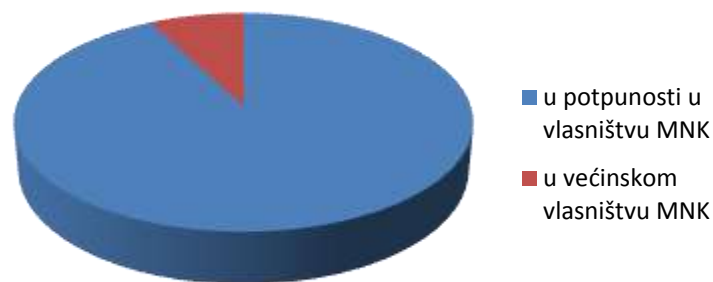
Pored načina osnivanja filijala, istraživanje je obuhvatilo i razmatranje uticaja strukture vlasništva nad filijalom na nivo transfera HR politika i praksi iz centrala multinacionalnih kompanija u filijale u Srbiji, kako bi se potvrdila ili opovrgla Hipoteza 3. Pri tome su za potrebe istraživanja filijale stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji podeljene na sledeći način:

- filijale koje su u potpunosti u vlasništvu multinacionalne kompanije
- filijale koje su u većinskom vlasništvu multinacionalne kompanije ili
- filijale koje su u manjinskom vlasništvu multinacionalne kompanije.

Dobijeni odgovori su pokazali da su sve anketirane filijale u većinskom vlasništvu multinacionalne kompanije, odnosno da se udeo multinacionalne kompanije u vlasništvu nad filijalom kreće između 51% i 100%. Pri tome je najveći broj ispitanih kompanija (92,3%) u potpunosti u vlasništvu multinacionalne kompanije (videti Tabelu 7.9. i Sliku 7.5.). Kod preostalih pet kompanija koje su u većinskom vlasništvu multinacionalne kompanije udeo vlasništva MNK u proseku iznosi 71,2%.

Tabela 7. 8. Struktura vlasništva nad filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Vlasništvo nad filijalom	Broj kompanija	Procenat (%)	Kumulativni procenat
U potpunosti u vlasništvu multinacionalne kompanije	60	92,3	92,3
U većinskom vlasništvu multinacionalne kompanije	5	7,7	100,0
Ukupno	65	100,0	



Slika 7.5. Struktura vlasništva nad filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Imajući u vidu postavku Hipoteze 3, može se zaključiti da postoji slaba pozitivna povezanost između nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u filijale multinacionalne kompanije i strukture vlasništva nad filijalom. Međutim, ova veza između promenljivih nije statistički značajna.

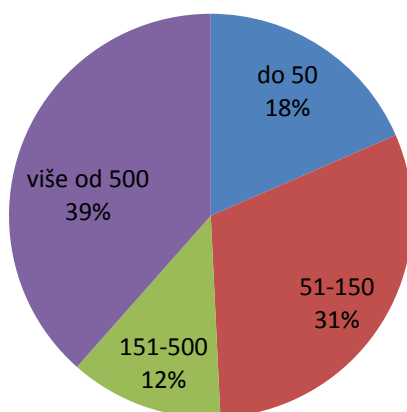
U pogledu regrutovanja i selekcije, a u vezi sa Hipotezom 3a, utvrđena je slaba pozitivna povezanost između nivoa prenošenja politika i praksi pribavljanja iz centrale u filijale multinacionalne kompanije i vlasništva nad filijalom, ali samo marginalno značajna ($p=0,051$). Što se tiče transfera praksi u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih, Hipoteza 3b nije potvrđena.

Međutim, imajući u vidu nesrazmernu raspodelu filijala u uzorku, gde su gotovo sve ispitane filijale (njih 60 od ukupno 65) u potpunosti u vlasništvu multinacionalne kompanije, dobijeni rezultati se ne mogu smatrati relevantnim.

7.6.4. Uticaj veličine filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

U pogledu veličine filijale, anketirane filijale su svrstane u četiri grupe prema broju zaposlenih (Slika 7.6.):

1. Filijale koje imaju do 50 zaposlenih
2. Filijale koje imaju između 51 i 150 zaposlenih
3. Filijale koje imaju između 151 i 500 zaposlenih
4. Filijale koje imaju više od 500 zaposlenih



Slika 7.6. Broj zaposlenih u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Na osnovu prikupljenih podataka uočeno je da najveći broj, približno jednu polovinu (odnosno 49,2%), ispitanih filijala čine filijale sa manje od 150 zaposlenih, dok filijale sa preko 500 zaposlenih čine 38,5% uzorka.

Na osnovu analize rezultata istraživanja utvrđeno je da postoji statistički značajna ($p=0,032$) slaba povezanost između veličine filijale i nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale, čime je dokazano da je Hipoteza 4 potvrđena. Uočena povezanost je značajna na nivou $p<0.05$ i pozitivna je.

Analiza je pokazala da je transfer HR politika i praksi znatno veći kod filijala u kojima radi manje od 150 zaposlenih nego kod filijala koje imaju više od 150 zaposlenih.

Ukupno 66,7% malih filijala koje imaju ispod 50 zaposlenih i 70% filijala u kojima radi između 51 i 150 zaposlenih primenjuje (u potpunosti ili u velikoj meri) standardizovane HR politike i prakse iz centrale, dok veće filijale u nešto manjoj meri primenjuju HR prakse iz centrale (približno polovina, tj. 52% filijala sa više od 500 zaposlenih i samo 12,5% filijala koje imaju između 151 i 500 zaposlenih). Može se zaključiti da jedino kompanije koje imaju između 151 i 500 zaposlenih ne primenjuju standardizovane HR prakse iz centrale MNK, ali i da su u manjim filijalama multinacionalnih kompanija u većoj meri standardizovane HR politike i prakse nego u većim filijalama.

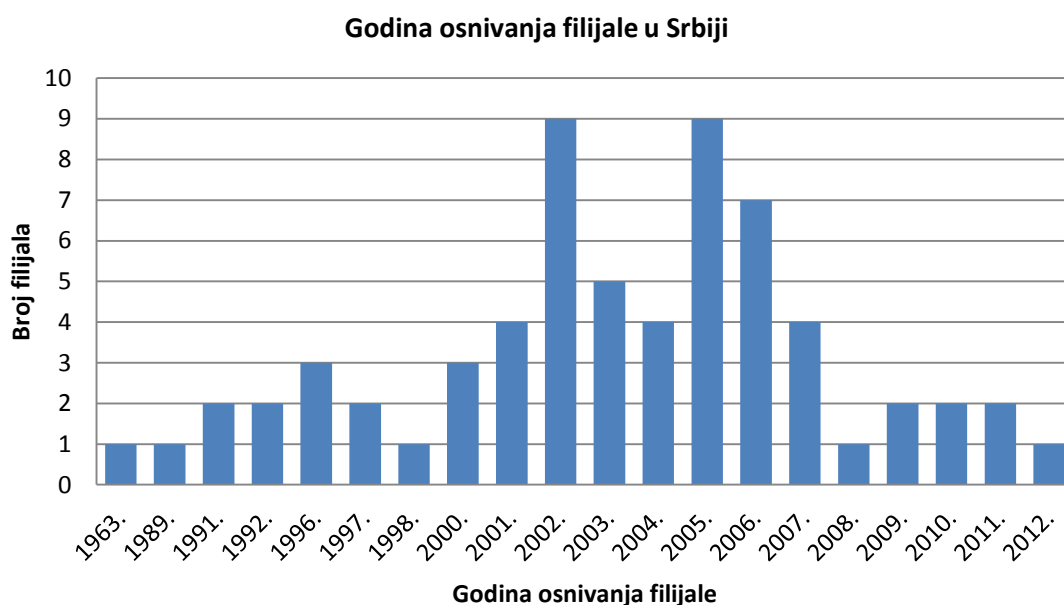
Takođe, pronađena je slaba pozitivna povezanost između nivoa transfera standardizovanih politika i praksi pribavljanja iz centrale multinacionalne kompanije u strane filijale i veličine filijale. Pritom je tendencija transfera politika i praksi pribavljanja iz matične kompanije u stranu filijalu uočena samo kod najmanjih filijala (koje imaju ispod 50 zaposlenih), gde većina (58,3%) filijala primenjuje (u potpunosti ili u velikoj meri) politike i prakse pribavljanja iz centrale MNK. U ostale tri grupe većina filijala ne primenjuje (ili primenjuje u manjoj meri) standardizovane politike i prakse pribavljanja iz centrale kompanije. Tako, 80% filijala koje imaju između 51 i 150 zaposlenih, 87,5% filijala koje imaju između 151 i 500 zaposlenih, kao i 76% velikih filijala sa više od 500 zaposlenih uglavnom ne primenjuje standardizovane politike i prakse pribavljanja ljudskih resursa. Iz navedenog se može zaključiti da veličina filijale utiče na nivo transfera politika i praksi pribavljanja, pri čemu je nivo transfera veći u malim nego u velikim filijalama.

Dakle, Hipoteza 4a je dokazana, ali je povezanost između veličine filijale i nivoa transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale u filijalu samo marginalno značajna ($p=0,059$). Hipoteza 4b nije potvrđena.

7.6.5. Uticaj starosti filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Starost filijale posmatrana je u odnosu na broj godina od osnivanja filijale u zemlji domaćinu. Prosečna starost filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji iznosi 3,6

godina. Na osnovu prikupljenih podataka može se uočiti da skoro polovina (44,6%) ispitanih kompanija ima svoje filijale u Srbiji između šest i deset godina, 26,2% kompanija između 11 i 15 godina, 16,9% kompanija duže od 15 godina, a najmanje je filijala osnovanih u prethodnih pet godina – njih 12,3% (Slika 7.7.).



Slika 7.7. Dužina postojanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Analizom podataka dobijenih istraživanjem dokazano je da postoji statistički značajna ($p=0,013$) slaba povezanost između starosti filijale i nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u filijale multinacionalne kompanije. Ova povezanost je značajna na nivou $p<0,05$ i negativna je. Dakle, može se zaključiti da je u slučaju kada filijala duže postoji u zemlji domaćinu veći nivo transfera HR politika i praksi iz centrale MNK u stranu filijalu, što pokazuje da je Hipoteza 5 potvrđena.

U sprovedenoj analizi uočeno je da je nivo transfera HR praksi veći kod starijih filijala (koje postoje duže od deset godina u Srbiji) nego kod mlađih filijala. Tako su filijale koje u najvećoj meri primenjuju HR politike i prakse iz centrale MNK one koje postoje duže od 15 godina (njih 81,8%), a zatim one koje postoje između 11 i 15 godina (58,8%). Sa druge strane, mlade filijale u Srbiji uglavnom ne primenjuju (ili primenjuju u manjoj meri) HR prakse iz centrale (62,5% filijala osnovanih u poslednjih pet godina,

odnosno 51,7% filijala koje postoje između šest i deset godina). Dakle, može se tvrditi da starost filijale utiče na stepen u kome će centrala multinacionalne kompanije moći da prenese svoje HR politike i prakse u stranu filijalu.

Hipoteza 5a nije dokazana, odnosno nije pronađena povezanost između starosti filijale i nivoa transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale u filijale multinacionalne kompanije.

Ako se proces pribavljanja posmatra kroz pojedinačne prakse (metode regrutovanja, kriterijumi selekcije, metode selekcije), pronalazi se statistički značajna (na nivou $p < 0,05$) povezanost između starosti filijale i nivoa transfera samo jedne prakse pribavljanja – standardizovanih kriterijuma selekcije za nemenadžerske položaje iz centrale u filijale MNK. Pritom, ova povezanost je slaba i u negativnom smeru.

Što se tiče povezanosti između starosti filijale i nivoa transfera politika i praksi vrednovanja iz centrale u filijale multinacionalne kompanije, ova povezanost je slaba i u negativnom smeru, ali nije statistički značajna ($p = 0,101$). Pritom, nisu zapažene primetne razlike u zavisnosti od starosti filijale kada se posmatraju filijale koje u Srbiji postoje duže od pet godina: prakse vrednovanja iz matične kompanije primenjuje 51,7% filijala koje postoje između šest i deset godina, 58,8% filijala koje postoje između 11 i 15 godina, kao i 54,5% onih koje su osnovane pre više od 15 godina. Međutim, za razliku od starijih filijala, 75% filijala osnovanih u poslednjih pet godina uglavnom ne primenjuje (ili primenjuje u manjoj meri) prakse vrednovanja učinka zaposlenih iz centrale MNK. Dakle, analiza je pokazala da filijale koje duže postoje u zemlji domaćinu u većoj meri primenjuju prakse vrednovanja iz matične kompanije.

Ako se proces vrednovanja posmatra kroz posebne prakse vrednovanja, može se uočiti da dužina postojanja filijale utiče na nivo transfera sve četiri pojedinačne prakse vrednovanja (metode i kriterijumi vrednovanja, učestalost i način sprovođenja procesa vrednovanja). Pritom, sve uočene povezanosti su statistički značajne, slabe i u negativnom smeru. U pogledu statističke značajnosti, međuzavisnost između starosti filijale i nivoa transfera metoda i kriterijuma vrednovanja je značajna na nivou $p < 0,01$,

dok je povezanost između starosti filijale i nivoa transfera praksi u pogledu učestalosti i načina sprovođenja procesa vrednovanja značajna na nivou $p < 0,05$. Analiza je potvrdila rezultate dobijene u slučaju transfera celokupnog procesa vrednovanja iz centrale u filijalu: filijale osnovane pre više od pet godina uglavnom primenjuju standardizovane prakse vrednovanja iz centrale kompanije, dok filijale osnovane u proteklih pet godina ne primenjuju (ili primenjuju u manjoj meri) prakse vrednovanja iz centrale. Dakle, na osnovu navedenog može se tvrditi da je Hipoteza 5b dokazana.

7.6.6. Uticaj stepena kontrole filijale od strane matične kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Kontrola filijale od strane centrale multinacionalne kompanije proveravana je uzimajući u obzir sledeće kriterijume:

- stepen u kome centrala multinacionalne kompanije učestvuje u procesu donošenja odluka u vezi sa generalnim poslovanjem filijale
- stepen u kome centrala vrši nadzor nad poslovanjem filijale i
- stepen u kome centrala definiše planove koje filijala mora da primenjuje,

pri čemu se pošlo od pretpostavke da navedeni kriterijumi imaju podjednak uticaj na kontrolu koju matična kompanija sprovodi nad filijalom u stranoj zemlji.

Rezultati analize su potvrdili Hipoteze 6, 6a i 6b, pri čemu se za sve tri hipoteze može sa 99% verovatnoće tvrditi da postoji pozitivna korelaciona veza između promenljivih.

Na osnovu vrednosti koeficijenta korelacije i realizovanog nivoa značajnosti ($p=0.000$), može se tvrditi da postoji umerena korelaciona veza između nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale kompanije u filijalu i stepena u kome centrala kontroliše filijalu, koja je pozitivna. Ovo ukazuje da kompanije koje u većoj meri kontrolišu svoje filijale u Srbiji, u većoj meri i standardizuju HR procedure i prakse i prenose ih iz centrale u strane filijale. Dakle, Hipoteza 6 je potvrđena.

Takođe se može tvrditi i da je pronađena umerena statistička veza između nivoa transfera politika i praksi pribavljanja (Hipoteza 6a) iz centrale MNK u stranu filijalu i

stepena u kome centrala kontroliše filijalu ($p=0,001$), dok u pogledu transfera politika i praksi vrednovanja (Hipoteza 6b), ova povezanost postoji ($p=0,006$), ali je slaba. Dakle, može se tvrditi da, kada je stepen u kome centrala kontroliše stranu filijalu veći, veći je i nivo transfera politika i praksi i pribavljanja ljudskih resursa i vrednovanja učinka zaposlenih.

Ako se proces pribavljanja posmatra kroz pojedinačne prakse koje čine ovaj proces, pronalazi se postojanje pozitivne korelacije između stepena u kome centrala kontroliše filijalu i nivoa transfera svake pojedinačne prakse pribavljanja iz centrale kompanije u stranu filijalu. Pritom, najjača povezanost je uočena između nivoa transfera sve tri prakse pribavljanja za menadžerske položaje i stepena u kome centrala kontroliše filijalu (umerena povezanost, značajna na nivou $p<0,01$), dok je povezanost između nivoa transfera metoda regrutovanja i metoda selekcije za nemanadžerske položaje i stepena u kome centrala kontroliše filijalu slaba i značajna na nivou $p<0,05$. Na ovaj način je još jednom potvrđena Hipoteza 6a.

Ako se proces vrednovanja posmatra kroz pojedinačne prakse, može se uočiti da stepen u kome centrala kontroliše filijalu utiče na nivo transfera sve četiri prakse vrednovanja, što još jednom potvrđuje Hipotezu 6b. Pritom, sve navedene povezanosti su slabe i u pozitivnom smeru. U pogledu statističke značajnosti, povezanost između stepena u kome centrala kontroliše filijalu i nivoa transfera metoda i kriterijuma vrednovanja je značajna na nivou $p<0,05$, dok je povezanost između starosti filijale i nivoa transfera praksi u pogledu učestalosti i načina sprovođenja procesa vrednovanja značajna na nivou $p<0,01$.

Kada se pojedinačno posmatra svaki od pokazatelja stepena kontrole centrale multinacionalne kompanije nad filijalom (učešće centrale u donošenju odluka u filijali, nadzor nad poslovanjem filijale, definisanje planova u filijali), može se zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između sva tri navdena pokazatelja kontrole centrale MNK nad stranom filijalom i transfera politika i praksi iz centrale u filijalu (i u oblasti celokupnog HR sistema, i u oblasti pribavljanja i u oblasti vrednovanja).

Imajući u vidu koeficijente korelacije može se primetiti da sva tri pokazatelja kontrole imaju najveći stepen uticaja na nivo transfera ukupnih HR politika i praksi. Ova povezanost je pozitivna i njeno postojanje se može se tvrditi sa 99% verovatnoće (tj. značajna je na nivou $p < 0,01$).

Pritom je uočena umerena veza između nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u filijalu i učešća centrale u donošenju odluka u filijali, kao i sprovođenja nadzora centrale nad poslovanjem filijale, dok je u slučaju kada centrala definiše planove u filijali ova veza slaba. Dakle, može se tvrditi da ako centrala multinacionalne kompanije u velikoj meri učestvuje u procesu donošenja odluka u vezi sa generalnim poslovanjem filijale u Srbiji, onda se u velikoj meri u filijali primenjuju i politike, procedure i prakse u vezi sa celokupnim sistemom upravljanja ljudskim resursima iz centrale kompanije. Slično, ako centrala multinacionalne kompanije u velikoj meri sprovodi nadzor nad poslovanjem filijale u Srbiji, onda je veći nivo transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u stranu filijalu. Isto se može tvrditi i za međuzavisnost između nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u filijalu i stepena u kome centrala definiše planove u filijali, ali treba imati u vidu da je ova povezanost slaba.

Pritom, ako se uzmu u obzir sva tri pokazatelja kontrole centrale nad stranom filijalom, može se zaključiti da nivo transfera HR politika i praksi u najvećoj meri zavisi od stepena u kome centrala učestvuje u donošenju odluka u filijali, a u najmanjoj meri od stepena u kome centrala definiše planove u filijali.

Takođe, sva tri pokazatelja stepena u kome centrala kontroliše filijalu približno podjednako utiču i na transfer politika i praksi u oblasti pribavljanja i u oblasti vrednovanja, pri čemu su ove korelacije pozitivne, ali slabe.

Može se tvrditi da nivo transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale u filijalu u zemlji domaćinu zavisi od stepena u kome centrala učestvuje u donošenju odluka u filijali, zatim od stepena u kome centrala sprovodi nadzor nad poslovanjem filijale (ove dve povezanosti značajne su na nivou $p < 0,01$), kao i od stepena u kome centrala učestvuje u definisanju planova u filijali (ova veza je značajna na nivou $p < 0,05$). Nivo

transfera politika i praksi pribavljanja u najvećoj meri zavisi od stepena u kome centrala multinacionalne kompanije vrši nadzor nad poslovanjem strane filijale.

Slično tome, nivo transfera politika i praksi vrednovanja će biti veći ako centrala u većoj meri učestvuje u donošenju odluka u filijali, odnosno u većoj meri sprovodi nadzor nad poslovanjem filijale (ove dve povezanosti su značajne na nivou $p < 0,05$), ili u velikoj meri učestvuje u definisanju planova koje filijala treba da ostvari (ova povezanost je značajna na nivou $p < 0,01$). Pritom, nivo transfera politika i praksi vrednovanja u najvećoj meri zavisi od stepena u kome centrala učestvuje u definisanju planova u filijali.

Dakle, analizom dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da su Hipoteze 6a i 6b potvrđene i kada se pojedinačno posmatra svaki od pokazatelja kontrole centrale nad filijalom, ali da je u sva tri pojedinačna slučaja ova veza slaba i u pogledu pribavljanja ljudskih resursa i u pogledu vrednovanja učinka zaposlenih.

Takođe, ako se kontrola centrale nad stranom filijalom posmatra kroz stepen u kome centrala definiše planove koje filijala treba da primenjuje, zapaža se slaba veza između promenljivih kako u pogledu transfera ukupnih HR politika i praksi, tako i u pogledu transfera pojedinačnih praksi pribavljanja i vrednovanja. Na osnovu ovoga može se tvrditi da, u pogledu kontrole koju centrala ostvaruje nad filijalom, stepen u kome centrala definiše planove koje filijala treba da primenjuje ima najmanji uticaj na stepen standardizacije politika i praksi u oblasti upravljanja ljudskim resursima u filijali.

7.6.7. Uticaj stepena zavisnosti filijale od resursa matične kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Istraživanje je uzelo u obzir sledeće ključne resurse kojima centrala MNK može snabdevati filijalu u zemlji domaćinu: kapital/finansijska sredstva, informacije, tehnologija ili know-how i menadžment.

Na osnovu analize prikupljenih podataka može se konstatovati da je Hipoteza 7 potvrđena, pri čemu se sa 95% verovatnoće može tvrditi da postoji korelaciona veza između nivoa transfera HR politika i prakse iz centrale MNK u strane filijale i stepena zavisnosti filijale od resursa centrale ($p=0,022$). Ova veza je u očekivanom pozitivnom smeru, ali je slaba. Dakle, veći je nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u onu filijalu koja u većoj meri zavisi od centrale u pogledu ključnih resursa.

Takođe je uočena i slaba pozitivna korelaciona veza između nivoa transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa iz centrale u filijale i stepena zavisnosti filijale od resursa centrale. To znači da se može tvrditi da će nivo transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale u filijale biti veći u slučaju kada filijala u većoj meri zavisi od centrale u pogledu ključnih resursa. Prema tome, Hipoteza 7a je potvrđena, ali je postojeća povezanost marginalno statistički značajna ($p=0,057$).

Ako se proces pribavljanja posmatra kroz pojedinačne prakse pribavljanja pronalazi se statistički značajna (tj. značajna na nivou $p<0,05$) povezanost između stepena zavisnosti filijale od resursa centrale i nivoa transfera standardizovanih kriterijuma selekcije (za menadžerske i nemanadžerske položaje), metoda regrutovanja (za menadžerske položaje), kao i metoda selekcije (za nemanadžerske položaje). Uočene povezanosti su pozitivne i slabe.

Analizom rezultata nije potvrđeno postojanje povezanosti između stepena zavisnosti filijale od resursa centrale i nivoa transfera politika i praksi vrednovanja učinka zaposlenih iz centrale u stranu filijalu. Međutim, ako se proces vrednovanja posmatra kroz pojedinačne prakse (metode vrednovanja, kriterijume vrednovanja, učestalost vrednovanja, način sprovođenja procesa vrednovanja), može se uočiti statistički značajna povezanost (značajna na nivou $p<0,01$) između stepena zavisnosti filijale od resursa centrale i nivoa transfera sve četiri pojedinačne prakse vrednovanja, pri čemu su sve navedene povezanosti u pozitivnom smeru. Pritom, najjača povezanost je uočena između stepena zavisnosti filijale od resursa centrale i nivoa transfera metoda vrednovanja iz centrale u stranu filijalu, tj. ova povezanost je umerena, dok je u ostalim slučajevima zapaženo postojanje slabe povezanosti između promenljivih. Imajući u vidu

navedeno, može se zaključiti da je i Hipoteza 7b potvrđena, odnosno može se tvrditi da je nivo transfera praksi vrednovanja iz centrale MNK u stranu filijalu veći kada filijala u velikoj meri zavisi od centrale u pogledu ključnih resursa.

Kada se posmatraju pojedinačno ključni resursi centrale, može se uočiti postojanje slabe povezanosti između stepena zavisnosti filijale od informacija i kapitala iz centrale multinacionalne kompanije i nivoa transfera HR politika i praksi. Međutim, ove povezanosti nisu statistički značajne.

Statistički značajna povezanost je pronađena jedino između nivoa transfera HR politika i prakse i stepena zavisnosti filijale od tehnologije iz centrale (odnosno *know-how*). Ova korelacija je pozitivna i umerena, a nivo značajnosti je 99% ($p=0,000$). Dakle, može se tvrditi da kompanije čije filijale u Srbiji u većoj meri koriste tehnologiju (odnosno *know-how*) iz matične kompanije u većoj meri prenose standardizovane HR politike i prakse iz centrale u stranu filijalu.

Što se tiče transfera praksi pribavljanja i vrednovanja iz centrale u stranu filijale, pronađena je slaba korelaciona veza između nivoa transfera konkretnih politika i prakse i stepena u kome je filijala zavisna od tehnologije (tj. *know-how*) centrale MNK.

7.6.8. Uticaj frekvencije komunikacije između centrale i filijale na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Hipoteze 8, 8a i 8b su proveravale postojanje povezanosti između frekvencije odvijanja komunikacije između filijale i centrale multinacionalne kompanije i nivoa transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u filijale u Srbiji. Pritom je bilo očekivano da je nivo transfera politika i praksi upravljanja ljudskim resursima veći kada se komunikacija između centrale MNK i strane filijale odvija češće. U istraživanju se od HR menadžera očekivalo da daju odgovore u pogledu učestalosti odvijanja procesa komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i strane filijale, pri čemu su bile ponuđene sledeće opcije:

- komunikacija se odvija često (svakodnevno – nedeljno)

- komunikacija se odvija umereno (mesečno – tromesečno) ili
- komunikacija se odvija retko (šestomesečno – godišnje).

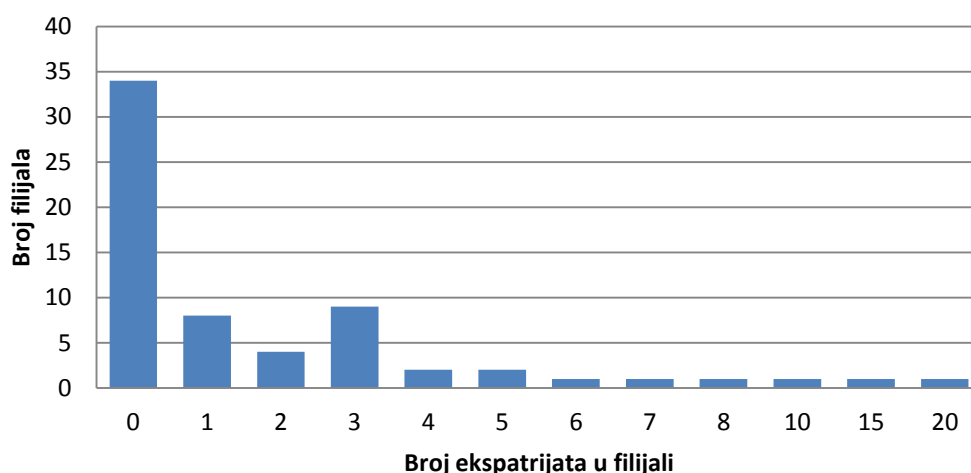
Tabela 7. 9. Učestalost komunikacije između centrale multinacionalne kompanije i filijale u Srbiji

Učestalost komunikacije između centrale i filijale	Broj kompanija	Procenat (%)
Često	55	84,6
Umereno	9	13,8
Retko	1	1,5
Ukupno	65	100,0

Analiza prikupljenih podataka je pokazala da 84,6% analiziranih filijala održava redovnu (svakodnevnu ili nedeljnu) komunikaciju sa centralom kompanije, dok preostale filijale uglavnom komuniciraju sa centralom najmanje jednom u tri meseca (Tabela 7.10.). Međutim, istraživanje nije uspelo da dokaže da postoji povezanost između učestalosti komunikacije i nivoa transfera HR politika i praksi (kao i transfera politika i praksi pribavljanja i vrednovanja) iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu. Samim tim, Hipoteze 8, 8a i 8b nisu mogle biti dokazane.

7.6.9. Uticaj prisustva ekspatrijata u filijali na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

U sprovedenom istraživanju pod ekspatrijatima su se podrazumevali zaposleni iz matične zemlje multinacionalne kompanije. U pogledu broja ekspatrijata u filijalama u Srbiji istraživanje je pokazalo da više od polovine anketiranih filijala multinacionalnih kompanija (52,3%) nema ekspatrijate, 32,3% filijala ima između jednog i tri ekspatrijata, dok 15,4% filijala ima četiri i više ekspatrijata (Slika 7.8.).



Slika 7.8. Broj ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

U sprovedenoj analizi je varijabla koja se odnosi na prisustvo ekspatrijata u filijali multinacionalne kompanije izmerena uvođenjem veštačke promenljive, koja ima dva modaliteta: filijalama u kojima postoje ekspatrijati dodeljena je vrednost 1, dok je filijalama u kojima nema ekspatrijata dodeljena vrednost 0.

Analizom je utvrđeno da postoji slaba povezanost između nivoa transfera HR procedura i praksi iz centrale u filijale MNK i prisustva ekspatrijata u filijali. Ova povezanost je slaba i u pozitivnom smeru. Međutim, slično zaključku koji su izveli Kim i Gray (2005), ni ova analiza nije utvrdila postojanje statistički značajne veze ($p=0,109$) između prisustva ekspatrijata i stepena standardizacije HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama.

Analiza je pokazala da je približno isti broj filijala koje imaju (31 filijala) i onih koje nemaju ekspatrijate (34 filijale). Približno su isti i odgovori ispitanika – malo više od polovine (51,6%) filijala u kojima ekspatrijata i 58,8% filijala u kojima nema ekspatrijata primenjuje standardizovane HR politike i prakse iz centrale kompanije (u potpunosti ili u većoj meri). Dakle, analiza je još jednom potvrdila da većina filijala, bez obzira na prisustvo ekspatrijata, primenjuje standardizovane HR politike i prakse iz centrale kompanije. Međutim, ne može se uočiti postojanje povezanosti između

prisustva ekspatrijata u filijali i nivoa u kome matična kompanija prenosi HR politike i prakse u stranu filijalu. Samim tim, Hipoteza 9 ne može biti dokazana.

Uticaj prisustva ekspatrijata na transfer politika i praksi u oblasti pribavljanja (regrutovanja i selekcije) i vrednovanja učinka zaposlenih nije dokazan, a samim tim ni Hipoteze 9a i 9b nisu mogle biti potvrđene. U pogledu funkcije vrednovanja ovaj zaključak je u skladu sa nalazima do kojih su došli Myloni *et al.* (2007), ali suprotan njihovim nalazima u vezi sa funkcijom pribavljanja, za koju su utvrdili da je prisustvo ekspatrijata važan faktor koji utiče na stepen standardizacije HR politika i praksi u ovoj oblasti.

7.6.10. Uticaj porekla HR menadžera u filijali na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Kada je reč o poreklu menadžera za ljudske resurse u filijali, analiza prikupljenih podataka pokazala je sledeće: ukupno osam ispitanih filijala nema HR menadžera; od ukupnog broja filijala koje imaju HR menadžera u 91,2% filijala HR menadžer je iz Srbije, samo u dve filijale HR menadžer je iz matične zemlje multinacionalne kompanije, a u tri filijale HR menadžer je iz treće zemlje (Tabela 7.11.).

Tabela 7. 10. Poreklo HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Poreklo HR menadžera	Broj filijala	Procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Filijala nema HR menadžera	8	12,3	12,3
HR menadžer iz Srbije	52	80,0	92,3
Iz matične zemlje MNK	2	3,1	95,4
Iz treće zemlje	3	4,6	100,0
Ukupno	65	100,0	

Na Slici 7.9. je prikazana nacionalnost HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji obuhvaćenih istraživanjem.



Slika 7.9. Nacionalnost HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Nije uočeno postojanje povezanosti između porekla HR menadžera u filijali i nivoa transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u filijalu, što takođe važi i za transfer praksi pribavljanja ljudskih resursa, odnosno vrednovanja učinka zaposlenih.

Kada se proces vrednovanja učinka posmatra kroz pojedinačne prakse, uočava se slaba negativna statistički značajna povezanost između porekla HR menadžera i nivoa transfera standardizovanih metoda vrednovanja i načina sprovođenja procesa vrednovanja iz centrale MNK u stranu filijalu.

Međutim, imajući u vidu prikazanu raspodelu odgovora, ovaj nalaz se ne može smatrati relevantnim, tako da se može tvrditi da Hipoteze 10, 10a i 10b nisu dokazane.

7.6.11. Uticaj zemlje porekla multinacionalne kompanije na transfer HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama u Srbiji

Istraživanje je pokušalo da proveri i da li zemlja porekla multinacionalne kompanije utiče na nivo transfera HR politika i praksi iz centrale kompanije u stranu filijalu. Na osnovu dobijenih koeficijenata korelacije može se uočiti da nije pronađeno postojanje povezanosti između zemlje porekla i nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u filijalu MNK (kao ni u pogledu transfera politika i praksi pribavljanja i vrednovanja), što znači da Hipoteze 11, 11a i 11b ne mogu biti potvrđene.

Jedan od razloga za ovakav nalaz je što analizirane kompanije u ovom istraživanju potiču iz velikog broja zemalja (ukupno 18), pri čemu je iz nekih zemalja uzorkom obuhvaćena samo po jedna kompanija, zbog čega nije bilo moguće sprovesti relevantnu analizu uticaja zemlje porekla MNK na nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u stranu filijalu. Međutim, kako bi se obuhvatio i ovaj segment analize, pristupilo se analizi filijala iz onih zemalja obuhvaćenih ovim istraživanjem iz kojih potiče najveći broj multinacionalnih kompanija u uzorku, odnosno iz zemalja koje imaju najmanje pet filijala u Srbiji: SAD, Austrija, Francuska, Nemačka, Švajcarska, Velika Britanija. U Tabeli 7.12. su prikazani odgovori filijala, koji pokazuju u kojoj meri navedene filijale primenjuju ukupne HR politike i prakse, odnosno prakse pribavljanja i vrednovanja iz centrale kompanije.

Tabela 7. 11. Zemlje iz kojih potiče najveći broj filijala u Srbiji

Zemlja porekla MNK	Broj filijala	Procenat filijala koje primenjuju HR politike i prakse iz centrale (%)	Procenat filijala koje primenjuju politike i prakse pribavljanja iz centrale (%)	Procenat filijala koje primenjuju politike i prakse vrednovanja iz centrale (%)
SAD	10 filijala	90%	60%	60%
Austrija	10 filijala	60%	20%	60%
Francuska	8 filijala	50%	37,5%	75%
Nemačka	8 filijala	50%	25%	25%
Švajcarska	6 filijala	50%	16,7%	66,7%
V.Britanija	5 filijala	40%	0	0

Brojna istraživanja bave se HR praksama u stranim filijalama američkih multinacionalnih kompanija, pri čemu se literatura uglavnom fokusira na razloge za standardizaciju HR praksi na međunarodnom nivou (Dickmann i Müller–Camen 2006). Veliki deo literature ukazuje na to da američke multinacionalne kompanije uglavnom izvoze menadžment prakse iz Amerike u svoje strane filijale (Ferner *et al.* 2004; Almond *et al.* 2005), odnosno da multinacionalne kompanije čija je centrala u Americi imaju relativno centralizovan, formalizovan i standardizovan HRM sistem u poređenju sa kompanijama koje potiču iz drugih zemalja (Ferner *et al.* 2004). Slično je pokazalo i istraživanje sprovedeno u filijalama američkih multinacionalnih kompanija u Srbiji. Kada se analizira HR praksa u svih deset filijala američkih MNK u Srbiji može se uočiti da većina anketiranih filijala primenjuje standardizovane HR politike i prakse iz

centrale – najviše u pogledu ukupnih HR politika i praksi (njih 90%), ali i u pogledu pribavljanja (60%) i vrednovanja (60% ispitanih filijala).

Kao što je u Tabeli 7.12. prikazano, može se zaključiti da, osim filijala američkih kompanija, filijale kompanija koje potiču iz drugih zemalja obuhvaćenih analizom uglavnom ne primenjuju politike i prakse pribavljanja iz matične kompanije (što je u skladu sa Hipotezom 1a). Što se tiče praksi vrednovanja iz centrale kompanije, one se uglavnom standardizuju u filijalama koje potiču iz svih navedenih zemalja (u skladu sa Hipotezom 1b), pri čemu ne postoje izražene razlike među zemljama, osim u filijalama čija se centrala nalazi u Nemačkoj ili Velikoj Britaniji. U pogledu transfera ukupnih HR politika i praksi, može se uočiti da je ovaj transfer najveći u filijalama američkih i austrijskih kompanija.

Kada se posmatra redukovani uzorak, analiza je pokazala da se ukupne HR politike i prakse, kao i politike i prakse u oblasti pribavljanja, u većoj meri standardizuju u filijalama američkih multinacionalnih kompanija u Srbiji u poređenju sa filijalama evropskih multinacionalnih kompanija (pri čemu su politike i prakse pribavljanja standardizovane jedino u američkim multinacionalnim kompanijama). Slično su dokazali i Gunnigle *et al.* (2001) u svom istraživanju multinacionalnih kompanija koje imaju filijale u Evropi, a koji su došli do zaključka da, iako i evropske i američke multinacionalne kompanije menjaju svoje prakse kako bi se uklopile u okruženje u zemlji domaćinu, veći je stepen standardizacije u američkim kompanijama nego u kompanijama koje potiču iz drugih zemalja.

8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

8.1. Analiza rezultata istraživanja

Sprovedeno empirijsko istraživanje je imalo za cilj da sagleda specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u stranim multinacionalnim kompanijama u Srbiji. Obuhvatilo je veliki broj multinacionalnih kompanija koje potiču iz različitih zemalja i posluju u raznovrsnim privrednim delatnostima, a prikupljeni podaci se odnose na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (posebno u oblasti pribavljanja i vrednovanja) i meru u kojoj ove kompanije standardizuju HR politike i prakse u filijalama u Srbiji sa politikama i praksama koje se primenjuju u centrali kompanije. Nakon sistematizacije i obrade rezultata istraživanja, analiza je, na osnovu dobijenih rezultata, uspela da dokaže neke od postavljenih hipoteza, kod drugih nije pronađena statistički značajna povezanost između promenljivih, dok je u nekim slučajevima raspodela odgovora bila takva da se rezultati nisu mogli smatrati relevantnim. Rezultati dobijeni istraživanjem upoređeni su sa rezultatima drugih navedenih empirijskih istraživanja koja su analizirala slične fenomene u kontekstu drugih zemalja.

Ovo istraživanje je pokrenuto u cilju razumevanja snaga koje oblikuju specifične prakse menadžmenta ljudskih resursa u filijalama multinacionalnih kompanija. Fokusirajući se na HR prakse u filijalama u Srbiji bivarijantna analiza potvrdila je opštu hipotezu da strane multinacionalne kompanije koje posluju Srbiji uglavnom standardizuju svoje HR politike i prakse, tj. da se značajan transfer HR politika i praksi dešava iz centrala multinacionalnih kompanija u strane filijale. Ovaj rezultat je u skladu sa nalazima do kojih su došli Myloni *et al.* (2007), odnosno Svetlik *et al.* (2010) u kontekstu Srbije, ali suprotan zaključku do koga su došli Rosenzweig i Nohria (1994), Kim i Gray (2005) i Björkman *et al.* (2008). Rezultati istraživanja su pokazali da manje od jedne petine, odnosno dvanaest analiziranih kompanija u potpunosti primenjuje etnocentrični pristup u pogledu prenošenja HR politika i praksi iz centrale u filijale MNK, dok samo četiri kompanije (6,2% uzorka) u potpunosti primenjuju policentrični pristup, odnosno uopšte ne prenose HR politike i prakse iz centrala MNK u filijale u Srbiji.

Prema pristupu zasnovanom na resursima, kako je ranije objašnjeno, upravljanje ljudskim resursima se smatra važnim izvorom konkurentne prednosti kompanije. U skladu sa tim, rezultati ovog istraživanja podržavaju gledište da multinacionalne kompanije teže da održe prednost nad konkurentima prenošenjem u filijale HR praksi koje su se pokazale kao uspešne u centrali kompanije.

Što je još važnije, istraživanje je pokazalo da upravljanje ljudskim resursima nije jedinstvena funkcija, već da se sastoji od praksi koje se razlikuju u nivou standardizacije u multinacionalnim kompanijama, tj. kod različitih HR praksi uočen je različit nivo transfera iz matične kompanije u stranu filijalu. Razlog za ovo je što, između ostalog, na određene prakse u većoj meri utiče kulturno i institucionalno okruženje nego na druge.

Kada se posmatraju funkcije koje su bile predmet istraživanja sprovedenog u ovom radu, može se zaključiti da je nivo transfera politika i praksi iz centrale kompanije u filijale u Srbiji najveći u slučaju celokupnog HRM sistema, nešto manji u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih, a najmanji u oblasti pribavljanja ljudskih resursa. Postojanje razlika u nivou transfera konkretnih HR praksi (pribavljanje i vrednovanje) je u skladu sa ranijim istraživanjima koja su pokazala da se različite HR prakse suočavaju sa različitim pritiscima za globalnom integracijom i lokalnim prilagođavanjem (Bae *et al.* 1998; Rosenzweig i Nohria 1994).

Većina filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji ne usvaja politike i prakse u oblasti regrutovanja i selekcije iz matične kompanije (samo sedam kompanija, odnosno 10,8% uzorka u potpunosti standardizuje politike i prakse pribavljanja ljudskih resursa). Ovaj zaključak je u skladu sa nalazima do kojih je u kontekstu Srbije došla Covarrubias Venegas (2012), a u kontekstu drugih zemalja Lu i Björkman (1997) i Björkman *et al.* (2008), koji su pokazali da prakse regrutovanja i selekcije u većoj meri podsećaju na lokalne prakse u zemlji domaćinu nego na prakse matične kompanije, ali suprotan zaključku do koga su došli Björkman *et al.* (2008). Očigledno je da multinacionalna kompanija ostavlja filijali da sama definiše određene prakse u oblasti pribavljanja ljudskih resursa i prilagodi ih specifičnim zahtevima lokalnog okruženja.

Međutim, pored toga što nivo transfera varira između različitih HR praksi, ove varijacije se ponekad javljaju čak i u okviru jedne iste prakse. U istraživanju je uočeno postojanje razlika u nivou standardizacije politika i praksi u oblasti pribavljanja u zavisnosti od položaja na hijerarhijskoj lestvici u kompaniji. Analiza je pokazala da filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji za menadžerske položaje uglavnom primenjuju metode i kriterijume u oblasti pribavljanja (metode selekcije, metode regrutovanja i kriterijume selekcije) iz centrale kompanije, dok metode i kriterijumi za pribavljanje zaposlenih na nižim hijerarhijskim nivoima uglavnom nisu standardizovani. Ovo je u skladu sa nalazima do kojih su došli Lu i Björkman (1997), a koji tvrde da su HR prakse za niže hijerarhijske položaje u manjoj meri standardizovane u multinacionalnim kompanijama, tj. u većoj meri prilagođene lokalnim uslovima u zemlji domaćinu.

U pogledu praksi vrednovanja učinka zaposlenih, analiza je pokazala različite rezultate, odnosno da polovina analiziranih filijala primenjuje prakse iz centrale multinacionalne kompanije, dok druga polovina to ne čini. Pritom, ukupno 13 kompanija (20%) u potpunosti standardizuje politike i prakse vrednovanja. Međutim, kada se pojedinačno analiziraju konkretne prakse vrednovanja (metode i kriterijumi vrednovanja, učestalost i način sprovođenja procesa vrednovanja), analiza rezultata je pokazala da filijale u Srbiji uglavnom primenjuju politike i prakse koje propisuje centrala multinacionalne kompanije (a u najvećoj meri u pogledu standardizovanih metoda i kriterijuma vrednovanja). Na osnovu navedenog može se zaključiti da multinacionalne kompanije standardizuju, osim uopštenih HR politika i praksi, i politike i prakse vrednovanja i prenose ih iz centrale u svoje strane filijale. Veći nivo transfera praksi vrednovanja je u skladu sa nalazima do kojih su došli Lu i Björkman (1997) i Rosenzweig i Nohria (1994), a u kontekstu Srbije Svetlik *et al.* (2010).

Rezultati istraživanja podržavaju stanovište da na transfer HR praksi u multinacionalnim kompanijama utiču različite snage. Istraživanje je pokušalo da proveriti uticaj brojnih faktora na nivo transfera politika i praksi u oblasti upravljanja ljudskim resursima iz centrala multinacionalnih kompanija u filijale u Srbiji. Suprotno očekivanjima da će sve identifikovane varijable imati uticaja na stepen standardizacije HR politika i praksi, za neke od varijabli nije pronađena povezanost sa stepenom

standardizacije HR politika i praksi, dok je kod nekih pronađena, ali od marginalnog značaja.

Istraživanje je pokazalo da na nivo transfera HR politika, procedura i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u filijale u zemlji domaćinu, u najvećoj meri utiče stepen u kome centrala kontroliše filijalu, zatim dužina postojanja filijale, zavisnost filijale od resursa matične kompanije i veličina filijale. Utvrđen je i izvestan uticaj načina osnivanja filijale, ali je za ovaj faktor utvrđen samo marginalni statistički značaj, dok su Hipoteze 8, 9, i 11 morale biti odbačene zato što su rezultati istraživanja pokazali da ni učestalost komunikacije između centrale i filijale MNK (Hipoteza 8), ni prisustvo ekspatrijata u filijali (Hipoteza 9), niti zemlja porekla multinacionalne kompanije (Hipoteza 11), nemaju uticaj na nivo standardizacije HR politika i praksi (kao ni praksi pribavljanja i vrednovanja) u filijali. Osim toga, Hipoteze 3 i 10, koje se odnose na strukturu vlasništva nad filijalom i poreklo HR menadžera u filijali, su odbijene zbog specifične raspodele odgovora, jer je u oba slučaja više od 90% ispitanika dalo jedan isti odgovor, pa analiza podataka ne bi bila smisljena.

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da su mehanizmi za ostvarivanje kontrole i koordinacije važni za nesmetan transfer HR praksi iz centrale MNK u strane filijale u Srbiji. Dakle, multinacionalne kompanije koje u velikoj meri kontrolišu filijale u Srbiji, u većoj meri uspevaju da prenesu svoje HR politike i prakse u filijale u ovoj zemlji. Pritom, sva tri pojedinačna pokazatelja kontrole centrale nad filijalom značajno utiču na standardizaciju HR politika i praksi u filijali – stepen u kome centrala učestvuje u donošenju odluka u filijali, stepen u kome centrala vrši nadzor nad filijalom i stepen u kome centrala definiše planove u filijali, pri čemu je dokazano da je najbolji način za ostvarivanje kontrole nad filijalom u Srbiji veće učešće centrale u donošenju odluka u filijali. Zaključak da kontrola filijale od strane centrale utiče na veći transfer HR politika i praksi iz centrale MNK je u skladu sa nalazom do koga su došli Myloni *et al.* (2007). Za razliku od njih, Rosenzweig i Nohria (1994) nisu pronašli statistički značajnu povezanost između kontrole matične kompanije nad filijalom i sličnosti HR praksi filijale sa praksama matične kompanije.

Analizom rezultata potvrđena je povezanost između dužine postojanja filijale u zemlji domaćinu i nivoa transfera HR politika i praksi iz centrale u strane filijale multinacionalnih kompanija. Pritom je uočen veći nivo transfera HR politika i praksi iz centrala MNK u strane filijale koje duže postoje u zemlji domaćinu. Ovaj zaključak je u skladu sa pretpostavkom koju su dali Rosenzweig i Nohria (1994), iako oni nisu uspjeli u praksi da dokažu postojanje značajne povezanosti između starosti filijale i sličnosti HR praksi sa praksama zemlje domaćina, odnosno sa praksama matične kompanije. Analiza je pokazala da, za razliku od mlađih filijala, filijale koje postoje u Srbiji duže od deset godina uglavnom primenjuju standardizovane HR prakse iz centrale, pri čemu je nivo transfera najveći u filijalama koje su osnovane pre više od 15 godina. Mlade filijale u većoj meri teže da liče na lokalne kompanije u pogledu HR politika i praksi.

Kada filijala u većoj meri zavisi od centrale MNK u pogledu ključnih resursa, veći je nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u filijalu. Ovaj nalaz je u potvrdio zaključak do koga su došli Hannon *et al.* (1995) i Martinez i Ricks (1989) da stepen zavisnosti filijale od resursa matične kompanije utiče na transfer HR praksi iz matične kompanije u strane filijale. Kada se posmatraju pojedinačno analizirani ključni resursi – kapital/finansijska sredstva, informacije, tehnologija, odnosno *know-how* i menadžment, može se zaključiti da nivo transfera HR politika i praksi zavisi samo od jednog kritičnog resursa – tehnologije, odnosno *know-how*. Pritom su HR politike i prakse u većoj meri standardizovane u filijalama koje u većoj meri koriste tehnologiju, odnosno *know-how* iz matične kompanije.

Analizom rezultata uočeno je i da nivo transfera HR politika i praksi iz centrale MNK u strane filijale zavisi od veličine filijale, tj. od broja zaposlenih u filijali, i to tako da je nivo transfera veći u manjim filijalama nego u filijalama u kojima radi veći broj zaposlenih. Ovaj nalaz je u skladu sa zaključkom koji su izveli Björkman *et al.* (2008), u čijem istraživanju su veće filijale pokazale manju sličnost sa praksama matične kompanije, kao i sa pretpostavkama koje su definisali Rosenzweig i Nohria (1994), koji su očekivali da veće filijale u većoj meri prilagođavaju praksu lokalnoj praksi i da su u većoj meri zavisne od zapošljavanja lokalnih radnika u zemlji domaćinu (mada nisu pronašli postojanje statistički značajne povezanosti ovih promenljivih), dok je ovaj

nalaz suprotan zaključku do koga su došli Pudelko i Harzing (2007) da veće filijale u većoj meri primenjuju prakse iz matične zemlje multinacionalne kompanije.

Analiza rezultata potvrdila je i očekivanje da način osnivanja filijala utiče na nivo transfera HR politika i praksi iz matične kompanije u filijale (u skladu sa zaključcima koje su izveli Taylor *et al.* 1996, Kim i Gray 2005, Dowling i Welch 2006), ali je ova povezanost samo marginalno statistički značajna. Pritom, multinacionalne kompanije koje su svoje filijale u Srbiji osnovale u vidu grinfild investicija su u većoj meri uspele da prenesu standardizovane HR politike i prakse u ove filijale od kompanija čije su filijale nastale kupovinom lokalne kompanije u zemlji domaćinu. Objašnjenje za ovo može se tražiti u tvrdnji da se uvođenje stranih menadžment politika i praksi u novoosnovanu filijalu susreće sa manjim otporom nego što je slučaj kod filijale koja nastavlja postojeće poslovanje (Lu i Björkman 1997). Kao što je i bilo očekivano, filijale koje su nastale kupovinom lokalne kompanije u većoj meri teže da liče na lokalne kompanije u zemlji domaćinu nego na matičnu kompaniju. Ovi nalazi su u skladu sa zaključkom do koga su došli Rosenzweig i Nohria (1994) koji su dokazali da filijale koje su nastale akvizicijom u većoj meri usvajaju lokalne HR prakse strane zemlje nego što je slučaj sa filijalama koje su nastale kao grinfild investicije. Međutim, nalaz nije u skladu sa zaključkom do koga su došli Kim i Gray (2005) koji su u filijalama osnovanim akvizicijom pronašli veći stepen sličnosti sa HR politikama i praksama matične kompanije nego u slučaju grinfild investicija (mada njihov zaključak nije bio statistički značajan).

Dakle, na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, može se tvrditi da je stepen standardizacije HR politika i praksi najveći u filijalama:

- koje imaju manje od 150 zaposlenih,
- koje su osnovane pre više od deset godina,
- koje su osnovane u vidu grinfild investicije,
- koje centrala kontroliše u velikoj meri i
- koje u velikoj meri zavise od centrale u pogledu ključnih resursa.

Suprotno nalazima do kojih su došli Rosenzweig i Nohria (1994), Myloni *et al.* (2007) i Björkman *et al.* (2008) u svojim empirijskim istraživanjima, ovo istraživanje nije uspjelo da dokaže postojanje povezanosti između prisustva ekspatrijata u filijali i mere u kojoj filijale primenjuju HR politike i prakse iz centrale kompanije.

Analiza je pokazala da nivo transfera politika i praksi u oblasti pribavljanja ljudskih resursa iz centrale multinacionalne kompanije u stranu filijalu zavisi od:

- Stepena u kome centrala kontroliše filijalu: Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da ako je stepen u kome centrala kontroliše stranu filijalu veći, veći je i nivo transfera politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa. Sva tri pojedinačna pokazatelja stepena kontrole utiču na nivo transfera praksi u oblasti pribavljanja, ali je ova povezanost slaba – na ovaj transfer u najvećoj meri utiče stepen u kome centrala multinacionalne kompanije sprovodi nadzor nad poslovanjem filijale, a u najmanjoj meri stepen u kome centrala učestvuje u definisanju planova u filijali.
- Načina osnivanja filijale: Analiza je pokazala da filijale nastale akvizicijom u manjoj meri primenjuju standardizovane politike i prakse pribavljanja ljudskih resursa iz centrale kompanije nego filijale osnovane kao *greenfield* investicije (mada, treba imati u vidu da je uočeni nivo transfera praksi pribavljanja nizak i kod jednih i kod drugih filijala).

Pored toga, uočena je marginalno značajna povezanost između nivoa transfera praksi pribavljanja i:

- Veličine filijale: Nivo transfera politika i praksi pribavljanja veći je u malim nego u velikim filijalama. Pritom se pod malim filijalama ovde podrazumevaju filijale koje imaju manje od 50 zaposlenih. Male filijale uglavnom primenjuju politike i prakse pribavljanja iz centrale MNK, dok velike to ne čine, ili čine u manjoj meri.
- Zavisnosti filijale od resursa centrale: Analiza je pokazala da je nivo transfera politika i praksi pribavljanja iz centrale MNK u strane filijale veći kada je filijala u većoj meri zavisna od centrale kompanije u pogledu ključnih resursa (posebno od tehnologije ili *know-how*).

Dakle, na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, može se tvrditi da je stepen standardizacije politika i praksi pribavljanja ljudskih resursa najveći u:

- malim filijalama (koje imaju manje od 50 zaposlenih),
- koje su osnovane u vidu grinfild investicije,
- koje centrala kontroliše u velikoj meri i
- koje u velikoj meri zavise od centrale u pogledu ključnih resursa.

U oblasti vrednovanja učinka zaposlenih analiza je pokazala da prenošenje politika i praksi iz centrale multinacionalne kompanije u filijalu u zemlji domaćinu zavisi od:

- Stepenu u kome centrala kontroliše filijalu: Na osnovu rezultata istraživanja može se tvrditi da ako je stepen u kome centrala kontroliše stranu filijalu veći, biće veći i nivo transfera politika i praksi u oblasti vrednovanja. Pritom, sva tri pojedinačna faktora kontrole (stepen u kome centrala učestvuje u donošenju odluka u filijali, stepen u kome centrala vrši nadzor nad poslovanjem filijale i stepen u kome centrala definiše planove u filijali) utiču na nivo transfera praksi u oblasti vrednovanja učinka zaposlenih.
- Dužine postojanja filijale u zemlji domaćinu: Analiza je pokazala da filijale koje duže postoje u zemlji domaćinu u većoj meri primenjuju prakse vrednovanja iz matične kompanije.
- Stepenu zavisnosti filijale od resursa centrale: Analiza je pokazala da filijale koje su u velikoj meri zavisne od centrale MNK u pogledu ključnih resursa u većoj meri primenjuju standardizovane politike i prakse vrednovanja učinka zaposlenih koje propisuje matična kompanija.

Dakle, stepen standardizacije politika i praksi vrednovanja u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji najveći je u filijalama:

- koje centrala kontroliše u velikoj meri,
- koje duže postoje i
- koje u velikoj meri zavise od centrale kompanije u pogledu ključnih resursa.

8.2. Definisane novog pristupa za unapređenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama

Kao što je ranije navedeno, moderna funkcija upravljanja ljudskim resursima u Srbiju je stigla relativno skoro, sa ulaskom stranih multinacionalnih kompanija na tržište. One su doprinele kreiranju i povećanju svesti o značaju efektivnog upravljanja ljudskim resursima u kompanijama u Srbiji bez obzira na njihovu veličinu, delatnost, vlasništvo ili način osnivanja.

Istraživanje sprovedeno u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji potvrdilo je ono što se navodi u literaturi koja se bavi proučavanjem IHRM-a – da je ključna tenzija sa kojom se multinacionalne kompanije suočavaju kako uspešno balansirati između potrebe za globalnom integracijom HR politika i praksi i potrebe za prilagođavanjem lokalnim uslovima u zemlji domaćinu. Pritisci da se prakse i procedure standardizuju su uglavnom interni za multinacionalnu kompaniju i javljaju se usled potrebe za ostvarivanjem kontrole i održive konkurentske prednosti, dok su pritisci za lokalnim prilagođavanjem najčešće eksterni (Dowling i Welch 2006). Sa jedne strane, MNK pokušava da prenese u strane filijale HR prakse koje su se pokazale kao uspešne u matičnoj kompaniji, dok, sa druge strane, postoje različiti razlozi koji idu u prilog očekivanjima da IHRM u multinacionalnim kompanijama u većoj meri uzima u obzir lokalne uticaje.

Gotovo da je nemoguće da kompanija prenese celokupan sistem za upravljanje ljudskim resursima u svoje strane filijale bez ikakvog uticaja lokalne prakse, niti da u potpunosti kopira lokalne HR prakse bez ikakvog uticaja HRM sistema matične zemlje (Shen 2005). Skoro sva empirijska istraživanja koja se bave prekograničnim transferom HR politika i praksi došla su do zaključka da je uvek neophodno uvesti izvestan stepen prilagođavanja kako bi se uspešno implementirao HRM sistem razvijen u matičnom poslovnom okruženju (Vo i Stanton 2011). Čak i u multinacionalnoj kompaniji sa globalno standardizovanim HR politikama i procesima najčešće postoje razlike u načinu na koji se one primenjuju u stranim filijalama (Sippola i Smale 2007).

Visok stepen standardizacije politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na globalni HRM koji karakterišu visoko integrisane strategije, principi i instrumenti u oblasti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, dok niska standardizacija ukazuje na menadžment ljudskih resursa koji karakterišu HR strategije i politike razvijene i implementirane na lokalnom nivou. I teoretski koncepti objašnjeni u radu (Schuler *et al.* 1993; Taylor *et al.* 1996; Schuler i Tarique 2007; Wenchuan 2004; Kim i Gray 2005; Björkman i Lervik 2007), kao i empirijska istraživanja sprovedena u različitim kontekstima (uključujući i ovo istraživanje sprovedeno u Srbiji) ukazuju na to da fokusiranje samo na jedan od ova dva pristupa (standardizaciju, odnosno lokalizaciju HR politika i praksi) retko može doneti koristi kompanijama. Na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u okviru ove disertacije, može se zaključiti da odluka o standardizaciji nasuprot lokalizaciji (prilagođavanju) praksi upravljanja ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama ne treba da se posmatra kao dilema “ili–ili”, već da bi, u pogledu načina na koji MNK upravlja svojim ljudskim resursima u filijalama u Srbiji, najbolji izbor bio kombinacija globalnih i lokalnih pritisaka. U ovom kontekstu bi multinacionalne kompanije koje imaju filijale u Srbiji, u pogledu transfera HR politika i praksi iz centrale MNK u filijale u ovoj zemlji, trebalo da primene sledeći pristup:

- **Fleksibilna standardizacija:**

Multinacionalne kompanije bi u svojim filijalama u Srbiji trebalo da teže da budu fleksibilne u određivanju stepena u kome će standardizovati svoje HR politike i prakse iz centrale i prenositi ih u filijale u Srbiji. One bi, u skladu sa Perlmutter–ovim geocentričnim pristupom, trebalo da teže da budu globalno integrisane, što znači da istovremeno budu integrisane i diferencirane, odnosno da primenjuju standardizaciju koja dozvoljava određeni stepen lokalne diferencijacije, jer takav pristup može doneti najveće koristi kompaniji. Kako bi uspele da postignu ovaj balans, odnosno da prevaziđu dilemu između globalne i lokalne perspektive, neophodna je komunikacija i koordinacija u cilju identifikacije internih i eksternih uslova u kojima je moguća standardizacija IHRM–a, odnosno slučajeva u kojima je neophodno prilagođavanje.

- Implementacija najbolje prakse:

Multinacionalne kompanije treba da se trude da prenose najbolje prakse kroz celu organizaciju. Pritom, ne treba da se ograničavaju samo na prakse iz matične kompanije, već treba da dozvole i mogućnost prenošenja praksi iz stranih filijala u centralu, ali i iz jedne strane filijale u drugu, posebno ako posluju u sličnom kulturnom i institucionalnom kontekstu. Da bi ovo mogle da ostvare MNK treba da teže da, čak i u oblastima u kojima se zahteva veći nivo standardizacije, ojačaju lokalni uticaj – kako se ne bi desilo da jedina funkcija filijale u zemlji domaćinu bude implementacija politika, procedura i praksi koje se definišu u centrali. Multinacionalne kompanije mogu dosta da nauče od lokalnih zaposlenih u pogledu specifičnosti lokalnog okruženja, zahteva i potreba zaposlenih, zahteva lokalnih potrošača i klijenata, što im može pomoći u podizanju nivoa uspešnosti poslovanja u Srbiji kao zemlji domaćinu.

Dakle, MNK treba da teže da primenjuju najbolje prakse u zavisnosti od specifičnosti okruženja u matičnoj zemlji i zemlji domaćinu, kao i od konkretne HR prakse. Najbolje prakse međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa treba da budu one koje se najbolje prilagođavaju kulturnim i nacionalnim razlikama u zemljama u kojima posluje multinacionalna kompanija (Huo *et al.* 2002), pri čemu multinacionalna kompanija može pokušati da poveća šanse za uspeh boljim razumevanjem društvenog i kulturnog sistema na područjima u kojima posluje (Schuler *et al.* 1993). Imajući u vidu da domaće kompanije u Srbiji još uvek ne koriste u velikoj meri HR politike i prakse iz razvijenih zemalja, potrebno je posebnu pažnju posvetiti specifičnim vrednostima i navikama ljudi u Srbiji prilikom kreiranja sistema pribavljanja i vrednovanja, jer ovo može biti ograničavajući faktor za uspešnu implementaciju praksi iz matične zemlje multinacionalne kompanije.

- Nacionalnost HR menadžera:

Multinacionalne kompanije moraju imati u vidu da na mogućnost uspešnog transfera HR politika i praksi u strane filijale utiče okruženje u zemlji domaćinu, kao i da sve HR prakse moraju biti usklađene sa lokalnim zakonima, propisima i običajima. Iz ovog razloga je nekada multinacionalnoj kompaniji lakše da omogući potpunu lokalizaciju HR politika i praksi, kako bi izbegla potencijalne probleme ili neusklađenost sa

lokalnom regulativom, ili moguće negodovanje lokalnih zaposlenih koji su navikli na drugačiji način rada u domaćem okruženju. Još jedan način da kompanija obezbedi da sve HR politike, procedure i prakse budu implementirane, a zatim i sprovedene u skladu sa zahtevima koje nameće regulativa u Srbiji, jeste zapošljavanje lokalnog HR menadžera u filijali. Kao što se može videti iz podataka dobijenih kroz istraživanje, većina analiziranih filijala ima lokalnog HR menadžera iz Srbije. Lokalni HR menadžer može doneti brojne prednosti multinacionalnoj kompaniji – upoznat je sa lokalnom zakonskom regulativom (posebno u specifičnim oblastima u kojima se najčešće mogu javiti problemi, poput selekcije ljudskih resursa, zapošljavanja ili otpuštanja), kao i sa specifičnostima lokalnog tržišta rada, pa je, u skladu sa tim, očekivano da može znatno bolje da obavlja posao nego stranac. Međutim, kako bi se obezbedila nesmetana primena određenih HR politika, procedura ili praksi iz centrale multinacionalne kompanije u filijale u Srbiji (recimo, u oblasti vrednovanja ili pribavljanja ljudskih resursa), kompanija može umesto postavljanja ekspatrijata na položaj HR menadžera u filijali slati lokalnog HR menadžera na potrebne dodatne treninge u matičnoj kompaniji, koji zatim može prenositi stečena znanja na ostale lokalne zaposlene, obučavati ih i primenjivati zahtevane prakse u skladu sa očekivanjima centrale kompanije.

- Primena zapadnih HRM modela u zemljama u tranziciji:

Mnoge HR politike i prakse nisu univerzalno primenjive, tj. ako funkcionišu u zemlji porekla multinacionalne kompanije, ne mora značiti da će se pokazati kao uspešne i u svim zemljama u kojima kompanija ima filijale. Kompanije koje posluju u međunarodnom okruženju moraju imati u vidu da se susreću sa različitim institucionalnim okvirima i kulturnim razlikama (Myloni *et al.* 2004b). Imajući u vidu da se HRM modeli koje donose multinacionalne kompanije sa zapada često ne mogu uspešno primeniti u zemljama u tranziciji, koje posluju u specifičnim uslovima (Zupan i Kaše 2005), posebna pažnja mora se posvetiti razmatranju mogućnosti za transfer HR praksi iz centrala kompanija u razvijenim zemljama u filijale u zemljama u razvoju, poput Srbije. Iz ovog razloga očekuje se da će rezultati ovog istraživanja biti od značajne koristi multinacionalnim kompanijama koje žele da posluju u zemljama u tranziciji, a pre svega u Srbiji. Mnoge strane kompanije koje su ušle na tržište Srbije na početku svog poslovanja su pokušale da u potpunosti prekopiraju procedure i prakse

koje se uspešno primenjuju u matičnoj zemlji multinacionalne kompanije, očekujući da će biti uspešne i u filijali u Srbiji, što, međutim, u velikom broju slučajeva nije pokazalo dobre rezultate. Ovo je bilo i očekivano, imajući u vidu ranije i trenutno stanje u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji, kao što je prethodno objašnjeno, gde se multinacionalne kompanije susreću sa brojnim teškoćama koje proizlaze iz specifičnosti okruženja.

- Izazovi u vezi sa pribavljanjem lokalnih ljudskih resursa u Srbiji:

Danas sve više zaposlenih u Srbiji radi u filijalama stranih multinacionalnih kompanija. Multinacionalne kompanije su atraktivni poslodavci u Srbiji i često imaju prednost u regrutovanju u odnosu na domaće kompanije, zahvaljujući njihovoj reputaciji, ali i boljim uslovima rada koje nude zaposlenima u pogledu plate, stabilnosti posla, mogućnosti za razvoj, itd. (Covarrubias Venegas 2012). Međutim, MNK se često suočavaju sa brojnim izazovima u zemljama poput Srbije, posebno u oblasti pribavljanja ljudskih resursa. Tržište radne snage u Srbiji karakteriše nedostatak stručnih i iskusnih kandidata za određene, posebno menadžerske položaje, zbog čega multinacionalne kompanije često moraju da šalju svoje menadžere – ekspatrijate, radi popunjavanja položaja, prenošenja ekspertize, obuke lokalnih zaposlenih, ali i u cilju prenošenja i uspešne implementacije HR politika i praksi iz matične kompanije. Rezultati istraživanja sprovedenog u Srbiji potvrdili su da je nivo transfera HR politika i praksi iz centrale u filijale znatno veći u kompanijama koje imaju ekspatrijate u svojim filijalama u Srbiji. Jedan od velikih izazova za multinacionalne kompanije (kako je objašnjeno u Poglavlju 4.4.), a posebno za one koje otvaraju filijale u zemljama u tranziciji, jeste kako pronaći a zatim i zadržati kvalifikovane ekspatrijate, koji poseduju potrebna znanja i veštine, a koji su voljni da prihvate angažovanje u zemljama poput Srbije. Veoma često se proces selekcije ekspatrijata za angažovanje u zemljama u razvoju svodi isključivo na pregovaranje o uslovima ugovora sa zaposlenim koji hoće da prihvati da se preseli na određenu lokaciju (pri čemu se uglavnom zaposlenom daje finansijski podsticaj za prihvatanje posla), umesto na primenu uobičajenih konkretnih metoda i procedura selekcije. Međutim, kako je ranije objašnjeno, angažovanje ekspatrijata je veoma skupo, zbog čega multinacionalne kompanije teže da tokom vremena smanjuju broj ekspatrijata u stranim filijalama i da na njihove položaje postavljaju lokalne

zaposlene. Iz navedenih razloga, više od polovine (52,3%) anketiranih kompanija danas nema nijednog ekspatrijata u filijali u Srbiji, dok samo 15,4% filijala ima više od tri ekspatrijata.

Pored ozbiljnog manjka kvalifikovanih menadžera i zaposlenih koji poseduju potrebne veštine, zemlje u tranziciji karakteriše i višak ljudskih resursa koji ne poseduju potrebne veštine ili poseduju vrlo malo veština, treninga ili obrazovanja. Iz ovog razloga MNK moraju da budu spremne da ulažu značajna sredstva u obuku lokalnih zaposlenih kako bi oni vremenom mogli da počnu da preuzimaju ključne položaje u filijalama u Srbiji (između ostalog, i položaje koje su ranije popunjavali ekspatrijati). Kako bi ovo postigle, multinacionalne kompanije mogu slati lokalne zaposlene u matičnu zemlju na trening programe i koristiti ih kao inpatrijate koje, nakon određenog iskustva stečenog u zemlji porekla MNK, mogu vratiti u filijalu u Srbiji da prenesu stečena znanja i iskustva, kao i načine rada, procedure i prakse na lokalne zaposlene u filijali.

- Odabir HR praksi koje treba standardizovati:

Kako bi kompanija mogla efektivno da integriše globalne aktivnosti i posebno prilagodi lokalne aktivnosti specifičnim uslovima u zemlji domaćinu, mora prethodno da definiše pitanja od ključnog značaja u organizaciji (Black i Ulrich 1999) i da donese odluku o tome koje ključne HR funkcije želi standardizovati, a za koje će dopustiti mogućnost prilagođavanja lokalnom okruženju. Određene HR funkcije treba da budu u većoj meri standardizovane od drugih. Multinacionalna kompanija može, iz strateških razloga, smatrati da je neophodno da prenese u strane filijale neke HR prakse u većoj meri od drugih. U situaciji kada su od velike važnosti globalna integracija i koordinacija, filijale treba da budu globalno integrisane sa ostalim delovima organizacije i/ili strateški koordinirane od strane matične kompanije, dok u suprotnom slučaju, kada je od važnosti prilagođavanje na lokalne uslove, filijale treba da dobiju znatno veću autonomiju, čime se smanjuje potreba za integracijom (Brewster *et al.* 2005). Imajući to u vidu, MNK treba da donesu najbolje odluke koje se odnose na sledeća pitanja: koje postojeće prakse treba zadržati, koje ignorisati, a koje potpuno nove treba kreirati prilikom prilagođavanja poslovanja lokalnom okruženju u Srbiji kao zemlji domaćinu. Sprovedeno istraživanje je pokazalo da su u filijalama u Srbiji prakse u oblasti

vrednovanja u većoj meri standardizovane od praksi u oblasti pribavljanja. Prakse pribavljanja se uglavnom prilagođavaju lokalnom okruženju, jer su u velikoj meri regulisane lokalnim zakonodavstvom u zemlji domaćinu. Dakle, HR menadžeri moraju da uzmu u obzir kulturne specifičnosti kada definišu sistem regrutovanja u različitim zemljama, a posebno kada su velike razlike u kulturnom, političkom, pravnom i privrednom sistemu između zemlje porekla multinacionalne kompanije i zemlje domaćina. Multinacionalne kompanije mogu preneti neke aspekte regrutovanja i selekcije iz matične kompanije, mogu kopirati neke aspekte koji se primenjuju u lokalnim kompanijama, a mogu razviti i neke potpuno nove načine rešavanja ovih pitanja. Tako, filijale u Srbiji uglavnom moraju da primenjuju uputstva iz centrale prilikom regrutovanja i selekcije kandidata kada se radi o segmentu HRM-a vezanom za ključne položaje, dok im centrala ostavlja znatno veću slobodu u odlučivanju kada su u pitanju niži hijerarhijski položaji u filijali.

- Teškoće u implementaciji standardizovanog sistema vrednovanja u Srbiji:

U pogledu procesa vrednovanja, kao veoma bitnog segmenta menadžmenta ljudskih resursa, Srbija je i dalje znatno iza Evrope, a posebno kada je u pitanju procena radnog učinka menadžera (Bogićević Milikić i Janićijević 2009). Bogićević Milikić *et al.* (2012) smatraju da promene u oblasti HRM-a koje su nastale kao rezultat procesa tranzicije u Srbiji nisu homogene, već da značajno variraju u zavisnosti od konkretne oblasti HRM-a, dok se u nekim oblastima, kao što je vrednovanje, očekivane promene ili nisu uopšte dogodile ili su se dogodile u suprotnom smeru u odnosu na HRM koncept prisutan u razvijenim zapadnim zemljama. U sprovedenom istraživanju moglo se uočiti da polovina analiziranih multinacionalnih kompanija uspeva da prenesu politike i prakse vrednovanja u filijale u Srbiji, a druga polovina ne uspeva (mada je detaljnija analiza koja je ispitivala konkretne dimenzije procesa vrednovanja pokazala da većina MNK u svojim srpskim filijalama primenjuje prakse vrednovanja koje propisuje centrala). Razlozi za neuspeh transfera praksi vrednovanja u analiziranim kompanijama mogu se tražiti u odlikama okruženja u Srbiji, pre svega, u pogledu kulturnih razlika u odnosu na matične zemlje multinacionalnih kompanija, koje u velikoj meri mogu uticati na proces vrednovanja i stvoriti brojne teškoće u primeni univerzalnog sistema vrednovanja učinka zaposlenih.

Nacionalnu kulturu u Srbiji odlikuju specifične karakteristike koje mogu imati negativan uticaj na proces vrednovanja koji se primenjuje u zapadnim razvijenim zemljama: visok kolektivizam, visok nivo izbegavanja neizvesnosti, pretežno ženske vrednosti, visok nivo distance moći (Bogićević Milikić i Janićijević 2009). Hofstede (2001) tvrdi da se u Srbiji pojedinačni učinak posmatra kao manje važan od učinka cele grupe i često se ne može odvojiti od ličnosti pojedinca. Eksplicitna i javna evaluacija učinka pojedinca (kao sastavni deo procesa procene učinka), posebno ako je negativna, može se posmatrati kao uvreda ili napad na čast pojedinca, ali može i narušiti harmoniju cele grupe kojoj pojedinac pripada. Visok nivo izbegavanja neizvesnosti koji je prisutan među zaposlenima u Srbiji kosi se sa procesom ocenjivanja učinka zaposlenih, koji predstavlja izrazito neizvestan i neodređen proces, praćen velikim rizikom i za menadžere koji ocenjuju učinak podređenih i za same zaposlene. Takođe, ni postojeći visok nivo distance moći nije konzistentan sa procesom vrednovanja koji podrazumeva postojanje otvorene dvosmerne komunikacije između zaposlenih i menadžera (Hofstede 2001). Kulturne vrednosti u Srbiji se u velikoj meri razlikuju od vrednosti u razvijenim zapadnim zemljama iz kojih potiče najveći broj multinacionalnih kompanija koje imaju svoje filijale u Srbiji i često nisu kompatibilne sa formalnim sistemom ocenjivanja učinka koji primenjuju kompanije iz ovih zemalja. Iz navedenih razloga savremeni koncept vrednovanja koji primenjuju multinacionalne kompanije iz razvijenih zapadnih zemalja često nije dobro prihvaćen među zaposlenima u filijalama u Srbiji i može ograničavati mogućnosti za primenu objektivnog sistema vrednovanja učinka zaposlenih.

Imajući u vidu navedene specifičnosti, multinacionalne kompanije koje imaju filijale, ili koje tek nameravaju da otvore svoje filijale u Srbiji ne mogu jednostavno prenositi postojeći sistem vrednovanja iz svojih centrala u filijale u ovoj zemlji. One mogu težiti da zadrže standardizovan sistem vrednovanja koji će im olakšati kontrolu nad filijalama i pojednostaviti poređenje učinka različitih zaposlenih u različitim filijalama, ali istovremeno moraju nastojati da u takav sistem vrednovanja ugrade i specifičnosti nacionalne kulture Srbije kao zemlje domaćina, a sa ciljem postizanja veće efikasnosti i efektivnosti sistema vrednovanja. Takav sistem vrednovanja učinka, kreiran u skladu sa lokalnim zahtevima, bio bi bolje prihvaćen od strane lokalnih menadžera i zaposlenih.

- Saradnja između centrale MNK i filijale u Srbiji:

Na kraju, neophodno je obezbediti veću saradnju između centrale multinacionalne kompanije i filijale u Srbiji. Iako sprovedeno istraživanje nije pokazalo da postoji statistički značajna povezanost između učestalosti komunikacije između centrale MNK i filijale u Srbiji i nivoa transfera HR politika i praksi (mada je analiza rezultata istraživanja pokazala da samo jedna šestina anketiranih filijala ne održava redovnu svakodnevnu ili nedeljnu komunikaciju sa centralom kompanije), svakako da bi i u budućnosti multinacionalne kompanije trebalo da teže da održavaju redovnu komunikaciju sa svojim filijalama, kako bi se održali ili poboljšali odnosi tj. veze između centrale i filijale, omogućilo bolje praćenje načina i rezultata rada u filijali i olakšala kontrola centrale nad filijalom koja vodi većoj standardizaciji HR politika i praksi.

Što se tiče podsticanja daljeg razvoja i napretka oblasti HRM-a u Srbiji, očekivano je da će, sa daljim napretkom procesa tranzicije i daljim tokom procesa pristupanja Evropskoj uniji, i domaće kompanije u Srbiji u većoj meri razumeti ulogu i značaj efektivnog upravljanja ljudskim resursima koje primenjuju strane kompanije koje posluju u Srbiji, kao i da će vremenom u većoj meri uključiti menadžment ljudskih resursa u proces strateškog menadžmenta.

8.3. Doprinos doktorske disertacije

Doktorska disertacija je obuhvatila pregled rezultata dosadašnjih znanja i naučnih istraživanja iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, komparativnu analizu prakse i iskustava različitih multinacionalnih kompanija u vezi sa transferom HR politika, procedura i praksi iz centrale MNK u strane filijale, kao i kritički osvrt na dosadašnje rezultate istraživanja u ovoj oblasti. Zbog toga će ova disertacija pružiti vredan doprinos boljem razumevanju aktivnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju HRM ima u ostvarivanju organizacione uspešnosti.

Naučni doprinos rada ogleda se u sveobuhvatnoj spoznaji samog predmeta istraživanja i povećanju relativno skromnog naučnog fonda u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u

multinacionalnim kompanijama u Srbiji. Glavni doprinos ovog istraživanja je što je uspelo da na osnovu prikupljenih rezultata sumira, analizira i objasni značaj faktora, identifikovanih u postojećoj teoriji i praksi, koji utiču na transfer HR politika i praksi u filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji. Na ovaj način istraživanje je delimično popunilo praznine u literaturi koja se bavi međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama koje posluju u Srbiji, posebno u fondu naučnog znanja u vezi sa transferom HR praksi iz matične kompanije u filijale u Srbiji. Ispitivanjem stepena u kome kompanije standardizuju HR politike i prakse identifikovani su faktori za koje se očekuje da u najvećoj meri mogu uticati na nivo transfera ovih politika i praksi iz centrale u filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji.

U svetu su sprovedena brojna istraživanja koja se bave upravljanjem ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama, ali treba imati u vidu da rezultati ovih istraživanja često ne mogu biti primenjeni i u drugačijem kontekstu. U literaturi se može uočiti nedostatak istraživanja koja se bave transferom HR politika i praksi u multinacionalnim kompanijama (čija je centrala u razvijenim zemljama) u filijale koje se nalaze u zemljama u razvoju, a posebno zemljama u tranziciji kao što je Srbija. Treba napomenuti da je oblast HRM-a u kompanijama u Srbiji, a posebno u filijalama multinacionalnih kompanija, nedovoljno istražena – ranija istraživanja se nisu bavila tematikom koja je bila predmet ovog istraživanja, odnosno transferom HR politika i praksi iz centrala stranih multinacionalnih kompanija u filijale u Srbiji. Ova disertacija pružila je uvid u stanje menadžmenta ljudskih resursa u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, posebno u pogledu toga da li su i u kojoj meri HR politike i prakse u srpskim filijalama integrisane sa onima u matičnim kompanijama.

Rezultati istraživanja pomogli su u identifikaciji problema sa kojima se ove kompanije suočavaju u našoj zemlji, kao i pronalaženju i identifikaciji najboljeg pristupa za poboljšanje procesa upravljanja ljudskim resursima u multinacionalnim kompanijama koje posluju u Srbiji, pre svega, u vezi sa donošenjem ključne odluke o integraciji, odnosno diferencijaciji konkretnih HR praksi.

Društveni doprinos disertacije ogleda se u mogućnostima primene rezultata u praksi u multinacionalnim kompanijama koje posluju u Srbiji, kako bi unapredile svoje poslovanje u Srbiji, posebno u pogledu upravljanja ljudskim resursima. Ovo istraživanje treba da pomogne multinacionalnim kompanijama koje već posluju u Srbiji, ili koje tek žele da osnuju filijalu u Srbiji, da bolje sagledaju i razumeju mogućnosti za transfer HR praksi iz svojih centrala u srpske filijale i varijable koje mogu pomoći ili otežati taj transfer, kao i da im olakša donošenje odluke o transferu, tj. oduke o tome da li će standardizovati ili lokalizovati svoje HR politike i prakse u filijalama u Srbiji, i u kojoj meri.

Postavlja se pitanje u kojoj meri se zaključci ovog istraživanja mogu generalizovati. Veoma često se rezultati empirijskih istraživanja posmatraju kao univerzalni, odnosno primenjivi u različitim okruženjima. Nalazi do kojih se došlo ovim istraživanjem, kao i predloženi pristup upravljanju ljudskim resursima (u pogledu transfera ključnih HR politika, procedura i praksi u okviru multinacionalne kompanije) mogli bi se, pored Srbije, primeniti u drugim zemljama u tranziciji, a pre svega u nekim od bivših jugoslovenskih zemalja, koje imaju slične karakteristike u pogledu kulturnih i institucionalnih specifičnosti, tržišta radne snage, itd. i koje, kao i Srbija, prolaze kroz proces tranzicije i pregovore za pristupanje Evropskoj uniji. Međutim, stepen generalizacije može biti ograničen, zato što, uprkos postojanju mnogobrojnih sličnosti između zemalja u tranziciji u Evropi, postoje i faktori koji su specifični za svaku od ovih zemalja a koji moraju biti uzeti u obzir, tako da jedinstveno rešenje često ne može biti dovoljno dobro za sve njih (Zupan i Kaše 2005).

Ovaj rad ima društveni značaj i zato što, pored multinacionalnih kompanija, i domaće kompanije mogu koristiti preporuke date u okviru novog pristupa koji je nastao kao rezultat istraživanja sprovedenog u filijalama MNK u Srbiji. Domaće kompanije se mogu ugledati na uspešnu praksu i široko iskustvo multinacionalnih kompanija koje posluju na istom tržištu i tako pokušati da unaprede svoje politike, procedure i prakse za upravljanje ljudskim resursima. Imajući u vidu značaj zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije, efikasno upravljanje ljudskim resursima će svakako doprineti poboljšanju poslovanja u celini.

Ovo istraživanje može biti od značaja za menadžere (pre svega, na nivou generalnog direktora i menadžera za ljudske resurse) koji se bave formulacijom i implementacijom strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, time što im omogućava da bolje razumeju specifične odlike poslovanja multinacionalnih kompanija u Srbiji u pogledu upravljanja ljudskim resursima, a u cilju povećanja konkurentnosti u procesu internacionalizacije. Pored toga, rezultati istraživanja mogu biti korisni i za privredne komore i državne institucije u Srbiji kojima se najčešće prvo obraćaju strane kompanije koje žele da investiraju u našu zemlju.

Ova studija potvrdila je navode postojeće relevantne literature koja se bavi proučavanjem transfera HR politika i praksi u okviru multinacionalnih kompanija i zato se može posmatrati kao dodatak na postojeća istraživanja koja se bave proučavanjem stalne dileme između standardizacije i prilagođavanja, pristupa transferu politika i praksi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima u okviru multinacionalnih kompanija, kao i faktora koji utiču na mogućnosti i nivo tog transfera.

8.4. Preporuke za buduća istraživanja

Prvo, treba napomenuti da se sprovedeno istraživanje fokusiralo samo na dve specifične prakse menadžmenta ljudskih resursa – pribavljanje i vrednovanje. Buduća istraživanja bi mogla da, pored pribavljanja ljudskih resursa i vrednovanja učinka zaposlenih, provere i nivo transfera iz centrale u filijale MNK politika i praksi i drugih HR funkcija (npr. trening, razvoj, nadoknade, itd.), a na koje takođe mogu uticati pritisci za globalnom integracijom i lokalnim prilagođavanjem.

Drugo, ovo istraživanje je bilo ograničeno samo na filijale multinacionalnih kompanija u Srbiji. Kada se posmatra profil ispitanika može se uočiti da su anketu popunjavali samo menadžeri za ljudske resurse (ili generalni direktori) u filijalama. Pritom se mora uzeti u obzir volja ispitanika da daju pouzdane informacije koje odgovaraju stvarnosti (postoji mogućnost da neki ispitanici nisu dali tačne odgovore kako bi stvorili određenu željenu sliku o svojoj kompaniji). Kako bi proverila validnost odgovora ovih ispitanika buduća istraživanja mogla bi da obuhvate i druge ispitanike, kao što su zaposleni i

menadžeri u centrali MNK, a od posebnog značaja bi bilo dobiti odgovore od HR menadžera iz centrala multinacionalnih kompanija koje su obuhvaćene ovim istraživanjem. Pored toga, buduća istraživanja mogla bi se sprovoditi i primenom nekih drugih istraživačkih metoda, npr. putem intervjua sa zaposlenima na relevantnim pozicijama, čime bi se otklonile eventualne nejasnoće u pitanjima i odgovorima koje mogu postojati kod istraživanja metodom anketiranja i na taj način poboljšala pouzdanost dobijenih odgovora, ali bi to svakako zahtevalo veći broj istraživača i veća finansijska sredstva.

Na kraju, ovo istraživanje omogućava Srbiji da poredi svoje stanje u pogledu praksi menadžmenta ljudskih resursa u filijalama stranih multinacionalnih kompanija sa HR praksama u drugim zemljama u tranziciji. Iz ovog razloga vredan dodatak ovom istraživanju bilo bi sprovesti isto istraživanje u vezi sa transferom HR politika i praksi u filijalama analiziranih multinacionalnih kompanija u drugim zemljama koje prolaze kroz proces tranzicije, posebno zemljama u okruženju.

LITERATURA

1. Adler, N.J. (1983), 'Cross Cultural Management: Issues to be Faced', *International Studies of Management and Organizations*, 13, 1–2, 7–45.
2. Adler, N.J. and Bartholomew, S. (1992), 'Managing Globally Competent People', *Academy of Management Executive*, 6, 3, 52–65, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 May 2012.
3. Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller–Camen, M., Quintanilla, J. and Wächter, H. (2005), 'Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries', *Industrial Relations*, 44, 2, 276–306, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 11 April 2013.
4. Anderson, B.A. (2005), 'Expatriate Selection: Good Management or Good Luck?', *International Journal of Human Resource Management*, 16, 4, 2005, 567–583, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 5 April 2013.
5. Armstrong, M. (1998), *Performance Management: The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
6. Arthur, W. and Bennett, W. (1995), 'The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success', *Personnel Psychology*, 48, 1, 99–114, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 3 September 2012.
7. Aycan, Z. (2005), 'The Interplay Between Cultural and Institutional/structural Contingencies in Human Resource Management Practices', *International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, 1083–1119, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 3 October 2013.
8. Bae, J., Chen, S.–J. and Lawler, J.J. (1998), 'Variations in Human Resource Management in Asian Countries: MNC Home–country and Host–country Effects', *International Journal of Human Resource Management*, 9, 4, 653–670, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 October 2012.
9. Banai, M. (1992), 'The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self–fulfilling Prophecy', *International Journal of Human Resource Management*, 3, 3, 451–472, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 7 November 2012.

10. Barney, J.B. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17, 1, 99–120, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 3 April 2012.
11. Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage', *Human Resource Management*, 37, 1, 31–46, Wiley Online Library, viewed 4 April 2012.
12. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1988), 'Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution', *California Management Review*, 31, 1, 54–74, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 13 April 2012.
13. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, London: London Business School.
14. Bartlett, C.A. and Ghoshal S. (1992), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Chicago: Irwin.
15. Baruch, Y. and Altman, Y. (2002), 'Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy', *Human Resource Management*, 41, 2, 239–259, Wiley Online Library, viewed 16 March 2012.
16. Baruch, Y., Steele, D.J. and Quantrill, G.A. (2002), 'Management of Expatriation for Novice Global Player', *International Journal of Manpower*, 23, 7, 659–671, Emerald Group Publishing Limited, viewed 12 April 2013.
17. Baumgarten, K.E.E. (1995), 'Training and Development of International Staff', in A. Harzing and J. van Ruysseveldt (eds), *International Human Resource Management*, London: Sage.
18. Beechler, S. and Yang, J.Z. (1994), 'The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies', *Journal of International Business Studies*, 25, 3, 467–491, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 April 2012.
19. Bhawuk, D.P.S. and Brislin, R. (1992), 'The Measurement of Intercultural Sensitivity Using the Concepts of Individualism and Collectivism,' *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 4, 413–436.
20. Birkinshaw, J., Hood, N. and Young, S. (2005), 'Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance',

- International Business Review*, 14, 2, 227–248, ScienceDirect, viewed 6 January 2012.
21. Björkman, I., Budhwar, P., Smalec, A. and Sumelius, J. (2008), 'Human Resource Management in Foreign-owned Subsidiaries: China versus India', *International Journal of Human Resource Management*, 19, 5, 964–978, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 7 April 2013.
 22. Björkman, I. and Lervik, J. (2007), 'Transferring HR Practices within Multinational Corporations', *Human Resource Management Journal*, 17, 4, 320–335, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 28 January 2013.
 23. Björkman, I. and Lu, Y. (2001), 'Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in joint ventures – the case of Chinese–Western joint ventures', *Organization Studies*, 22, 3, 491–512.
 24. Björkman, I. and Xiucheng, F. (2002), 'Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China', *International Journal of Human Resource Management*, 13, 6, 853–864, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 June 2012.
 25. Black, J.S. and Gregersen, H.B. (1999), 'The Right Way to Manage Expats', *Harvard Business Review*, 77, 2, 52–63, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
 26. Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M. and Stroh, L.K. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, New York: Addison–Wesley.
 27. Black, J.S. and Ulrich, D. (1999), 'The New Frontier of Global HR' in P. Joynt and P. Morton (eds) *The Global HR Manager*, London: Institute of Personnel and Development.
 28. Bogićević Milikić, B. and Janićijević, N. (2009), 'HRM Trends in Transition Economies: Two Reflections of the Shared Background', *Sociologija*, LI, 2, 157–176.
 29. Bogićević Milikić, B., Janićijević, N. and Cerović, B. (2012), 'Two Decades of Post Socialism in Serbia: Lessons Learned and Emerging Issues in Human Resource Management', *Journal for East European Management Studies*, 17, 4, 445–463.

30. Bogićević Milikić, B., Jančićević, N. and Petković, M. (2008), 'HRM in Transition Economies: The Case of Serbia', *South East European Journal of Economics and Business*, 3, 2, 75–88.
31. Bonache, J., Brewster, C. and Suutari, V. (2001), 'Expatriation: A Developing Research Agenda', *Thunderbird International Business Review*, 43, 1, 3–20, Wiley Online Library, viewed 14 May 2012.
32. Bonache, J. and Dickmann, M. (2008), 'The Transfer of Strategic HR Know–How in MNCs: Mechanisms, Barriers and Initiatives', in M. Dickmann, C. Brewster and P. Sparrow (eds) *International Human Resource Management – The European Perspective*, London: Routledge.
33. Boxall, P. (1995), 'Building the Theory of Comparative HRM', *Human Resource Management Journal*, 5, 5, 5–17.
34. Boyacigiller, N. (1990), 'The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 21, 3, 357–381, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 January 2012.
35. Brewster, C. (1988), 'Managing Expatriates', *International Journal of Manpower*, 9, 2, 17–20.
36. Brewster, C. and Scullion, H. (1997), 'A Review and Agenda for Expatriate HRM', *Human Resource Management Journal*, 7, 3, 32–41.
37. Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2005), 'Towards a New Model of Globalizing HRM', *International Journal of Human Resource Management*, 16, 6, 949–970, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 12 October 2012.
38. Brewster, C., Sparrow, P. and Vernon, G. (2007), *International Human Resource Management* (2nd ed.), London: CIPD.
39. Brewster, C. and Suutari, V. (2005), 'Global HRM: Aspects of a Research Agenda', *Personnel Review*, 34, 1, 5–21, Emerald Group Publishing Limited, viewed 2 October 2011.
40. Brewster, C., Wood, G. and Brookes, M. (2008), 'Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations', *British Journal of Management*, 19, 4, 320–342, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 October 2012.

41. Briscoe, D.R., Schuler, R.S. and Claus, L. (2009), *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (3rd ed.), New York: Routledge.
42. Bruning, N., Bebenroth, R. and Pasch, W. (2011), 'Valuing Japan-based German Expatriate and Local Manager's Functions: Do Subsidiary Age and Managerial Perspectives Matter?', *International Journal of Human Resource Management*, 22, 4, 778–806, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 12 April 2013.
43. Caligiuri, P.M. (2000a), 'Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment', *Management International Review*, 40, 1, 61–80.
44. Caligiuri, P.M. (2000b), 'The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance', *Personnel Psychology*, 53, 1, 67–88, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 October 2012.
45. Carell, M., Elbert, N. and Hatfield, R. (2000), *Human Resource Management—Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (6th ed.), Orlando: The Dryden Press.
46. CARTUS (2007), *Emerging Trends in Global Mobility: Policies and Practices Survey*, Danbury, CT: Cartus.
47. Cascio, W.F. (2003), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed.), New York: McGraw Hill/Irwin.
48. Caudron, S. (1997), 'World Class Executives', *Industry Week*, 246, 22, 60–66, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 October 2013.
49. Claus, L. and Briscoe, D. (2009), 'Employee Performance Management Across Borders: A Review of Relevant Academic Literature', *International Journal of Management Reviews*, 11, 2, 175–196.
50. Claus, L., Lungu, A.P. and Bhattacharjee, S. (2011), 'The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers', *International Journal of Management*, 28, 1, 249–271, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 August 2012.

51. Colakoglu, S. and Tarique, I. (2006), 'Subsidiary Staffing and Performance: A Fit Perspective', *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, O1–O6, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 28 March 2013.
52. Colakoglu, S., Tarique, I. and Caligiuri, P. (2009), 'Towards a Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance', *International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1291–1308, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 18 April 2012.
53. Collings, D.G., Scullion, H. and Dowling, P.J. (2009), 'Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1253–1272, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 25 May 2012.
54. Covarrubias Venegas, B. (2012), 'HR Progress: Human Resource Management in Bosnia and Herzegovina, Croatia, Serbia and Slovenia', in IACCM (eds): *Proceedings of the 11th IACCM Annual Conference: Political change, cultural dynamics and competitiveness of firms*, June 20–22, Naples/Italy, o.S.
55. Cromer, D. (2008), 'State of HR Management in Serbia', Cromer group, University of Liverpool (eds).
56. De Cieri, H., Cox, J.W. and Fenwick M. (2007), 'A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation', *International Journal of Management Reviews*, 9, 4, 281–302, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 June 2012.
57. De Cieri, H., Fenwick, M. and Hutchings, K. (2005), 'The Challenge of International Human Resource Management: Balancing the Duality of Strategy and Practice', *International Journal of Human Resource Management*, 16, 4, 584–598, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 26 May 2012.
58. Dessler, G. (2011), *Human Resource Management* (12th ed.), Boston: Prentice Hall.
59. Dickmann, M. (2003), 'Implementing German HRM Abroad: Desired, Feasible, Successful?', *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 265–283, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 13 May 2012.
60. Dickmann, M., Brewster, C. and Sparrow, P. (2008), *International Human Resource Management: A European Perspective* (2nd ed.), New York: Routledge.

61. Dickmann, M. and Müller–Camen, M. (2006), ‘A Typology of International Human Resource Management Strategies and Processes’, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, 580–601, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 7 October 2013.
62. Di Maggio, P. and Powell, W. (1983), ‘The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields’, *American Sociological Review*, 48, 2, 147–160, JSTOR, viewed 21 June 2012.
63. Dowling, P.J., Schuler, R.S. and Welch, D. (1994), *International Dimensions of Human Resources Management* (2nd ed.), New York: Wadsworth.
64. Dowling, P.J. and Welch, D.E. (2006), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (4th ed.), London: Thomson.
65. Dowling, P.J., Welch, D.E. and Schuler, R.S. (1999), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (3rd ed.), Cincinnati: South–Western College Publication.
66. Downes, M., Varner, I. and Musinski, L. (2007), ‘Personality Traits as Predictors of Expatriate Effectiveness: A Synthesis and Reconceptualization’, *Review of Business*, 27, 3, 16–23, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 November 2012.
67. Edström, A. and Galbraith, J.R. (1977), ‘Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations’, *Administrative Science Quarterly*, 22, 2, 248–263, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 24 September 2012.
68. Edwards, T., Colling, T. and Ferner, A. (2007), ‘Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach’, *Human Resource Management Journal*, 17, 3, 201–217, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 November 2012.
69. Edwards, T. and Kuruvilla, S. (2005), ‘International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNCs’, *International Journal Of Human Resource Management*, 16, 1, 1–21, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 17 October 2013.

70. Enderwick, P. and Hodgson, D. (1993), 'Expatriate Management Practices of New Zealand Business', *International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, 407–423, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 17 October 2012.
71. Evans, P., Doz Y. and Laurent, A. (1989), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*, London: Macmillan.
72. Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.–L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for IHRM*, New York: McGraw–Hill/Irwin.
73. Evans, P., Pucik, V. and Björkman, I. (2011), *The Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.), New York: McGraw Hill.
74. Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S.S., Stahl, G.K., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P.M. (2010), 'Context–bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Corporations', *Human Resource Management*, 49, 1, 45–66, Wiley Online Library, viewed 16 October 2012.
75. Ferner, A. (1997), 'Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies', *Human Resource Management Journal*, 7, 1, 19–37, Wiley Online Library, viewed 24 November 2012.
76. Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. and Müller–Camen, M. (2004), 'The Dynamics of Central Control and Subsidiary Anatomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK', *Organization Studies*, 25, 3, 363–391.
77. Fletcher, C. (2001), 'Performance Appraisal and Management: The developing Research Agenda', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 4, 473–487, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 21 April 2013.
78. Gong, Y. (2003), 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', *Academy of Management Journal*, 46, 6, 728–739, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 May 2012.
79. Gregersen, H.B., Hite, J.M. and Black, J.S. (1996), 'Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms', *Journal of International Business Studies*, 27, 4, 711–738, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 25 November 2012.
80. Gunnigle, P., Murphy, K., Cleveland, J., Heraty, N. and Morley, M. (2001), 'Human Resource Management Practices of US–Owned Multinational

- Corporations in Europe: Standardization versus Localization?', *Advances in International Management*, 14, 259–284.
81. Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991), 'Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations', *Academy of Management Review*, 16, 4, 768–792, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 December 2012.
 82. Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), 'Knowledge Flows within Multinational Corporations', *Strategic Management Journal*, 21, 4, 473–496.
 83. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1986), 'Do you Really Have a Global Strategy?', *Harvard Business Review*, 63, 4, 139–148, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 December 2012.
 84. Hammer, M.R., Bennett, M.J. and Wiseman, R. (2003), 'Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory,' *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 4, 421–443, ScienceDirect, viewed 6 January 2013.
 85. Hannon, J.M., John M., Huang, I.–C. and Jaw, B.–S. (1995), 'International Human Resource Strategy and its Determinants: The Case of Subsidiaries in Taiwan', *Journal of International Business Studies*, 26, 3, 531–554, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 14 May 2012.
 86. Harrari, E. and Zeira, Y. (1978), 'Training Expatriates for Managerial Assignment in Japan', *California Management Review*, 20, 4, 56–62, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 20 April 2013.
 87. Harris, H. (2002), 'Strategic Management of International Workers', *Innovations in International HR*, 28, 1, 1–5.
 88. Harris, H. and Brewster, C. (1999), 'The Coffee Machine System: How International Selection Really Works', *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 3, 488–504, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 25 May 2012.
 89. Harris, H., Brewster, C. and Sparrow, P. (2003), *International Human Resource Management*, London: CIPD.
 90. Harvey, M. (1996), 'The Selection of Managers for Foreign Assignments: A Planning Perspective', *Columbia Journal of World Business*, 31, 4, 102–118, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 October 2012.

91. Harvey, M. (1997), 'Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process', *Human Resource Development Quarterly*, 4, 41–62, Wiley Online Library, viewed 6 August 2013.
92. Harvey, M. and Moeller, M. (2009), 'Expatriate Managers: A Historical Review', *International Journal of Management Reviews*, 11, 3, 275–296, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 19 April 2013.
93. Harvey, M. and Novicevic, M.M. (2001), 'Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments', *Career Development International*, 6, 2, 69–86, Emerald Group Publishing Limited, viewed 28 March 2013.
94. Harzing, A.–W. (1999), 'MNC Staffing Policies for the CEO–Position in Foreign Subsidiaries: The Results of an Innovative Research Method', in C. Brewster and H. Harris (eds) *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, New York: Routledge.
95. Harzing, A.–W. (2001a), 'Of Bears, Bumble Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries', *Journal of World Business*, 36, 4, 366–379.
96. Harzing, A.–W. (2001b), 'Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries', *Human Resource Management*, 40, 2, 139–158, Wiley Online Library, viewed 7 April 2013.
97. Harzing, A.–W. (2004a), 'Composing and International Staff', in A.–W. Harzing and J. Van Ruysseveldt (eds), *International Human Resource Management* (2nd ed.), London: Sage.
98. Harzing, A.–W. (2004b), 'Strategy and Structure of Multinational Companies', in A.–W. Harzing and J. Van Ruysseveldt (eds) *International Human Resource Management* (2nd ed.), London: Sage.
99. Harzing, A.–W. and Van Ruysseveldt, J. (1995), *International Human Resource Management: an integrated approach*, London: Sage Publications.
100. Harzing, A.–W. and Van Ruysseveldt, J. (2004), *International Human Resource Management* (2nd ed.), London: Sage Publications.
101. Heenan, D.A. and Perlmutter, H.V. (1979), *Multinational Organizational Development*, New York: Addison–Wesley.

102. Hetrick, S. (2002), 'Transferring HR Ideas and Practices: Globalization and Convergence in Poland', *Human Resource Development International*, 5, 3, 333–351, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 15 May 2012.
103. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequence* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
104. Huo, P.Y., Huang H.J. and Napier, N.K. (2002), 'Divergence or Convergence: A Cross national Comparison of Personnel Selection Practices', *Human Resource Management*, 41, 1, 31–44, Wiley Online Library, viewed 5 May 2013.
105. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments', *Annual Review of Psychology*, 46, 1, 237–264, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 March 2012.
106. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (8th ed.), Cincinnati, OH: South–Western.
107. Jacobini, D.S. (2005), 'Expatriate Administration: New Realities and HR Challenges', *Employee Benefit News*, 19, 3, 11–11, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
108. Jain, H.C., Lawler, J.J. and Morishima, M. (1998), 'Multinational Corporations, Human Resource Management and Host–country Nationals', *International Journal of Human Resource Management*, 9, 4, 553–566, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 March 2012.
109. Janssens, M. (1994), 'Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanism', *International Journal of Human Resource Management*, 5, 4, 853–74.
110. Kelly, J. (2001), 'The Role of the Personnel/HR Function in Multinational Companies', *Employee Relations*, 23, 6, 536–557, Emerald Group Publishing Limited, viewed 2 April 2013.
111. Khilji, S.E. (2003), 'To Adapt or not to Adapt: Exploring the Role of National Culture in HRM—A Study of Pakistan', *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 1, 109–132, Sage Journals, viewed 4 May 2012.
112. Kim, Y. and Gray, S. (2005), 'Strategic Factors Influencing International Human Resource Management Practices: An Empirical Study of Australian Multinational

- Corporations’, *International Journal of Human Resource Management*, 16, 5, 809–830, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 May 2012.
113. Kopp, R. (1994), ‘International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals’, *Human Resource Management*, 33, 4, 581–599.
 114. Kostova, T. and Roth, K. (2002), ‘Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations’, *Academy of Management Journal*, 45, 1, 215–233, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 7 May 2012.
 115. Laurent, A. (1986), ‘The Cross-cultural Puzzle of International Human Resource Management’, *Human Resource Management*, 25, 1, 91–102.
 116. Leone, L., Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., Perugini, M. and Ercolani, A.P. (2005), ‘The Cross-cultural Generalizability and Validity of the Multicultural Personality Questionnaire,’ *Personality and Individual Differences*, 38, 1449–1462, ScienceDirect, viewed 6 January 2013.
 117. Lindholm, N. (1999), ‘National Culture and Performance Management in MNC subsidiaries’, *International Studies of Management and Organization*, 29, 4, 45–66, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 17 April 2013.
 118. Lu, Y. and Björkman, I. (1997), ‘HRM Practices in China–Western Joint Ventures: MNC Standardization versus Localization’, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 5, 614–628, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 9 October 2013.
 119. Madsen, T.K. and Servais, P. (1997), ‘The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?’, *International Business Review*, 6, 6, 561–583, ScienceDirect, viewed 16 January 2013.
 120. Martinez, Z.L. and Ricks, D.A. (1989), ‘Multinational Parent Companies’ Influence over Human Resource Decisions of Affiliates: US Firms in Mexico’, *Journal of International Business Studies*, 20, 3, 465–87, JSTOR, viewed 10 April 2012.
 121. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000), *Human Resource Management* (9th ed.), Cincinnati: South–Western College Publishing.
 122. Mayerhofer, H., Hartmann, L., Michelitsch–Riedl, G. and Kollinger, I. (2004), ‘Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing’, *International*

- Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1371–1389, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 April 2013.
123. McGraw, P. (2004), ‘Influences on HRM Practices in MNCs: A Qualitative Study in the Australian Context’, *International Journal of Manpower*, 25, 6, 535–546, Emerald Group Publishing Limited, viewed 3 May 2012.
 124. Metcalfe, B.D. and Rees, C.J. (2005), ‘Theorizing Advances in International Human Resource Development’, *Human Resource Development International*, 8, 4, 449–465, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 25 May 2013.
 125. Mendenhall, M.E. and Macomber, J.H. (1997), ‘Rethinking the Strategic Management of Expatriates from a Nonlinear Dynamics Perspective’, in Z. Aycan (eds) *Expatriate Management: Theory and Research*, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press.
 126. Meyskens, M., Von Glinow, M., Werther, J. and Clarke, L. (2009), ‘The Paradox of International Talent: Alternative Forms of International Assignments’, *International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1439–1450, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 April 2013.
 127. Milliman, J., Nason, S., Zhu, C. and De Cieri, H. (2002a), ‘An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisal in North and Central America and the Pacific Rim’, *Human Resource Management*, 41, 1, 87–102, Wiley Online Library, viewed 15 June 2013.
 128. Milliman, J., Taylor, S. and Czaplewski, A. (2002b), ‘Cross-Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises: Opportunity for Organizational Learning’, *Human Resource Planning*, 25, 3, 29–43, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 28 December 2012.
 129. Mol, S., Born, M., Willemsen, M., van der Molen, H. and Derous, E. (2009), ‘When Selection Ratios Are High: Predicting the Expatriation Willingness of Prospective Domestic Entry-Level Job Applicants’, *Human Performance*, 22, 1, 1–22, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
 130. Monks, K., Scullion, H. and Creaner, J. (2001), ‘HRM in International Firms’, *Personnel Review*, 30, 5, 536–553, Emerald Group Publishing Limited, viewed 1 September 2012.

131. Morgan, P.V. (1986), 'International Human Resource Management: Fact or Fiction', *Personnel Administrator*, 31, 9, 43–47.
132. Morley, M.J. and Collings, D.G. (2004), 'Contemporary Debates and New Directions in HRM in MNCs: Introduction', *International Journal of Manpower*, 25, 6, 487–499, Emerald Group Publishing Limited, viewed 2 October 2013.
133. Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal*, London: Sage.
134. Myloni, B., Harzing, A.–W. and Mirza, H. (2004a), 'Host Country Specific Factors and the Transfer of Human Resource Management Practices in Multinational Companies', *International Journal of Manpower*, 25, 6, 518–534, Emerald Group Publishing Limited, viewed 5 December 2011.
135. Myloni, B., Harzing, A.–W. and Mirza, H. (2004b), 'Human Resource Management in Greece: Have the Colors of Culture Faded Away?', *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 1, 59–76, Sage Journals, viewed 3 December 2012.
136. Myloni, B., Harzing, A.–W. and Mirza, H. (2007), 'The Effect of Corporate–level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices: European and US MNCs and their Greek Subsidiaries', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 12, 2057–2074, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 November 2012.
137. O'Donnell, S.W. (2000), 'Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Independent Network?' *Strategic Management Journal*, 21, 5, 525–548, Wiley Online Library, viewed 5 May 2012.
138. Oddou, G. and Mendenhall, M. (2000), 'Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions', in M. Mendenhall and G. Oddou (eds) *Readings and Cases in International Human Resource Management*, Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.
139. Orlić, R. (2005), *Kadrovski menadžment*, Beograd: Zoran Damnjanović i sinovi.
140. Parry, E., Dickmann, M. and Morley, M. (2008), 'North American MNCs and their HR Policies in Liberal and Coordinated Market Economies', *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 11, 2024–2040.

141. Peltonen, T. (2006), 'Critical Theoretical Perspectives on International Human Resource Management', in G.K. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar.
142. Perlmutter, H.V. (1969), 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *Columbia Journal of World Business*, 4, 1, 9–18, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2011.
143. Perlmutter, H.V. (1971), 'Toward Research on and Development of Nations, Unions, and Firms as Worldwide Institutions', *International Studies of Management and Organization*, 1, 4, 419–449, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2011.
144. Phatak, A.V. (1989), *International Dimensions of Management*, Boston: PWS–Kent.
145. Pudelko, M. and Harzing A.–W. (2007), 'Country–of–Origin, Localization, or Dominance Effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries', *Human Resource Management*, 46, 4, 535–559, Wiley Online Library, viewed 25 September 2013.
146. Reiche, S. B. (2007), 'The Effect of International Staffing Practices on Subsidiary Staff Retention in Multinational Corporations', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 4, 523–536, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 November 2012.
147. Roberts, K., Kossek, E. and Ozeki, C. (1998), 'Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies', *Academy of Management Executive*, 12, 4, 93–106, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
148. Rosenzweig, P. M. and Nohria, N. (1994), 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 25, 2, 229–251, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 29 October 2012.
149. Roth, K. (1995), 'Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource–based Framework', *Academy of Management Journal*, 38, 1, 200–231, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 12 October 2011.

150. Schlegel, D. and Britzelmaier, B. (2011), 'Business Strategy as a Situational Factor of Subsidiary Performance Management', *International Journal of Management Cases*, 13, 3, 217–226, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 5 October 2013.
151. Schmid, S. and Kretschmer, K. (2010), 'Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries: A Review of the Literature and a Contingency Framework', *International Journal of Management Reviews*, 12, 3, 219–258.
152. Schneider, S.C. (1988), 'National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management', *Human Resource Management*, 27, 2, 231–45.
153. Schuler R.S., Budhwar P.S. and Florkowski G.W. (2002), 'International Human Resource Management: Review and Critique', *International Journal of Management Reviews*, 4, 1, 41–70, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 28 November 2011.
154. Schuler, R.S., Dowling, P.J. and De Cieri, H. (1993), 'An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management', *Journal of Management*, 19, 2, 419–459, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 May 2012.
155. Schuler, R.S., Fulkerson, J.R. and Dowling, P.J. (1991), 'Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations', *Human Resource Management*, 30, 3, 365–392.
156. Schuler, R.S., Jackson, S.E., Jackofsky, E. and Slocum, J.W.Jr (1996), 'Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding', *Business Horizons*, 39, 3, 55–61.
157. Schuler, R. and MacMillan, I. (1984) 'Gaining Competitive Advantage through HR Management Practices', *Human Resource Management*, 23, 3, 241–255.
158. Schuler, R.S. and Rogovsky, N. (1998), 'Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture', *Journal of International Business Studies*, 29, 1, 159–77, JSTOR, viewed 11 May 2012.
159. Schuler, R.S. and Tarique, I. (2007), 'International Human Resource Management: A North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 5, 717–744, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 October 2012.

160. Scullion, H. (1995), 'International Human Resource Management', in J. Storey (eds) *Human Resource Management: a Critical Text*, London: Routledge.
161. Scullion, H. and Collings, D.G. (2006), *Global Staffing*, London: Routledge.
162. Scullion, H. and Starkey, K. (2000), 'In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm', *International Journal of Human Resource Management*, 11, 6, 1061–1081, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 11 May 2012.
163. Selmer, J. (2001), 'Expatriate Selection: Back to Basics?', *International Journal of Human Resource Management*, 12, 8, 1219–1233, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
164. Selmer, J. (2004), 'Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China', *International Journal of Human Resource Management*, 15, 6, 1094–107, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 12 October 2012.
165. Shen, J. (2004), 'International Performance Appraisals: Policies, Practices and Determinants in the Case of Chinese Multinational Companies', *International Journal of Manpower*, 25, 6, 547–564, Emerald Group Publishing Limited, viewed 4 March 2012.
166. Shen, J. (2005), 'Towards a Generic International Human Resource Management (IHRM) Model', *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2, 2, 83–102, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 25 November 2012.
167. Shen, J. and Edwards, V. (2004), 'Recruitment and Selection in Chinese MNEs', *International Journal of Human Resource Management*, 15, 4/5, 814–835, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
168. Shen, J., Edwards, V. and Lee, G. (2005), 'Developing an Integrative International Human Resource Model: The Contribution of Chinese Multinational Enterprises', *Asia Pacific Business Review*, 11, 3, 369–388, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 21 August 2012.
169. Shih, H.–A., Chiang Y.–H. and Kim I.–S. (2005), 'Expatriate Performance Management from MNEs of Different National Origins', *International Journal of Manpower*, 26, 2, 157–176, Emerald Group Publishing Limited, viewed 16 November 2011.

170. Singh, S. (2001), 'Managing Meetings', in A. Abdullah (eds) *Understanding the Malaysian Workforce: Guidelines for Managers*, Kuala Lumpur, Malaysia: Malaysian Institute of Management.
171. Sippola, A. and Smale, A. (2007), 'The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 11, 1895–1916, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 4 October 2013.
172. Sparrow, P. (2007), 'Globalization of HR at Function Level: Four UK-based Case Studies of the International Recruitment and Selection Process', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 5, 845–867, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 October 2013.
173. Stahl, G.K. and Björkman, I. (2006), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar Publication Limited, Cheltenham: UK.
174. Sundaram, A.K. and Black, J.S., (1992), 'The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises', *Academy of Management Review*, 17, 4, 729–757, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 October 2012.
175. Suutari, V. and Tahvanainen, M. (2002), 'The Antecedents of Performance Management among Finnish Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, 55–75, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 October 2012.
176. Svetlik, I., Barišić, A.F., Kohont, A., Petković, M., Aleksić Mirić, A., Slavić, A., Vaupot, Z. and Poór, J. (2010), 'Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia', *Review of International Comparative Management*, 11, 5, 807–833.
177. Takeuchi, R., Yun, S. and Russell, J.E.A. (2002), 'Antecedents and Consequences of the Perceived Adjustment of Japanese Expatriates in the USA', *International Journal of Human Resource Management*, 13, 8, 1224–1244, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 March 2013.
178. Tahvanainen, M. (1998), *Expatriate Performance Management*, Helsinki: Helsinki School of Economics Press.

179. Tahvanainen, M. (2000), 'Expatriate Performance management: the case of Nokia Telecommunications', *Human Resource Management*, 37, 4, 267–275.
180. Tarique, I., Schuler, R.S. and Gong, Y. (2006), 'A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition', *International Journal of Human Resource Management*, 17, 2, 207–224, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 December 2012.
181. Tayeb, M.H. (1998), 'Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland', *International Journal of Human Resource Management*, 9, 2, 332–358, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 October 2013.
182. Tayeb, M.H. (2005), *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*, Oxford: Oxford University Press.
183. Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996), 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, 21, 4, 959–985, JSTOR, viewed 1 April 2011.
184. Templer, K.J. (2010), 'Personal Attributes of Expatriate Managers, Subordinate Ethnocentrism, and Expatriate Success: A Host–country Perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 21, 10, 1754–1768, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 November 2012.
185. Tharenou, P. and Harvey, M. (2006), 'Examining the Overseas Staffing Options Utilized by Australian Headquartered Multinational Corporations', *International Journal of Human Resource Management*, 17, 6, 1095–1114, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 12 April 2013.
186. Tung, R.L. (1981), 'Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments', *Colombia Journal of World Business*, 16, 1, 68–78, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 4 April 2012.
187. Tung, R.L. (1987), 'Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure', *Academy of Management Executive*, 1, 2, 117–25, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 4 May 2012.
188. Tung, R.L. (1988), *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*, Cambridge: Ballinger.

189. Tye, M. and Chen, P. (2005), 'Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals' (cover story), *Human Resource Planning*, 28, 4, 15–20, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 October 2012.
190. Van der Zee, K.I., Atsma, N. and Brodbeck, F.C. (2004), 'The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams,' *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 3, 283–303, Sage Journals, viewed 27 March 2013.
191. Van Tuan, V. and Napier, N.K. (2000), 'Paradoxes in Vietnam and America: 'Lessons Earned' – Part I', *Human Resource Planning*, 23, 1, 7–8.
192. Van Woerkom, M. and de Reuver, R.S.M. (2009), 'Predicting Excellent Management Performance in an Intercultural Context: A Study of the Influence of Multicultural Personality on Transformational Leadership and Performance', *International Journal of Human Resource Management*, 20, 10, 2013–2029, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 4 April 2013.
193. Vance, C.M. and Paik, Y. (2006), *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resources Management*, New York: Armonk.
194. Venaik, S., Midgley, D.F. and Devinney, T.M. (2005), 'Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance,' *Journal of International Business Studies*, 36, 6, 655–675, JSTOR, viewed 1 October 2012.
195. Vo, A. and Stanton, P. (2011), 'The Transfer of HRM Policies and Practices to a Transitional Business System: The case of Performance Management Practices in the US and Japanese MNEs Operating in Vietnam', *International Journal of Human Resource Management*, 22, 17, 3513–3527, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 5 October 2013.
196. Ward, P. (1997), *360-Degree Feedback*, London: Institute of Personnel and Development.
197. Welch, D. (1994a), 'Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework', *Journal of Management Studies*, 31, 2, 139–164, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 October 2013.

198. Welch, D. (1994b), 'HRM Implications of Globalisation', *Journal of General Management*, 19, 4, 52–68, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 30 October 2013.
199. Welch, D., Welch, L. and Worm, V. (2007), 'The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource', *International Journal of Human Resource Management*, 18, 2, 173–183, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 11 April 2013.
200. Wenchuan, L. (2004), 'The Cross–national Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model', *International Journal of Manpower*, 25, 6, 500–517, Emerald Group Publishing Limited, viewed 20 March 2012.
201. Wittig–Berman, U. and Beutel, N. (2009), 'International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundaryless Career Concept', *International Journal of Management*, 26, 1, 77–88, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
202. Woods, P. (2003), 'Performance Management of Australian and Singaporean Expatriates', *International Journal of Manpower*, 24, 5, 517–534, Emerald Group Publishing Limited, viewed 15 March 2012.
203. Wright, P.M. and Boswell, W.R. (2002), 'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research', *Journal of Management*, 28, 3, 247–276, Sage Journals, viewed 14 March 2013.
204. Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), 'Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage', *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 299–324, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 3 March 2013.
205. Yan, A., Guorong, Z. and Hall, D. (2002), 'International Assignments For Career Building: A Model Of Agency Relationships And Psychological Contracts', *Academy of Management Review*, 27, 3, 373–391, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 31 October 2012.
206. Zeira, Y. (1976), 'Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations', *California Management Review*, 18, 4, 34–42, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 3 May 2012.

207. Zeira, Y. and Harari, E. (1977), 'Genuine Multinational Staffing Policy: Expectations and Realities', *Academy of Management Journal*, 20, 2, 327–333, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 November 2012.
208. Zupan, N. and Kaše, R. (2005), 'Strategic Human Resource Management in European Transition Economies: Building a Conceptual Model on the Case of Slovenia', *International Journal of Human Resource Management*, 16, 6, 882–906.

BIOGRAFIJA AUTORA

Tatjana Ratković rođena je 1. decembra 1981. godine u Beogradu, gde je završila osnovnu školu “Veselin Masleša”, a zatim i XII beogradsku gimnaziju sa odličnim uspehom (dobitnik je Vukove diplome). Nakon završene gimnazije, 2000. godine upisala je Fakultet organizacionih nauka i opredelila se za smer Informacioni sistemi. Tokom studija je dva puta birana za najboljeg studenta. Diplomirala je 2004. godine sa prosečnom ocenom 9,14. Po završetku osnovnih studija, iste godine je upisala master studije Menadžment u javnoj upravi na Bocconi Università – SDA Bocconi, u Milanu, u Italiji, za koje je dobila stipendiju Fonda za mlade talente Vlade Republike Srbije. Master studije je završila 2006. godine. Nakon toga je upisala doktorske studije iz oblasti Menadžment ljudskih resursa na Fakultetu organizacionih nauka, u okviru kojih je položila sve ispite predviđene programom sa prosečnom ocenom 10,00.

U toku 2005. godine bila je na stručnoj praksi u kancelariji Ministarstva za zaštitu životne sredine, teritorije i mora Republike Italije u Beogradu. Od februara 2006. do marta 2007. godine bila je zaposlena u Ministarstvu za ekonomske odnose sa inostranstvom Republike Srbije u Sektoru za reformu zakonodavstva u oblasti ekonomskih odnosa sa inostranstvom, i potom u Sektoru za strana ulaganja.

Od marta 2007. godine zaposlena je na Fakultetu organizacionih nauka u zvanju asistenta za užu naučnu oblast Menadžment ljudskih resursa, gde je angažovana u izvođenju nastave na osnovnim i master studijama (na predmetima Menadžment ljudskih resursa i Međunarodni menadžment ljudskih resursa), kao i na master studijama na engleskom jeziku. Bila je uključena i u izvođenje nastave u oblasti menadžmenta ljudskih resursa na Univerzitetu u Beogradu u okviru TEMPUS projekta, kao i na Vojnoj akademiji u Beogradu.

Učestvovala je u brojnim projektima i treninzima iz različitih oblasti i autor je nekoliko radova koji su blisko povezani sa predmetom istraživanja ove disertacije. Pored odličnog poznavanja engleskog jezika, govori i italijanski i služi se ruskim jezikom.

PRIOLOG 1 – Matrica korelacija

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32								
1	Ukupan transfer HR politika i praksi	Koeficijent korelacije	1.000																																						
		Značajnost																																							
2	Transfer politika i praksi pribavljanja	Koeficijent korelacije	,740**	1.000																																					
		Značajnost	,000																																						
3	Transfer politika i praksi vrednovanja	Koeficijent korelacije	,572**	,450**	1.000																																				
		Značajnost	,000	,000																																					
4	Metode regrutovanja za menadžere	Koeficijent korelacije	,704**	,764**	,425**	1.000																																			
		Značajnost	,000	,000	,000																																				
5	Metode regrutovanja za ostale položaje	Koeficijent korelacije	,651**	,717**	,484**	,667**	1.000																																		
		Značajnost	,000	,000	,000	,000																																			
6	Kriterijumi selekcije za menadžere	Koeficijent korelacije	,714**	,710**	,376**	,816**	,537**	1.000																																	
		Značajnost	,000	,000	,002	,000	,000																																		
7	Kriterijumi selekcije za ostale položaje	Koeficijent korelacije	,654**	,674**	,473**	,550**	,859**	,547**	1.000																																
		Značajnost	,000	,000	,000	,000	,000	,000																																	
8	Metode selekcije za menadžere	Koeficijent korelacije	,669**	,726**	,374**	,852**	,542**	,838**	,513**	1.000																															
		Značajnost	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000																																
9	Metode selekcije za ostale položaje	Koeficijent korelacije	,663**	,678**	,425**	,565**	,832**	,537**	,904**	,650**	1.000																														
		Značajnost	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																															
10	Metode vrednovanja	Koeficijent korelacije	,516**	,418**	,568**	,308*	,396**	,288*	,425**	,207	,383**	1.000																													
		Značajnost	,000	,001	,000	,012	,001	,020	,000	,098	,002																														
11	Kriterijumi vrednovanja	Koeficijent korelacije	,497**	,402**	,579**	,293*	,405**	,260*	,432**	,199	,382**	,872**	1.000																												
		Značajnost	,000	,001	,000	,018	,001	,036	,000	,111	,002	,000																													
12	Učestalost vrednovanja	Koeficijent korelacije	,501**	,358**	,534**	,229	,370**	,250*	,375**	,204	,387**	,864**	,903**	1.000																											
		Značajnost	,000	,003	,000	,066	,002	,045	,002	,104	,001	,000	,000																												
13	Način sprovođenja vrednovanja	Koeficijent korelacije	,536**	,384**	,636**	,262*	,425**	,234	,426**	,207	,421**	,816**	,912**	,925**	1.000																										
		Značajnost	,000	,002	,000	,035	,000	,060	,000	,099	,000	,000	,000	,000																											
14	Delatnost kompanije	Koeficijent korelacije	-.049	-.028	-.032	-.044	.016	.007	-.075	.020	-.098	-.214	-.124	-.058	-.107	1.000																									
		Značajnost	,696	,822	,800	,726	,899	,953	,553	,874	,437	,086	,324	,645	,396																										
15	Vrsta delatnosti	Koeficijent korelacije	.122	-.040	-.007	.170	.136	.146	.101	.120	.107	-.043	-.115	.007	-.047	.065	1.000																								
		Značajnost	,335	,755	,953	,176	,279	,246	,423	,342	,397	,731	,363	,956	,712	,605																									
16	Način osnivanja filijale	Koeficijent korelacije	.236	.315*	.051	.257*	.172	.183	.209	.250*	.224	.032	.171	.083	.056	-.169	-.201	1.000																							
		Značajnost	,058	,011	,687	,039	,170	,144	,094	,044	,072	,803	,174	,513	,657	,179	,109																								

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
17	Vlašništvo nad filijalom	Koeficijent korelacije	.217	.243	.098	.222	.211	.215	.271*	.216	.234	.186	.168	.163	.149	-.294*	.113	.178	1.000																	
		Značajnost	.082	.051	.438	.076	.091	.086	.029	.083	.060	.139	.181	.195	.235	.017	.369	.156																		
18	Broj zaposlenih u filijali	Koeficijent korelacije	.266*	.235	-.046	.127	.181	.194	.202	.197	.243	.076	.194	.182	.147	-.174	-.220	.418**	.171	1.000																
		Značajnost	.032	.059	.715	.313	.150	.121	.106	.116	.051	.550	.122	.146	.242	.165	.079	.001	.172																	
19	Starost filijale	Koeficijent korelacije	-.306*	-.151	-.205	-.021	-.189	-.165	-.311*	-.071	-.225	-.326**	-.344**	-.306*	-.262*	-.125	.082	-.232	-.159	-.185	1.000															
		Značajnost	.013	.229	.101	.867	.132	.189	.012	.572	.072	.008	.005	.013	.035	.321	.514	.063	.206	.141																
20	Kontrola centrale nad filijalom	Koeficijent korelacije	.518**	.411**	.340**	.472**	.277**	.562**	.220	.516**	.287*	.298*	.316*	.351**	.333**	-.126	.247*	-.069	.187	-.054	.018	1.000														
		Značajnost	.000	.001	.006	.000	.026	.000	.079	.000	.021	.016	.010	.004	.007	.316	.047	.586	.135	.668	.888															
21	Kontrola centrale nad filijalom (donošenje odluka o poslovanju)	Koeficijent korelacije	.454**	.325**	.246*	.359**	.167	.510**	.155	.444**	.217	.275*	.238	.265*	.236	-.139	.165	-.078	.183	.056	.037	.838**	1.000													
		Značajnost	.000	.008	.048	.003	.185	.000	.216	.000	.083	.027	.056	.033	.058	.268	.188	.535	.144	.658	.767	.000														
22	Kontrola centrale nad filijalom (nadzor nad poslovanjem filijale)	Koeficijent korelacije	.420**	.368**	.292*	.352**	.205	.397**	.163	.380**	.206	.188	.181	.208	.214	-.054	.215	-.092	.077	-.179	.005	.806**	.530**	1.000												
		Značajnost	.000	.003	.018	.004	.101	.001	.195	.002	.099	.133	.148	.096	.087	.670	.086	.466	.542	.153	.968	.000	.000													
23	Kontrola centrale nad filijalom (definisane planove za filijalu)	Koeficijent korelacije	.367**	.289*	.343**	.429**	.347**	.423**	.255*	.385**	.285*	.290*	.393**	.421**	.413**	-.086	.123	-.030	.164	-.047	.042	.713**	.434**	.375**	1.000											
		Značajnost	.003	.020	.005	.000	.005	.000	.041	.002	.021	.019	.001	.000	.001	.495	.329	.810	.191	.708	.741	.000	.000	.002												
24	Zavisnost filijale od resursa centrale	Koeficijent korelacije	.284*	.237	.169	.246*	.218	.254*	.289*	.238	.290*	.408**	.362**	.391**	.339**	-.230	.139	.015	.064	.218	-.087	.314*	.385**	.134	.225	1.000										
		Značajnost	.022	.057	.178	.048	.081	.042	.020	.056	.019	.001	.003	.001	.006	.065	.271	.905	.614	.081	.493	.011	.002	.288	.071											
25	Zavisnost filijale od resursa centrale (kapital)	Koeficijent korelacije	.107	.200	-.065	.202	.118	.179	.115	.173	.138	.132	.050	.169	.082	-.173	.112	-.022	-.006	.159	.225	.367**	.359**	.289*	.217	.652**	1.000									
		Značajnost	.396	.110	.609	.107	.349	.153	.361	.169	.273	.296	.691	.179	.518	.168	.375	.859	.960	.204	.072	.003	.003	.020	.082	.000										
26	Zavisnost filijale od resursa centrale (informacije)	Koeficijent korelacije	.229	.051	.148	.042	.161	.105	.222	.003	.158	.424**	.376**	.359**	.343**	-.152	.122	.020	.125	.203	-.375**	.029	.094	-.112	.092	.629**	.032	1.000								
		Značajnost	.067	.687	.239	.741	.200	.403	.075	.978	.209	.000	.002	.003	.005	.226	.334	.871	.321	.105	.002	.817	.457	.375	.467	.000	.798									
27	Zavisnost filijale od resursa centrale (tehnologije/know-how)	Koeficijent korelacije	.455**	.263*	.315*	.280*	.343**	.283*	.440**	.309*	.446**	.301*	.392**	.325**	.323**	-.049	-.021	.205	.196	.304*	-.191	.092	.252*	-.070	.103	.638**	.154	.509**	1.000							
		Značajnost	.000	.034	.010	.024	.005	.022	.000	.012	.000	.015	.001	.008	.009	.698	.869	.101	.117	.014	.128	.465	.043	.578	.415	.000	.219	.000								
28	Zavisnost filijale od resursa centrale (menadžment)	Koeficijent korelacije	.161	.140	.172	.123	.081	.149	.186	.178	.211	.348**	.287*	.269**	.274*	-.144	.060	-.110	-.121	-.015	-.117	.172	.251*	.062	.073	.719**	.236	.417**	.350**	1.000						
		Značajnost	.201	.266	.171	.327	.520	.235	.138	.156	.092	.005	.020	.030	.027	.252	.633	.382	.338	.908	.354	.170	.044	.622	.566	.000	.058	.001	.004							
29	Učestalost komunikacije	Koeficijent korelacije	.020	-.045	.198	-.037	-.008	-.064	.035	-.082	-.033	.128	.240	.213	.195	-.168	-.059	.064	.349**	.097	.002	.030	.029	-.066	.228	-.025	-.131	.105	.203	-.147	1.000					
		Značajnost	.875	.722	.115	.769	.947	.613	.780	.517	.793	.310	.054	.089	.120	.181	.639	.610	.004	.442	.987	.810	.819	.603	.067	.840	.299	.403	.104	.241						
30	Prisustvo ekspatrijata	Koeficijent korelacije	.201	.113	.033	-.035	.136	.018	.159	.098	.233	.081	.170	.187	.173	.133	-.195	.150	-.044	.375**	-.190	-.124	-.174	-.058	-.093	-.133	-.036	-.070	.071	-.172	.013	1.000				
		Značajnost	.109	.371	.797	.780	.279	.885	.207	.440	.062	.519	.175	.137	.168	.292	.119	.234	.725	.002	.130	.324	.165	.647	.459	.292	.778	.577	.576	.170	.917					
31	Poreklo HR menadžera	Koeficijent korelacije	.038	.084	-.090	.065	.012	.037	-.042	.083	.017	-.296*	-.244	-.212	-.254*	-.003	-.079	.194	.033	.212	.072	-.102	-.113	-.043	-.103	-.022	-.021	-.127	.185	-.166	.062	.235	1.000			
		Značajnost	.761	.506	.475	.605	.923	.773	.741	.511	.891	.017	.050	.091	.041	.984	.532	.121	.793	.091	.569	.420	.370	.734	.412	.861	.867	.314	.139	.186	.624	.059				
32	Zemlja porekla MNK	Koeficijent korelacije	-.115	-.044	.136	.026	.051	-.003	.067	-.072	-.057	.025	-.060	-.116	-.090	-.165	.109	-.157	-.051	-.349**	.233	.083	.044	.114	.050	.052	.061	-.089	-.030	.116	-.043	-.297*	-.041	1.000		
		Značajnost	.360	.726	.279	.839	.685	.980	.595	.568	.651	.846	.637	.358	.478	.189	.389	.212	.686	.004	.062	.511	.729	.366	.691	.680	.630	.480	.812	.357	.732	.016	.744			

** Korelacija je značajna na nivou 0.01

* Korelacija je značajna na nivou 0.05

PRILOG 2 – Tabela prosečnih vrednosti

	Broj	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Prosečna vrednost	Standardna devijacija
Ukupan transfer HR politika i praksi	65	1	4	2,32	,850
Transfer politika i praksi pribavljanja	65	1	4	2,83	,894
Transfer politika i praksi vrednovanja	65	1	4	2,45	,985
Metode regrutovanja za menadžerske položaje	65	1	4	2,22	,944
Metode regrutovanja za ostale položaje	65	1	4	3,02	,944
Kriterijumi selekcije za menadžerske položaje	65	1	4	2,28	,910
Kriterijumi selekcije za ostale položaje	65	1	4	3,03	,901
Metode selekcije za menadžerske položaje	65	1	4	2,46	,985
Metode selekcije za ostale položaje	65	1	4	3,17	,876
Metode vrednovanja	65	1	5	2,18	1,014
Kriterijumi vrednovanja	65	1	5	2,28	1,008
Učestalost vrednovanja	65	1	5	2,32	1,077
Način sprovođenja vrednovanja	65	1	5	2,40	1,028
Broj zaposlenih u filijali	65	4	10861	774,28	1767,676
Broj zaposlenih u filijali (po grupama)	65	1,00	4,00	2,7077	1,16891
Starost filijale	65	1,00	50,00	10,7538	7,02235
Kontrola centrale nad filijalom	65	3,00	10,00	5,4923	1,53219
Kontrola centrale nad filijalom (donošenje odluka o poslovanju filijale)	65	1	4	1,97	,706
Kontrola centrale nad filijalom (nadzor nad poslovanjem filijale)	65	1	3	1,68	,589
Kontrola centrale nad filijalom (definisanje planova za filijalu)	65	1	4	1,85	,618
Zavisnost filijale od resursa centrale	65	4,00	13,00	8,5385	2,22259
Zavisnost filijale od resursa centrale (kapital)	65	1	4	2,43	1,145
Zavisnost filijale od resursa centrale (informacije)	65	1	4	1,91	,701
Zavisnost filijale od resursa centrale (tehnologija/ <i>know-how</i>)	65	1	4	1,72	,673
Zavisnost filijale od resursa centrale (menadžment)	65	1	4	2,48	,812
Učestalost komunikacije	65	1	3	1,17	,417
Broj ekspatrijata u filijali	65	0	20	1,95	3,564
Prisustvo ekspatrijata u filijali	65	0	1	,48	,503
Poreklo HR menadžera	65	0	3	1,00	,586

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а ТАТЈАНА РАТКОВИЋ

број индекса 13/2006

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

СТАНДАРДИЗАЦИЈА АКТИВНОСТИ МЕНАѢМЕНТА ЉУДСКИХ
РЕСУРСА У МУЛТИНАЦИОНАЛНИМ КОМПАНИЈАМА

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 19.12.2013.

Tatjana Ratković

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора ТАТЈАНА РАТКОВИЋ
Број индекса 13/2006
Студијски програм МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА
Наслов рада СТАНДАРДИЗАЦИЈА АКТИВНОСТИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА
У МУЛТИНАЦИОНАЛНИМ КОМПАНИЈАМА
Ментор ПРЧЉ. ДР РАЈКО ОРЛИЋ

Потписани/а ТАТЈАНА РАТКОВИЋ

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 19.12.2013.

Татјана Ратковић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

СТАНДАРДИЗАЦИЈА АКТИВНОСТИ МЕНАџМЕНТА љУДСКИХ
РЕСУРСА У МУЛТИНАЦИОНАЛНИМ КОМПАНИЈАМА

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 19. 12. 2013.

Тађана Раковић

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.