



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет - Скопје



**Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**

**Експатријација и развојот на кариера
на кадрите во мултинационалните компании**

-Магистерски труд-

Кандидат:

Лепа Војнеска

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2021

СОДРЖИНА	
АПСТРАКТ	5
ВОВЕД	6
I. ПОИМ И СУШТИНА НА ПРОЦЕСИТЕ НА ЕКСПАТРИЈАЦИЈА	8
1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ	8
1.1. Менаџирање преку граници	8
2. РАЗЛИЧНИ ВИДОВИ ЕКСПАТРИЈАТИ	11
3. КОМПЕНЗАЦИСКИ ПОЛИТИКИ НА ЕКСПАТРИЈАТОТ	13
4. ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛНАТА ОКОЛИНА ВРЗ МЕНАЏМЕНТОТ	15
4.1. Стандардизација и локализација на практиките за управување со човечки ресурси	15
4.2. Фактори што ја движат стандардизацијата.....	17
4.3. Фактори што ја движат локализацијата	19
4.3.1. Културната средина	19
4.3.2. Институционалното опкружување	24
4.3.3. Заклучоци за животната средина на земјата домаќин.....	29
4.3.4. Начин на работа во странство	31
4.3.5. Улога на подружниците	33
5. МЕРКИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА РАМНОТЕЖАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПОМЕЃУ СТАНДАРДИЗАЦИЈА И ЛОКАЛИЗАЦИЈА	38
5.1. Управување со човечки ресурси во мултинационалните компании	41
5.2. Кодекс на однесување - следење на практиките на менаџментот на човечките ресурси во земјата домаќин.....	41
5.3. Управување со човечките ресурси во офшор-земјите	43
5.3.1. Концептот на офшоринг и неговата стратешка важност	43
5.3.2. Офшоринг и менаџмент за човечки ресурси во Индија.....	44
5.3.3. Офшоринг и менаџмент за човечки ресурси во Кина	47
5.3.4. Сумирање на новонастанати прашања	51
5.3.5. Можна улога за менаџментот на човечките ресурси	51
5.3.6. Недостиг на потребни вештини во поширок регионален контекст	52
5.3.7. Домашен наспроти меѓународен менаџмент на човечки ресурси	56
6. МЕЃУНАРОДНО РЕГРУТИРАЊЕ	58
6.1. Меѓународен избор на вработени.....	60
6.2. Процес на регрутација	62
6.3. Избирање глобален менаџер	64
6.4. Кадровско екипирање на организацијата.....	67
6.4.1. Знаења, вештини и способности на апликантот	69
6.4.2. Критериуми, показатели и учинок на работа.....	70
6.4.2.1. Валидност	72

6.4.2.2.	Веродостојност.....	73
6.4.2.3.	Комбинирање индикатори	73
6.4.2.4.	Одговорност за селекција.....	74
6.4.2.5.	Процес на селекција.....	76
6.4.2.6.	Интерес на апликанти за работни места	76
6.4.2.7.	Реални прегледи на работни места.....	76
6.4.2.8.	Проверка (скрининг) пред вработување	78
6.4.2.9.	Електронска проверка	78
6.4.2.10.	Формулари за апликација.....	79
6.4.2.11.	Биографии како апликации	80
6.4.2.12.	Прашања за глобално кадровско екипирање.....	80
6.5.	Процес на селекција за вработување во странство	81
6.5.1.	Правни прашања при процесот на селекција.....	83
6.5.2.	Дефинирање на поимот „апликант“	83
6.5.3.	Проток на документација на кандидатот	84
7.	МЕЃУНАРОДНА ОБУКА И РАЗВОЈ	85
7.1.	Директни и индиректни трошоци на неуспехот на експатријатот	85
7.2.	Потреба за обука и подготовка	87
7.3.	Важноста на обуката за меѓународни задачи	88
7.4.	Улогата на тренингот на експатријатите	91
7.4.1.	Курс за странски јазик	93
7.4.2.	Практична асистенција	93
7.4.3.	Развој на персонал преку меѓународно ангажирање.....	94
7.4.4.	Индивидуален развој.....	94
8.	ТЕХНОЛОГИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	97
8.1.	Целите на системот за управување со човечки ресурси.....	97
9.	ЕТИКА И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	99
9.1.	Менаџмент на извршување (перформанс) на иселениците.....	104
9.2.	Фактори поврзани со фамилијата	107
II.	ПОДГОТОВКА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	111
10.	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	111
10.1.	Предмет на истражување	111
10.2.	Цел и карактер на истражувањето	111
10.3.	Задачи на истражувањето	113
10.4.	Хипотези на истражувањето	113
10.5.	Варијабли на истражувањето	113
10.6.	Методи, техники и инструменти	114

10.7. Популација и примерок	114
10.8. Статистичка обработка на податоци	114
10.9. Организација и тек на истражувањето	115
10.10. Резултати од истражувањето.....	115
ДИСКУСИЈА	133
ЗАКЛУЧОК	136
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	138
ПРИЛОГ 1.....	155

АПСТРАКТ

Во денешно време, колку што пазарот станува отворен и глобално достапен, толку се наметнува потребата на организациите за развој на интернационални активности за влез на странски пазари. Во таа насока се стремат голем број компании кои ги следат глобалните трендови и нивните интенции за поголем успех.

Во спротивно, може да тргне во друг правец, доколку човечките ресурси не се третираат правилно бидејќи профитабилноста на организациите зависи најмногу од вработените кои го прават најголемиот инпут во фиксни трошоци.

Во време на постојани промени, рецесија и висока конкурентност, секој работодавец треба да преземе активности потребни за да го избере најсоодветниот работник за таа работа што ја нуди. Всушност, речиси $\frac{3}{4}$ од професионалците за човечки ресурси од големи и мали компании во широк опсег на индустрии и земји укажуваат дека очекуваат меѓународниот бизнис на нивната компанија да расте во годините што доаѓаат.

Некои од овие компании многу добро се соочуваат со предизвикот, а други неуспешно пропаѓаат по донесувањето на одлуката за испраќање експатријати.

Дали ќе имаат успешна или неуспешна адаптација, зависи од тоа како се менаџираат луѓето, од приспособливоста кон странската култура и флексибилноста на организациите.

Во овој труд се опфатени различните активности од човечки ресурси вклучени во регрутирање, избор, развој и надоместок на вработените што работат во странство, а посебен акцент ќе се даде на кариерниот и интелектуален развој во странска држава.

Земајќи предвид дека работниците што се наоѓаат надвор од својата држава работат реално или виртуелно со луѓе од други култури кои зборуваат на различни јазици, често пати се наметнува прашањето за обуката и подготовката на кадрите пред да заминат од родената држава со цел поттикнување прогрес во нивниот кариерен тек. Ефективното менаџирање на овие човечки ресурси и интегрирање на нивните активности за постигнување глобална предност е предизвик за лидерството на овие компании.

ВОВЕД

Под поимот експатријат се подразбира лицето кое решило да ја напушти родената држава за да продолжи со својот кариерен развој во странска држава. Во модерното глобално опкружување постојат многубројни можности и предизвици што ја наметнуваат потребата од експатријати.

Мултинационалната корпорација е многу посложена форма која обично има целосно самостојни единици кои оперираат со многубројни земји.

Филијалата на мултинационална компанија претставува делумно самостоен субјект кој има претприемнички потенцијал и кој работи во сложена конкурентска арена која се состои од внатрешно опкружување (други филијали, внатрешни потрошувачи и внатрешни добавувачи) и надворешно опкружување (потрошувачи, добавувачи и конкуренти). Имајќи предвид дека денес човечките ресурси со нивното знаење и способност се клучот за успехот на сите компании, особено во мултинационалните компании, управувањето со човечките ресурси има значајна улога во создавањето и одржувањето конкурентни предности на мултинационалните компании. Со самото тоа, мултинационалните компании се свесни дека мора постојано да вложуваат во своите кадри, особено на менаџерските, со цел да го поттикнат нивниот персонален развој и тенденција за интернационална кариера.

Како критична компонента на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси, експатријацијата заслужува посебно внимание. Тоа се однесува на повеќе видови експатријати: традиционални, доброволни експатријати, експатријати фокусирани на развој на кариера и глобални експатријати. Традиционалните експатријати работат надвор од својата земја во период од една до три години и потоа се враќаат назад во матичната држава. Доброволните експатријати обично се доброволци/волонтери кои се ангажираат на различни проекти до една година, со цел запознавање различни култури на различни места. Експатријатите фокусирани на развој на кариерата обично се праќаат на 2-3 локации со цел меѓународно усовршување на одредена проблематика од дејноста и се враќаат назад во матичната држава за да ги имплементираат знаењата стекнати во странство со цел подобрување на перформансите во домашната компанија. Глобалните

експатријати се кадри кои постојано се надвор од матичната држава, повеќе претендираат да работат во странство отколку дома.

I. ПОИМ И СУШТИНА НА ПРОЦЕСИТЕ НА ЕКСПАТРИЈАЦИЈА

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

1.1. Менаџирање преку граници

Меѓународните бизнис-операции може да добијат различни форми. Голем процент го водат нивниот меѓународен бизнис со ограничена опременост во странски земји. Други имаат екстензивна опременост и персонал во различни земји во светот. Ефективното менаџирање на овие човечки ресурси и интегрирање на нивните активности за постигнување глобална предност е предизвик за лидерството на овие компании.

Мултинационалната корпорација е фирма со независни деловни единици кои работат во повеќе земји. Мултинационалната корпорација е многу посложена форма која има самостојни единици кои оперираат со многубројни земји. Shell, Philips и Coca Cola се едни од многуте мултинационални корпорации. Овие компании традиционално им имаат дадено на нивните странски помошници голема слобода за решавање на локалните проблеми, како наклоност на потрошувачот, политички притисоци и економски трендови, во различни региони од светот.

Како видови организации може да се набројат следните:

- Глобална организација;
- Интернационална организација;
- Транснационална организација,
- Мултинационална организација.

Глобалната организација е фирма која има интегрирано операции низ целиот свет преку централизирана домашна канцеларија. Јапонски компании, како Panasonic и NEC, сакаат да се однесуваат кон светскиот пазар како обединета целина и се обидуваат да ги комбинираат нивните активности во секоја земја за да ја максимираат нивната ефикасност на глобална скала.

Овие компании работат како домашни, освен што го гледаат целиот свет како нивни пазар.

Интернационалната корпорација се обидува да постигне локална чувствителност на мултинационална корпорација, додека постигнува експедитивност на глобална фирма. За да се изедначи оваа „глобална/локална“ дилема, интернационалната корпорација користи мрежна структура која координира специјален механизам распореден низ светот. Преку користење флексибилна структура, интернационалната корпорација обезбедува самостојност за нејзините операции во странски земји, но овие активности ги соединува во интегрирана целина. За многу компании, оваа интернационална форма претставува идеал, а не реалност. Како и да е, компании како Form Unilever и Shell остварија добар напредок во реструктурирањето на нивните операции за да функционираат интернационално.

Транснационална корпорација е фирма која се обидува да ја балансира локалната одговорност на глобално ниво преку мрежата на специјализирани оперативни единици.

Мултинационалните корпорации се независни деловни единици кои работат во повеќе земји.

Постојат многу различни начини на управување со меѓународните човечки ресурси, како што има мултинационални компании. Кои се некои од најважните прашања? За Siemens, на пример, компанија со многу големи операции во странство, се гледа потребата за испраќање експатријати од матичната компанија - но Siemens претпочита да испраќа голем број постари германски „иселеници“. Дилемата за нив е дека помладите вработени - кои може да бидат поподвижни и поинтензивни експатријати - не се сметаат за доволно искусни и одговорни. Поверојатно е да бидат избрани постари вработени, со 25 до 30 години искуство. Но, многу од нив се помалку заинтересирани за можностите на експатријатите. Во доцните 40-ти и 50-ти години малкумина се авантуристички настроени и многумина имаат семејства. Нивните сопружници имаат поголема веројатност да имаат работни места на високи позиции и не се подготвени да се откажат од нив.

Исто така, се поставува прашањето за мултинационални компании кои се впуштаат во нови пазари зачувувајќи го нивниот домашен пристап - дали да пристапат со усвојување локален начин на работење или постигнување хибрид на мешана стратегија. Компанијата Intel - кога го поставила ова прашање во врска со нејзиниот

бизнис во Кина - инсистирала дека има цел да остане во американски стил каде и да оди. Од компанијата сметале дека таа цел е дел од нивниот диференцирачки фактор. Други компании - особено оние што служат на локалните пазари - биле за тоа повеќе да се занимаваат со локализирање во смисла на развој на локалната култура во нивното работење.

Некои големи мултинационални компании во САД, на пример, и покрај нивното присуство во многу земји, инсистираат на централизирање на голем дел од нивните практики на управувањето, вклучително и меѓународно купување. Многу заштеди може да се направат со извори на локално ниво, но некои компании не го прават ова. Изворите вклучуваат не само работи, туку и луѓе.

Политиките за вработување драматично варираат од различни компании - се сметаат за етноцентрични, полицентрични или геоцентрични. Првоименуваните политики се засноваат на испраќање државјани од родната земја, на пример, холандска компанија или германска компанија што испраќа многу холандски и германски извршни директори во странство. Ова е во спротивност со геоцентричните политики на регрутирање на локалното население или државјаните на земјата домаќин. Во меѓувреме, со полицентричните политики, мултинационалните компании бараат да создадат основа на најдобри таленти од каде било и да ја стават најдобрата личност на вистинската позиција кога и да им треба. И покрај напорите за локализирање и да се биде меритократски, многу мултинационални компании сè уште се претежно етноцентрични. На кој начин и да регрутираат, меѓународните оддели за човечки ресурси треба да се соочат со културни, правни, економски, политички и социјални фактори кои влијаат врз персоналот. Постојат и јазични проблеми и различни ставови кон етиката со кои треба да се справат. Владините регулативи можат да бидат многу променливи и се појавуваат произволно. Заедничките вложувања и локалните партнери што ги носат со себе можат да предизвикаат бесконечна загриженост за оние што се занимаваат со проблемите на луѓето. Генерално, потребата да се идентификуваат и да развиваат таленти на глобална основа е најважно.¹

¹Barnum, K. & Oates, D. (1991). *The International Manager*. London: The Economist.

2. РАЗЛИЧНИ ВИДОВИ ЕКСПАТРИЈАТИ

Компаниите што работат на меѓународно ниво имаат различни профили на вработени. Тие можат да бидат „транснационалци“, „експатријати“, локални жители или државјани на земјата домаќин или државјани на родната земја (што може да вклучува меѓународни менаџери, „експатријати“, технички специјалисти и „повремени падобранци“).²

Терминот „транснационален“ е прилично нов термин, но го опишува феноменот на пораст во последните години и тоа на падот на традиционалните иселеници кои се движат помеѓу сукцесија на објавите во кариерата - како дипломатите и спротивно на тоа, подемот на самоуправуваните експатријати. Овие „транснационалци“ се положални на сопствената кариера отколку на компанијата и се платеници во смисла дека бараат можности за себе и не очекуваат работодавецот да им понуди традиционален пат во кариерата во експатријатите. Тие очигледно имаат помалку работна безбедност, но имаат развиено можности за вработување за себе преку нивните технички вештини и нивното меѓународно искуство. Транснационалните компании се главно ориентирани кон проекти, фокусирани на завршување на работата и продолжување понатаму. Работодавците ги посвојуваат овој вид експатријати бидејќи сметаат дека долгорочните кариери и стратешкото планирање стануваат сè попроблематични. На многу такви мултинационални компании им е тешко да гледаат далеку, а долгорочните експатријати можат да бидат тежок финансиски товар.

Транснационалците се „изнајмени пиштоли“, но можат да бидат корисни, вклучуваат помалку посветеност и можат да бидат поевтини.³

Овие ставови - од компанијата и поединецот - може да се користат за дефинирање на типови иселеници. „Ангажираниот пиштол“ е платеник и самотивизиран локално извршен директор кој може да биде од каде било; експатријатот кој го остава срцето дома

²Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page.

³Harry, W.E. (1997). 'Changing terms of conditions of service as nationals replace expatriates'. Paper presented at *Fifth Arab Management Conference* University of Bradford Management Centre, Bradford.

може да биде донекаде неволен, тој или таа никогаш не сака да оди, но треба да ѝ помогне на компанијата. Тие трошат многу време контактирајќи со седиштето и посакувајќи да се вратат дома. „Двојниот граѓанин“ е задржан во иселеничката литература како идеал, како личност која ги распределува својата лојалност и грижи еднакво помеѓу потребите на мултинационалното седиште и на локалната организација. Ова може да биде спротивставено и со тешка рамнотежа да се постигне. Иселениците, исто така, може да се дефинираат во однос на нивното однесување и став кон локалното опкружување. Ако тие „отишле локално“, ги имитираат луѓето што живеат заедно. Тие би можеле да бидат „куќа на половина пат“ или да живеат во „позлатен кафе“ од каде што ретко излегуваат надвор. Транснационалците најверојатно ќе бидат „најмени пиштоли“ и многумина „ги нема локално“, што може да биде погодно за мултинационални компании кои се соочуваат со локални проблеми на терен.

Па, зошто една компанија би ангажирала експатријати или државјани на родните земји? Можеби има недостиг на таленти во одредена земја. Исто така, компанијата сака да контролира сè што се случува, затоа сака да има свои луѓе кои се одговорни. Да се биде експатријат може да се понуди привремена позиција за странци, пред некој локален да биде регрутиран и обучен и тогаш работата може да биде локализирана. Миграција меѓу „експатријатите“ и „транснационалните лица“ околу светот и ширењето на глобализацијата генерално создадоа поголем базен на странски таленти во земјите што можат да бидат ангажирани на самото место. Некои прогресивни компании користат иселување за да го развијат својот персонал создавајќи скала во кариерата или брза патека за кариера, вклучувајќи објавување меѓународни огласи за апликација за сопствените вработени.

3. КОМПЕНЗАЦИСКИ ПОЛИТИКИ НА ЕКСПАТРИЈАТОТ

Ова може да биде голем проблем за меѓународниот персонал на човечки ресурси кој се занимава со привлекување на потребните таленти и задржување на еднаквост и рамноправност во компанијата. Дали треба да усвојат скали на плати низ целата компанија или да се приспособат на локалниот пазар? Дали треба да дадат додатоци за тешкотии, дополнителна плата за работа во места со високи трошоци за домување, храна и други важни работи? Може да биде тешко да се дојде до сигурни податоци од истражувањето и да се најде вистинската слика. Според истражувањето и анализата од страна на Greene R.J. (1995), 85% од американските компании што работат во странство му нудат на меѓународниот персонал ист животен стандард како дома и плаќање дополнителни трошоци, доколку е потребно. На пример, ако извршен директор се сели од Чикаго во Брисел, тој или таа ќе најде домување и трошоците за живот се околу 20-30% повисоки. Доколку извршниот менаџмент треба да ја има истата нето-плата по трошоците, компанијата мора да го стори потребното за да се грижи за тоа, во спротивно нема да има причина зошто тој/таа да оди некаде што би бил во полоша финансиска состојба. Како што може да се оцени од горенаведениот случај, ова е една од причините за барање можности за работа во странство.⁴ Некои директори добиваат додатоци кога се во странство за да се справат со трошоците за преместување, локални трошоци за мобилност што се покриваат, додатоци за домување, патувања во странство, трошоци за образование на деца и медицински трошоци и трошоци за осигурување. Трошоците за одржување на експатријатите со сите овие придобивки можат да бидат неколку пати повисоки од трошоците за нивните плати. Ова е уште една причина зошто „транснационалците“ кои можеби имаат пониски очекувања во овој поглед можат да бидат привлечни за работодавецот. Некои компании, исто така, имаат тенденција да бидат дарежливи со поволностите со плата отколку со флексибилност. На платата може да се искористи пресметка на бонус на крајот од договорот, особено како што работните места во странство не се до крај на работен стаж.

⁴Greene R.J. (1995) 'Cultural diversity and reward systems', *ACA Journal*, Spring, 24-33

Поволностите понекогаш се пресметуваат според потребите, па на тој начин на брачните парови им е дозволен значителен додаток за домување отколку на самците.

4. ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛНАТА ОКОЛИНА ВРЗ МЕНАЏМЕНТОТ

4.1. Стандардизација и локализација на практиките за управување со човечки ресурси

Контролирањето на прекуграничните операции на центрите за мултинационалните претпријатија околу тоа што се обработува, рутините, процедурите и практиките до кој степен може да бидат и треба да бидат пренесени во странство, бара специфична адаптација на земјата, доколку има, за ефективно да се спроведе на локално ниво. Во процесот на преносот на системот и знаење, улогата на луѓето е критична. Управувањето со луѓе - веројатно со најголем извор на културни врски во меѓународен контекст - се соочува со високо ниво на сложеност поради разновидната културна средина на мултинационалните претпријатија.⁵

Експатријатите често се користат за надгледување на успешното спроведување на соодветните работни практики. Во одреден момент, како и да е, мултинационалните менаџменти ги заменуваат експатријатите со локален персонал со очекување дека овие работни практики ќе продолжат како што е планирано. Овој пристап се заснова на претпоставки дека ќе се внесе соодветно однесување во локалната работна сила преку програми за обука и практики за вработување и дека мултинационалниот начин на работа е прифатен од локалниот персонал на предвидениот процес. На овој начин, мултинационалните корпоративни култури ќе работат како суптилен, неформален механизам за контрола - институција на директен надзор.

Сепак, ова зависи од способноста на локалната работна сила да се придржува до нормите на однесување на компанијата, ефективноста на експатријатите како агенти на социјализација и дали разгледувањата на трошоците ја наведоа мултинационалната предвремена локализација на управувањето. Тука улогата на соодветни активности за управување со човечки ресурси станува клучна. Целта на глобалното стандардизирање на практиките за управување со човечки ресурси е да се постигне горенаведената

⁵ Nohria, N. & Rosenzweig, P.M., (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 25 (2): 229-51.

конзистентност, транспарентност и усогласување на географски расцепканата работна сила околу заедничките принципи и цели.⁶

Употребата на заеднички практики за управување има цел да го поттикне чувството на еднаков третман кај менаџерите вклучени во прекугранични активности и истовремено има цел заедничко разбирање за тоа што се очекува од вработените. Понатаму, постојаните системи ги олеснуваат процесите на администрација со зголемување на ефикасноста на работењето.⁷

Целта на реализацијата на локалната одговорност е да се почитуваат локалните вредности, традиции, законодавството на други институционални ограничувања, како што се политиката на владата и образовните системи во врска со управувањето со човечките ресурси и работните практики.

Како што е споменато претходно, обидот да се спроведат методи и техники кои биле успешни во една средина може да биде несоодветен во друга.⁸

Предизвик на човечките мултинационални компании е да создадат систем што работи со ефекти во повеќе земји со искористување на локалните разлики и меѓузависности и истовремено одржување на конзистентноста на глобалот. Компанијата Unilever, на пример, ги користи истите критериуми за вработување и системот за проценка на светска основа за да обезбеди посебен вид менаџерско однесување во секоја своја подружница. Сепак, мора да се земат предвид карактеристиките на националните образовни системи и нивоата на вештини.⁹

Оваа дискусија покажува дека изборот за стандардизација-локализација што го

⁶Evans, P., Pucik, V. & Brasoux, J-L., (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill.

⁷ Bloom, M., Milkovich, G.T. & Mitra, A., (2002). International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Context, *International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1350-67,

⁸ Lawrence, P. & Lorsch, J., (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-30,

⁹Kamoche, K., (1996). *Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm*, *Journal of Management Studies*, 33: 213-33,

подржува се соочува со мултинационалност во областа на работење, како што е маркетингот и исто така се однесува на управување со глобалната работна сила. Ова се должи на фактот што менаџментот за човечки ресурси е во функција на стратешка поддршка во рамките на фирмата. Сепак, како што е претходно посочено, степенот до кој се стандардизирани или локализирани системите зависи од разни меѓузависни фактори. Ова се нарекува „рамнотежа на човечки ресурси помеѓу стандардизација и локализација“. Сумирајќи, точниот биланс на менаџментот на човечките ресурси на фирмата и изборот за стандардизација-локализација се заснова на факторите на влијание, како што се стратегијата, структурата, големината на фирмата и зрелоста. Силата на корпоративната култура игра важна улога од страната на стандардизацијата, додека културното и институционалното опкружување, вклучувајќи карактеристики на локалниот субјект како режим на работа и споредна улога, играат важна улога од страната на локализацијата. Како што потврдува Harzing A.W.K.(1999)¹⁰, постои континуитет на предности и за стандардизација и за локализација.

4.2. Фактори што ја движат стандардизацијата

Стратешки прашања се вклучени во моделот за стратешки меѓународни човечки ресурси во мултинационални претпријатија. Влијанието на големината на фирмата се дискутира во контекст на малите и средните претпријатија во кои се наведени важните разлики помеѓу менаџментот на човечките ресурси кај малите и средните претпријатија и мултинационалните претпријатија. Тесно поврзан со големината на фирмата и фазата на зрелост е степенот на меѓународно искуство.¹¹ „На пример, искуствата на Motorola или IBM во Кина ги одразуваат нивната големина и фактот дека тие веќе имаа огромно меѓународно искуство врз чија основа управувањето може да се привлече кога се

¹⁰ Harzing, A.W.K, (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, Edward Elgar,

¹¹ Harzing, W., Myloni, B. A. & 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, Forthcoming,

размислува за влез во преодна економија како Кина“. Бидејќи овие фирми се запознаени со комплексноста на меѓународните операции, тие се подобро подготвени да се справат со дополнително ново опкружување и имаат подобра практика во изнаоѓање соодветни решенија за човечки ресурси отколку другите фирми со помалку меѓународно искуство.

Сите овие фактори зависат едни од други. Во литературата се објаснува дека големи мултинационални претпријатија со долга меѓународна историја и обемни прекугранични операции:

- спроведуваат мултинационална или транснационална корпоративна стратегија;¹²
- поддржани од соодветната организациска структура¹³ што е
- зајакната со заедничка светска корпоративна култура.

Сепак, во практика, не секогаш се забележува совршено придржување кон овие фактори во сите мултинационални претпријатија. На пример, светската корпоративна култура не може да биде прифатена од сите вработените во сите подружници.¹⁴ Овој фактор, сепак, треба да биде барем таргетиран од многу фирми што се надеваат дека ќе се справат со предизвиците на глобализацијата.

Во такви високо меѓународни организации често се наоѓаат обиди за стандардизирање кои користат практики на менаџментот на човечките ресурси на светско ниво. Се разбира, овој пристап не е соодветен за целата работна сила, но се однесува на група менаџери кои работат преку границите на фирмата, во седиштето, или на странски локации, таканаречени клучеви за меѓународни граници.¹⁵ Дobar пример за компанија која има пробувано да ги стандардизира глобално практиките за компензација е Schering AG, германска фармацевтска компанија која вовела глобален систем на изведба за врвни менаџери низ светот.¹⁶ Во контекст на новата стратешка ориентација, Schering AG

¹²Adler, N.J & Ghadar, F. (1991). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, 235-60.

¹³ Bartlett G. & Beamish, P. (2008). *Transnational management*, Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin

¹⁴Blazejewski, S. & Dorow, W. (2007), *Corporate Cultures in Global Interaction*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

¹⁵Thompson, J.D., (1979). *Organizations in Actions, Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

¹⁶Eidems, J., Festing, M., Kullak, F. & Royer, S., (2006). When in Rome Pay as the Romans Pay? Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of a German MNE, ESCP-EAP Working Paper No.

имплементира стандардизиран систем на бонуси за врвни раководители чија цел беше поттикнување на културата на изведба во компанијата и олеснување на заедничката ориентација за сите менаџери. Корпоративниот елемент на бонус-системот се состои од стандардизирана структура на бонуси. Бидејќи културното прифаќање на променливите бонуси се разликуваше низ подружниците на Schering AG, процентот помеѓу фиксниот и променливиот дел од вкупниот пакет за компензација на менаџерите беше приспособен на условите на специфичната земја. Примерот на Schering AG не само што покажува дека спроведувањето на глобалните стандарди е можно, туку истовремено станува јасно дека локалните приспособување и исклучоците на стандардите честопати се потребни.

4.3. Фактори што ја движат локализацијата

4.3.1. Културната средина

Националната култура како варијабла има голем удел во менаџментот на човечките ресурси. Треба да се објасни како членови на групата или општеството споделуваат посебен начин на живот со заеднички вредности, ставови и однесувања кои се пренесуваат постепено, но сепак во динамичен процес. Значењето на националната култура е подвлечено од државата дека повеќето жители на една земја ја делат истата ментална програма.¹⁷ Има докази дека културата има важно влијание врз работата и практиките на менаџментот на човечките ресурси. Sparrow P. (2004), на пример, ги идентификуваше културните влијанија врз однесувањето на наградите, на пример, како „двосмислени очекувања“ од односот менаџер-подреден и нивното влијание за управување со перформансите и мотивационите процеси.¹⁸

Triandis H. (2002)¹⁹ открил дека во култури каде што работата се темели на

22 (Berlin: ESCP-EAP European School of Management, 2006). Schering AG was acquired by Bayer AG in 2006 and is now Bayer Schering Pharma AG.

¹⁷Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, California

¹⁸Sparrow, P., (2004). *International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge?* International HRM: Contemporary Issues in Europe, Routledge, London: 103

¹⁹Triandis, H., (2002). *Generic Individualism and Collectivism*, Blackwell Business Pub., Oxford: 16-45.

поинтегрирани лични социјални односи може да се цени целосна рамнотежа на внатрешни и надворешни награди. Структурите што се карактеризираат со лична независност и изолација („индивидуализам“), како и личните и социјалните контексти што брзо се менуваат, може да стават акцент на надворешните награди - со оглед на отсуството на силна и трајна социјална матрица со која се припишува значење и моќ за суштински награди. Примерите покажуваат дека ефективноста на стандардизираните практики може да се разликува во различни културни контексти.

Првата ориентација кон одликите што ја карактеризираат културата ја даваат студиите за меѓукултурно управување. Во прилог во работата на Hofstede G. (1980)²⁰ спроведени се и други интеркултурни студии што дадоа значење за огромен придонес кон знаењето за културните разлики во организациониот контекст.²¹ Тука се воведуваат централни концепти на најновата опфатена анкета спроведена од „Houseat all“²², која претставува глобално лидерство и организациона програма за истражување на ефективноста на однесувањето, остварена со соработка на 170 истражувачи од 62 култури кои ги претставуваат сите поголеми региони на светот. Учењето има цел да го објасни влијанието на културата врз однесувањето и организацијата на лидерските процеси. Активностите на горенаведената група започнаа во 1991 година со долгорочна ориентација и имаат развиено светско ширење со употреба на повеќефазен метод на вкрстено културно истражување. Три од четири фази на истражување се завршени. Во оваа фаза групата на истражувачи достави податоци од пополнети прашалници од 17.000 средни менаџери, активни во три индустрии кои претставуваат 62 општества.

²⁰Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, California

²¹Hall, E.T. & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press. Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and The Netherlands*. New York: Doubleday

²²Dorfman, P.W., Gupta, V., House, R.J., Hanges, P.J. & Javidan, M.,. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, California,

Културните димензии се делумно засновани на димензиите идентификувани од Hofstede G. (1980), а делумно засновани врз понатамошни теоретски размислувања. Резиме на културата, дефиниции за конструкција и соодветни примероци, дадени се во Табела 1-1. Додека овие димензии се поедноставени и можат да се применуваат само на општествено ниво и да не се користат за предвидување на индивидуалното однесување, тие сепак можат да дадат индикации за тоа каде што може да се очекуваат важни културни разлики. Овие можат да имаат влијание врз рамнотежата за стандардизација-локализација.

Приказ 1-1 Резиме на културата, дефиниции за конструкција

Дефиниција за корпоративна култура	Специфичен прашалник
Моќно растојание: степенот до кој очекуваат членовите на колективот да се распределува еднакво.	Следбениците (треба) да очекуваат да ги почитуваат своите водачи без прашање.
Избегнување несигурност: потпирање на општеството, организацијата или групата на социјалните норми, правила и процедури за ублажување непредвидливост на идните настани.	Повеќето луѓе водат (треба да водат) високо структурирани животи со малку неочекувани настани.
Хумана ориентација: степенот до кој колективот охрабрува и наградува индивидуи за да бидат фер, алтруистички, дарежливи, грижливи и љубезни кон другите.	Луѓето генерално (треба да бидат) многу толерантни на грешки.
Колективизам (институционален колективизам): степенот до кој организациските и општествено институционалните практики ја поттикнуваат и наградуваат колективната	Лидерите ја охрабруваат (треба да ја охрабруваат) лојалната група дури и ако страдаат индивидуалните цели.

дистрибуција на ресурси и колективно дејствување.	
Колективизам (колективизам во група): степенот до кој индивидуите изразуваат гордост, лојалност и сплотеност во нивните организации и семејства.	Вработените чувствуваат (треба да чувствуваат) голема лојалност кон оваа организација.
Асертивност: степенот до кој поединците се наметливи, конфронтативни и агресивни во нивниот однос со другите.	Луѓето се (треба да бидат) генерално доминантни во своите односи едни со други.
Родов егалитаризам: степенот до кој колективот ја минимизира половата нееднаквост.	Момчињата се охрабруваат (треба да се охрабруваат) повеќе отколку девојчињата да достигнат високо образование.
Идна ориентација: степенот до кој поединците се вклучуваат во идните однесувања, како што се одложување на задоволување, планирање и инвестирање во иднина.	Повеќе луѓе живеат (треба да живеат) за сегашноста отколку за иднината.
Ориентација кон перформанси: степенот до кој колективот охрабрува и наградува членови на групата за подобрување на перформансите и извонредност.	Студентите се охрабруваат (треба да бидат охрабрени) да се стремат кон континуирано подобрување на перформансите.

Извор: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (Eds) Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2004), p. 30.

Сепак, следниот пример може да го илустрира ова во однос на одлуката за варијабилна или фиксна плата во контекст на димензијата „избегнување несигурност“.

Резултати од студијата од страна на Lowe et al.²³ укажуваат на тоа дека вработените во САД, Тајван, Мексико и во Латинска Америка претпочитаат променлива стимулација за плаќање, додека нивните колеги во Австралија и Јапонија само умерено го потенцираат овој вид плата. Истражувањето покажува дека платата базирана на искуство, работен стаж, во однос на фиксната плата, најверојатно ќе се најде во земји со поголемо ниво на несигурност, како што се Грција и Португалија.²⁴ Оваа културна димензија укажува на степенот до кој луѓето се одбивни на ризик. Менаџерите кои преземаат висок ризик прифаќаат висока варијабилност на приходот, додека менаџерите кои преземаат помалку ризици, помалку прифаќаат висока варијабилност на приходот, што може да биде вклучено во плаќањето засновано врз перформанси. Овие аргументи засновани на култура илустрираат дека додека мултинационалните претпријатија може да имаат цел силни компаниски перформансни ориентации, локалните сили кои не ја делат истата култура може да се сменат до степенот до каде што е можно.²⁵

Може да се заклучи дека соодветните корпоративни практики за човечки ресурси можат да помогнат во поддршката на кохезијата помеѓу различните единици на мултинационалните претпријатија. Персоналот од подружниците може да има силна идентификација со локалната единица, но предизвикот е да се згрижи вработен со идентификација на глобално ниво преку глобално прифатени практики за човечки ресурси.²⁶ Доколку практиките за човечки ресурси не се совпаѓаат со локалните норми

²³Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P.J, (2002). *International Compensation Practices: A Ten country Comparative Analysis*, Human Resource Management, 41(1): 45-66

²⁴Schuler, R. & Rogovsky, N., (1998). *Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of Culture*, Journal International Business Studies, 29(1): 159-77.

²⁵Eidems, J., Festing, M., & Royer, S., (2001). *Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences*, European Management Journal, 25(2): 118-31.

²⁶Reade, C., (2001). *Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization*, International Journal of human Resource Management, 12(3): 405-24.

и вредности, тие мора да бидат приспособени на посебните одлики на културата на земјата домаќин. Мултинационалните компании може да ги решат ваквите разлики засновани на културата во перцепцијата на соодветноста на човекот, со мерки за управување со ресурси со дозволување одредени добро дефинирани исклучоци кои обезбедуваат можности за локална адаптација, притоа обезбедувајќи конзистентност со корпоративни упатства. Постојат индикации дека обемот на културната оддалеченост меѓу седиштата и подружниците исто така ќе има врска со степенот до кој човечките ресурси и работни практики бараат приспособување.²⁷ Колку е поголема културната дистанца, толку поважни се силите за локална адаптација. Ова е аспект што мултинационалните претпријатија мора да го имаат предвид кога одлучуваат за стандардизиран-локализиран баланс.

4.3.2. Институционалното опкружување

Покрај националната или регионалната култура, институционалните поставки го обликуваат однесувањето и очекувањата на подружниците.²⁸ Перспективата на институционализмот укажува на тоа дека институционалните притисоци²⁹ можат да бидат со моќно влијание врз практиките на човечки ресурси.³⁰ Според Whitley R. (1992)³¹, институционалните норми и вредности треба да бидат базирани според карактеристиките на националниот деловен систем. Елементите што се релевантни за менаџментот за човечките ресурси се, на пример, карактеристиките на образовниот систем или системот на индустриски односи.

²⁷Liu, W., (2004). *The Cross-national Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model*, International Journal, Manpower, 25(6): 500-517.

²⁸Scott, W.R., (1995). *Institutions and Organizations*, Sage, California: 33.

²⁹Di Maggio P.J. & Powell W.W., (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48: 47—160.

³⁰Ferner, A., (1997). *Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies*, Human Resource Management Journal, 7 (1): 19-37.

³¹ Whitley, R., (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*.

На пример, во Германија системот за двојна стручна обука, кој обезбедува можности за теоретско учење во училиштата со скратено работно време и практично искуство во компании, е широко распространет. Повеќе од 60 проценти од возрасната група се вклучени во двојна стручна обука за повеќе од 350 професии.³² Овој вид обука е добро прифатена квалификација во Германија, додека во други земји, како што е Франција, овој систем не постои или е ограничен на пониски квалификации. Распространетоста и угледот на ваквиот систем на обука имаат влијание врз менаџментот на човечките ресурси. Поконкретно, на пример, процесот на вработување и критериумите за избор ја одразуваат важноста на овие квалификации. Друг пример кога институционалните фактори имаат ефекти поврзани со менаџментот на човечките ресурси е опсегот на законодавството за работни односи и неговата замена на кодификација, да креира нови кодекси на однесување преку прашања како сексуална дискриминација, еднаква плата за еднаква работа и минимални плати.³³

Влијанието на институционалното опкружување врз интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е прикажано во следниов пример, кој се однесува на одлуките за персоналот. Студијата на As-Saber S.N. (1998)³⁴ открива дека постоеше јасна предност за ангажирање на вработени од земјата домаќин на клучните позиции од страна на мултинационалните компании кои работат во Индија. Авторите сугерираат дека главна причина за претпочитање да се ангажираат вработени од земјата домаќин било верувањето дека Индиец би знаел повеќе отколку што може да научи експатријат менаџерот со години работа. Khilji S.E. (2002)³⁵ откри дека иако странските мултинационални компании во Пакистан имаат формулирано политика,

³² Federal Ministry of Education and Research (ed.), (2004). Education in Germany (Bonn/Berlin: Federal Ministry of Education and Research),

³³Sparrow, P., (2004). International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge? International HRM: Contemporary Issues in Europe, London: Routledge: 102-19.

³⁴ As-Saber S.N., Dowling, P.J. & Liesch, P.W., (1998). *The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures*, International Journal of human Resource Management, 9, 5: 751—66.

³⁵Khilji, S.E., (2002). *Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan*, International Journal off-human Resource Management, 13(2): 232-53.

имплементацијата беше мала затоа што менаџерите воспитани и обучени во хиерархиска и централизирана поставеност се спротивставуваат на споделувањето моќ и вклучување на вработените во донесувањето одлуки. Ова се случило и покрај обидите на земјите домаќини и очекување дека мултинационалните компании ќе ги пренесат своите најдобри практики и ќе дејствуваат како позитивна сила во воведувањето на она што се сметало за пожелно од западните стилови на управување. Сепак, мултинационалните компании во студијата на Khilji S.E. (2002) зазедоа полицентричен пристап, со ангажирање вработени од земјата домаќин на клучните позиции, вклучувајќи го и оној на менаџерот за човечки ресурси.

Liberman L. и Torbiörn I., (2000)³⁶ во нивната студија на осум европски подружници во глобални рамки најдоа варијација во степенот до кој вработените ги прифатиле нормите на компанијата. Тие сугерираат дека на почетокот на глобалниот потфат, разликите во практиката на управување се припишуваат на културните и институционалните фактори, додека заедничките карактеристики може да се објаснат со заедничка корпоративна култура. Емпириските резултати го потврдиле ова. Во некои земји вработените се согласиле да носат компанииска облека означена со своето лого, бидејќи таквата акција не ја предизвика нивната национална култура. Во друг фокус на студијата имаше голем отпор кон промените на спроведување оценка на ефикасноста на процена на перформансите за нераководни позиции, како што беше спротивна постојна практика во една од подружниците. Taylor B. (1999)³⁷ открива дека кинеските работници, работејќи по јапонски правила во нивната матична земја применувале тимски кратки состаноци и други такви форуми како нова форма на реторика, заменувајќи ги националистичките и комунистичките партиски пропаганди од минатото, и како резултат на тоа се разгледуваше оваа информација од мала вредност од страна на работниците и менаџерите. Овие примери ја подвлекуваат важноста за изнаоѓање соодветни решенија за рамнотежата за стандардизација-локализација.

Овие горенаведени ефекти ги илустрираат феномените идентификувани со

³⁶Liberman, L. & Torbiörn, I., (2000). *Variances in Staff-related Management Practices at Eight European Country Subsidiaries of a Global Firm*, International Journal of Human Resource Management, 11(1): 37-59.

³⁷Taylor, B., (1999). Patterns of Control within Japanese Manufacturing Plants in China: Doubts about Japanization in Asia, Journal of Management Studies, 36(6): 853-73.

теоријата на институционализмот. Ефектот на земја-потекло подразбира дека експатријатите се обликувани од институции што постојат во нивната земја на потекло и дека тие се во обид да ги воведат овие практики за управување со човечки ресурси во земјата домаќин во нивните странски подружници.³⁸ Ова е особено случај во етноцентрична фирма. Ефектите во земја-потекло се посилни во нерестриктивните локални средини отколку во многу од ограничувачките земји. На пример, американските мултинационални компании се пофлексибилни во вклучување на нивните практики за човечки ресурси во британските филијали отколку во германските единици затоа што британскиот закон за вработување не е толку строг како оној во Германија и остава повеќе избори за претпријатијата.³⁹ Сепак, постојат и докази дека мултинационалните претпријатија имаат тенденција за ограничување на извозот на практики типични за земјата од каде што потекнуваат на оние што се сметаат за нивни основни надлежности.⁴⁰

Ефектот на земјата домаќин се однесува на степенот до кој менаџментот на човечките ресурси практикува подружничките филијали да се под влијание на контекстот на земјата домаќин. На пример, согласно германското законодавство, странските мултинационални претпријатија во Германија не се слободни во изборот на нивоа на плата или дополнителни надоместоци. Ова е регулирано со колективни договори за плата, кои се типични за германското опкружување и мора да бидат прифатени. Сличен ефект постои и во седиштата, централата на компанијата. Тука активностите за човечки ресурси се тесно поврзани и под влијание на условите од централата. Овие ефекти се нарекуваат ефекти на земјата домаќин. Оваа диференцијација ја рефлектира дискусијата за околината дома и земјата домаќин, што е типично за мултинационалните претпријатија. Ефектот на земјата домаќин е основа за горенаведениот опишан ефект на потекло од земјата, опишувајќи ги мултинационалните претпријатија кои се обидуваат да ги пренесат активностите на менаџментот на човечките ресурси од средината на нивната

³⁸Ferner, A., (1997). *Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies*, Human Resource Management Journal, 7 (1): 19-37.

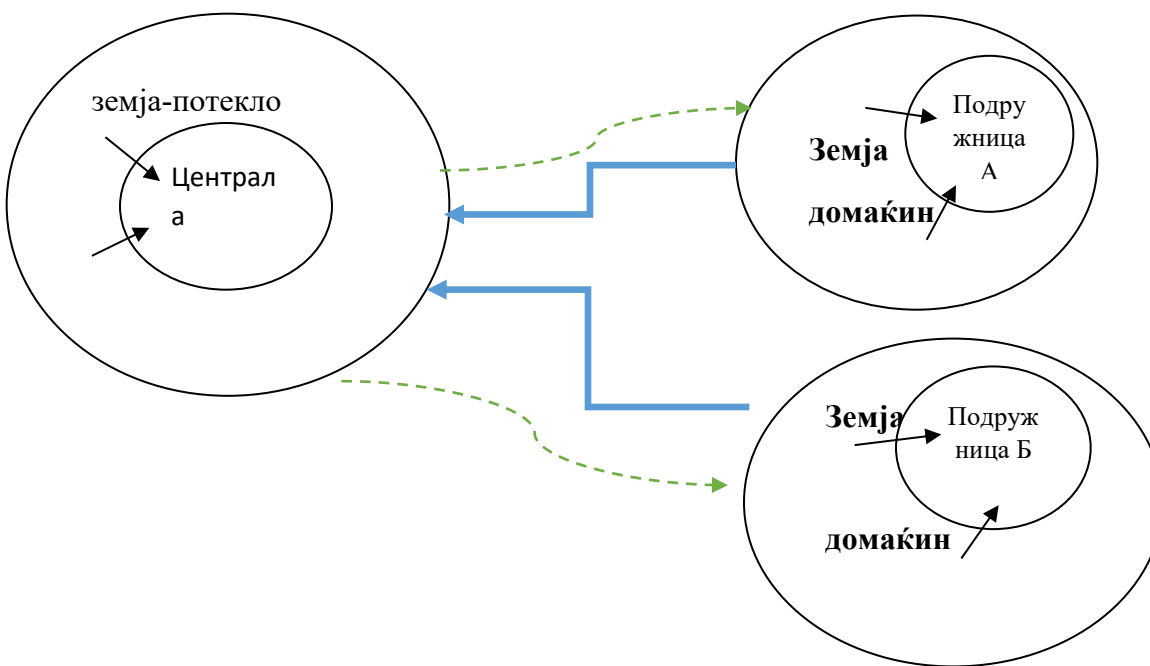
³⁹Ferner, A., Almond P., Butler P., Cark I., Colling T., Edwards T. & L. Holden, (2004). *Das Human Resource Management amerikanischer Unternehmen in Großbritannien*, in H. Wächter and R. Peters (eds), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* München and Mering: Hampp

⁴⁰Harzing A.-W. & Pudelko, M., (2007). *HRM Practices in Subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, Localization or Dominance Effect*, Human Resource Management, forthcoming.

родна земја кон странските локации.

Оваа дискусија покажува дека институционалниот контекст има влијание врз менаџментот на човечките ресурси на неколку различни начини. Не само што институционалната земја домаќин во контекстот може да поттикне локализација, туку постојат и сили од земјата на потекло, исто така. Понекогаш обратна дифузија, т.е. трансфер на практики од странски локации до седиштето може да се набљудува.⁴¹ На пример, постојат докази дека американските менаџери за човечки ресурси учат од своите подружници во Велика Британија.⁴² Edwards T. (2005)⁴³ објави дека пристапот на „заедничка услуга“ за организирање на функцијата за човечки ресурси беше развиен во Велика Британија и потоа воведен во седиштето на Америка. Односите на различните ефекти помеѓу институционалното опкружување на единиците на мултинационалните претпријатија се оцртани на слика 1-2.

Слика 1-2, Институционални ефекти на мултинационалните компании



⁴¹ Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86.

⁴² Ferner, A., Quintanilla J. & M. Varul, (2001). *Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals*, Journal of World Business, 36 (2): 107-27.

⁴³ Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86.

-  - Ефекти на земја- потекло,
-  - Ефект на обратна дифузија,
-  - Ефекти на земја- домаќин.

4.3.3. Заклучоци за животната средина на земјата домаќин

Во претходните два дела е наведено како културното и институционалното националното опкружување може да влијае врз менаџментот за човечки ресурси и особено, врз обидите за глобално ниво на стандардизација и локална одговорност.

Приказ 1-2 ги сумира овие идеи и дава примери на разлики во животната средина, што може да доведе до проблеми кога мултинационалните претпријатија се обидуваат да воведат светски стандардизирани практики за менаџментот на човечките ресурси.

Приказ 1-2 Примери за влијанието на културниот и институционалниот контекст

Практики на менаџментот за човечки ресурси	Влијание на културниот контекст	Влијание на институционалниот контекст
Селекција и избор	Во општества со низок колективизам во групата, индивидуалните достигнувања претставуваат важни критериуми за избор, Во општества со висок групен колективизам, акцентот во процесот на регрутирање е повеќе за вештини поврзани со тимот отколку за одделни надлежности.	Систем за едукација Репутацијата на образовните институции варира во различни држави. Ова се рефлектира во процесите на регрутирање (маркетинг на човечки ресурси) и изборниот критериум на фирмите во тие земји.

Обука и развој	Родовата рамноправност во општества со висока родова рамноправност жените имаат исти шанси за напредување во кариерата како мажите, Во општества со ниска родова рамноправност женските менаџери се ретки.	Систем за едукација Образовните системи се разликуваат помеѓу различни земји (постојење на двоен систем на стручна обука, квалитет и угледот на високообразовните институции). Ова има ефект врз потребите за обука согледани и исполнети од мултинационалните претпријатија.
Надоместок	Во општества со висок степен на избегнување, вработените имаат тенденција прилично да одбиваат ризик и претпочитаат пакети со фиксни компензации или плата заснована со стаж, Во општества со ниско ниво на избегнување несигурност, вработените имаат тенденција да прифатат ризик, и прифаќаат висока варијабилност на приходот преку плата заснована на перформанси.	Систем за едукација Законодавство и индустриски односи: Законодавство како што е регулативата на минимални плати или соодветни синдикални договори во однос на надоместокот има влијание врз избор на надоместок базиран на комбинирана исплата и ниво на плаќање.

Дистрибуција на задачи	Општествата со висок степен на колективизам имаат тенденција да ја нагласат групната работа, Општествата со висок степен на индивидуализам повеќе припишуваат индивидуални одговорности во работниот систем.	Законодавство и норми Законодавства и соодветни норми: Законодавства и соодветните норми ја поддржуваат родовата поделба на трудот во различен обем во различни земји. Додека во некои држави процентот на жени менаџери е релативно висок, во други земји не е вообичаено жените воопшто да работат.
-------------------------------	---	--

Извор: T. Edwards, P. Almond, I. Clark, T. Colling and A. Ferner, 'Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System', *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (2005), pp. 1261—86.

4.3.4. Начин на работа во странство

Кога се разгледува начинот на работа, корисно е да се погледне од ниво на локалната филијала. Во таа насока се разгледани факторите од ендогени фирми за да се утврди рамнотежата помеѓу глобалната стандардизација и локализацијата. Претходно беше дискутирано за различните начини на работење во странство и нивната поврзана практика со менаџментот за човечки ресурси. Студијата на Buckley P.J (2003)⁴⁴ дава два примери за тоа како режимот на работење ја инхибира или ја олеснува стандардизацијата на работата. Кон крајот на 1978 година кинеската влада најавила политика на отворени врати и започна економски реформи насочени кон преместување на земјата од централно планирана во пазарна економија. Западните фирми што рано влегоа во Кина беа повеќе или помалку принудени да склучуваат заеднички активности и вложувања со државните претпријатија, додека оние што влегуваа подоцна беа во можност да воспостават

⁴⁴ Buckley P.J., Clegg J. & Tan H., (2003). *The Art of Knowledge Transfer: Secondary and Reverse Transfer in China's Telecommunications Manufacturing Industry*, *Management International Review*, 43(2): 67-93.

потфилијали во целосна сопственост.

Еден случај на студијата на Buckley P.J. е “Shanghai Bell” - заедничко вложување формирано во 1983 година помеѓу белгиска фирма за телекомуникации, белгиската влада и кинеските поштенски и телекомуникациски индустрии. Имаше постепен трансфер на релевантната технологија од страна на белгиската фирма со долгорочно потпирање на белгиските иселеници. Белгиската фирма имаше ограничена контрола над кинеските вработени во заедничкото вложување и беше ограничена од нејзините очекувања од партнерот и различните цели.

Вториот истражен случај беше многу поразличен. Фирма за телекомуникации во САД, Motorola, основа операција во целосна сопственост во Тијанџин, Кина, во 1992 година. Промената на условите во Кина значеше дека Motorola ефикасно може да изгради „транспарентна фабрика: увоз на опрема за производство, организациски процеси и практика од матичните или од другите подружници во нејзината глобална мрежа. Ова ѝ овозможи на Motorola да се интегрира во пошироката корпоративна мрежа и да го локализира управувањето. Горенаведеното беше поддржано од одделот за човечки ресурси, со примена на: специјална програма за обука за менаџментот⁴⁵, обука за англиски јазик и трансфер на кинески вработени во операции на САД. Motorola успеа да ги пренесе своите процеси и системи, користејќи ја методологијата за управување со квалитет, таканаречена “Six Sigma”, носејќи ги својата технологија, знаење и работни практики, поддржани од активностите за човечки ресурси, за релативно брзо време во новите капацитети во Кина.

Сопственоста и контролата се важни фактори што треба да се земат предвид кога мултинационалните компании се обидуваат да ги стандардизираат работата и практиките на менаџментот на човечките ресурси. Способноста на фирмата самостојно да ги спроведува процесите и процедурите е природно повисока во подружниците во целосна сопственост, додека прашањето за контрола во меѓународните заеднички вложувања останува грижа на мултинационалните фирми. Комплементарноста помеѓу партнерите во меѓународното заедничко вложување и степенот на меѓузависност помеѓу нив и другите делови на мултинационалноста се докажани како важна можност за ефикасно

⁴⁵ Motorola, Company website information, December 2002.

работење на меѓународното заедничко вложување и трансфер на работни практики.

На пример, студијата на Јан. У (2003)⁴⁶ за меѓународно заедничко вложување што е работена во Кина ја откри важноста на дефинирањето стратешка цел за меѓународното заедничко вложување при утврдување работни практики. Јан У. (2003) заклучил дека влијанието поврзано со задачите во меѓународното заедничко вложување игра важна улога во директното обликување на практиките за човечки ресурси.

Оваа студија укажува на тоа дека постигнувањето наизменичен баланс во стандардизацијата и локализацијата на практиките за меѓународните човечки ресурси е помалку проблематично во подружниците во целосна странска сопственост за разлика од подружниците со нецелосна сопственост (мешана сопственост). Во меѓуграничните подружници со мешана сопственост рамнотежата зависи и од многу карактеристики на одредена спогодба, вклучувајќи ги прашањата за сопственост и контрола на компанијата.

4.3.5. Улога на подружниците

Подружниците ја специфицираат позицијата на одредена единица во однос на остатокот од организацијата и дефинираат што се очекува од неа во смисла на придонес во ефикасноста на сите мултинационални претпријатија. Подружниците можат да земат различни улоги.⁴⁷ Студиите испитувале како можат да се разликуваат подружниците во врска со придонесот на функција, односи со моќ, ресурси, преземање иницијатива, средината на земјата домаќин, предиспозиција за врвен менаџмент и активни менаџери на подружницата.⁴⁸ Подружниците може да бидат иницијатори на критични компетенции и развој на способности, кои придонесуваат за поддршка на конкурентската предност на целата интернационална компанија и ресурси. Центрите за извонредност на подружницата може да се гледаат како индикација за како некои мрежни

⁴⁶Yan, Y., (2003). A Comparative Study of Human Resource Management Practices in International Joint, 13 (1): 85-105

⁴⁷Gupta, A. & Govindarajan, V., (1991). *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, Academy of Management Review, 16 (4): 768-92;

⁴⁸Birkinshaw J. & Hood N., (1998). *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies*, Academy of Management Review, 23(4): 773—95.

мултинационални компании препознаваат дека нивоата на експертиза се разликуваат низ целата организација и дека не сите потекнуваат од иновации и „најдобри практики“, што значи се оддалечуваат од центарот, т.е. од седиштето. Јапонската фирма за електроника Hitachi е пример за воспоставување центар за истражување и развој во Кина, преку градење објект за истражување и развој надвор од седиштето, до статус на глобален центар за развој на климатизери.⁴⁹

Подружниците што се карактеризираат како глобални иноватори обезбедуваат значително знаење за другите единици и се здобиле со високо значење на мултинационални претпријатија со транспарентен модел на управување. Оваа улога се рефлектира во интернационалниот менаџмент на човечките ресурси⁵⁰, со ориентација каде што главната фирма - во централното седиште - развива политики и практики за човечки ресурси кои потоа се префрлаат на филијалите во странство.⁵¹

Интегрираниот играч исто така создава знаење, но истовремено е примател на тековите на знаење. Така, подружница која се карактеризира со оваа улога може да претставува важен јазол на знаење во мрежата на мултинационалните претпријатија. Ова треба да биде поддржано од високо интегрирана ориентација кон човечки ресурси.⁵² Така, практиките и политиките на менаџментот за човечки ресурси се многу слични меѓу седиштата и подружниците, и веројатно се карактеризираат со висок степен на глобална стандардизација и локализирани елементи кога тоа е потребно.

Спроведувачите во голема мера се потпираат на знаењето од седиштето или подружниците и самите создаваат релативно мала количина на знаење. Ако системот за интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е извозно ориентиран, т.е. глобалните одлуки за менаџмент на човечките ресурси главно се донесуваат во матичната компанија, тогаш локалните подружници се одговорни за процесот на спроведување на локално ниво.

⁴⁹Ying, T., (2005). *Electronics Giant to Open R&D Company*, China Daily, (4): 42.

⁵⁰Beechler, S., Napier N., & Taylor, S., (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 21(4): 959-85.

⁵¹Harzing, A, & Noorderhaven, N., (2006). *Knowledge Flows in MNCs*. *International Business Review*, 15 (3): 195-214.

⁵² Ibid

Во улога на локален иноватор, подружниците ќе се вклучат во создавање релевантно специфично знаење за земјата/регионот во сите клучни функционални области затоа што имаат целосна локална одговорност. Системите на менаџментот на човечките ресурси само во такви полицентрични фирми имаат слаби врски со седиштето. Како што секоја подружница работи самостојно од матичната компанија и од другите подружници, и оваа независност резултира со голем број локализирани политики и практики за менаџментот на човечките ресурси.

Harzing и Noorderhaven⁵³ неодамна ја тестираа оваа типологија и открија емпириска поддршка во примерок од 169 подружници на мултинационални компании со седиште во Холандија, Франција, Германија, Велика Британија, Јапонија и во САД: во споредба со претходните студии, нашите резултати покажуваат зголемена диференцијација меѓу подружниците, како и зголемување на релативната важност на знаење и проток на производи меѓу подружниците, што сугерира дека мултинационалните компании се приближуваат до идеалниот тип на транснационална компанија.⁵⁴

Ова подразбира развој кон идеалниот тип на транснационална корпорација, односно повеќе подружници кои се занимаваат со одливи на високо знаење, а со тоа и преземање улога на глобални иноватори или интегративни играчи. Тешкотиите во пренесување на знаењата и компетентноста во однос на практиките за управување од споредно ниво - без разлика дали се од одреден „центар на извонредност“⁵⁵ или не - до остатокот од мрежата се слични на тешкотиите во контекст на трансфер од седиштето кон подружницата. „Лепливата“ природа на знаењето, на пример, се применува во седиштето, но назначената улога на подружницата и ставот на нејзиниот менаџмент се критични во одредувањето на ширењето и усвојувањето на практиките иницирани од подружница.

Лепливоста претставува една причина зошто некои фирми се извозно ориентирани

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid, p. 195.

⁵⁵ Ambos, B. & Reitsberger, W.D. (2004). *Offshore Centers of Excellence: Social Control and Success*, Management International Review, 44: 51—66.

кон интернационалниот менаџмент на човечките ресурси наместо кон интегративна менаџмент-ориентација.⁵⁶ Друга голема пречка за интегративен пристап може да биде она што Birkinshaw и Ridderstråle⁵⁷ го опишуваат како „корпоративен имунолошки систем“. Иницијативите на подружниците често се среќаваат со значителен отпор. Поединци во организацијата се спротивставуваат на промена или поддршка на проекти со низок ризик и се претпазливи за идеите што ги предизвикува нивната сопствена база. Michailova и Husted ги користат термините „непријателски насочени за споделување на знаење“ и „складирање на знаење“ за да се објасни однесувањето на несподелување во нивната студија за фирми што работат во Русија.⁵⁸

Зголемувањето на мобилноста на менаџерите е еден од начините да се надминат овие бариери и да се произведуваат корпоративни наместо подружни шампиони, кои се подготвени да дистрибуираат информации за подружнички иницијативи и можности и да препорачаат мобилност во други делови на организацијата каде што е соодветно. Tregaskis⁵⁹ во нејзината студија за истражување и развој известува како една фирма открила дека личните односи формирани преку посети на клучен персонал во други единици го олеснуваат споделувањето на информации и евентуално се усвојуваат нови производи од други подружници. Интеракциите лице в лице се доста важни во градењето доверба и размената на знаење, што би можело да биде добредојдено во контекст на корпоративни или регионални состаноци. Оттука, честата размена помеѓу одделите на мултинационалните претпријатија преку индивидуални средби или регионални или глобални состаноци е од суштинско значење во процесите на успешна идентификација и трансфер на знаење.⁶⁰

Оваа дискусија посочи како улогата на подружниците и поврзаните процеси за

⁵⁶ Morris, S., Snell, S. & Wright, P., (2006). A Resource-based View of International Human Resources.

⁵⁷ Birkinshaw J. & Ridderstråle J., (1999). *Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations*, International Business Review, 8(2): 154.

⁵⁸ Husted, K. & Michailova, S. (2003). *Knowledge-sharing Hostility in Russian Firms*, California Management Review, 45(3): 59-77.

⁵⁹ Tregaskis, O., (2003). Learning Networks, Power and Legitimacy in Multinational Subsidiaries, International Journal of Human Resource Management, 14(3): 431-47.

⁶⁰ Beechler, S., Napier N., & Taylor, S., (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, Academy of Management Review, 21(4): 959-85.

размена на знаења и искуства може да влијае врз рамнотежата на стандардизацијата и локализацијата во менаџментот на човечките ресурси. Потсетувајќи се на односите меѓу моќта и ресурсите наведени во почетокот на овој дел, мора да се нагласи дека моќните подружници може да имаат посилна позиција во влијанието врз балансот на стандардизација-локализација, од оние партнери кои се активни во помалку значајни пазари или со видно неспецифични вештини.⁶¹ Birkinshaw J. и Ridderstråle J.⁶² ги дефинираат структурната моќ и ресурсите како два основни извори на дејствување во рамките на мрежите и се прави разлика помеѓу „основни“ подружници и „периферни“ подружници. Постојат докази дека тие подружници контролираат големи количини на пазарот и имаат стратешки важна функција-специфични вештини во рамките на мрежата на мултинационалните компании и имаат силно влијание врз балансот на стандардизацијата-локализацијата.⁶³

⁶¹Eidems, J., Festing, M., & Royer, S., (2001). *Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences*, European Management Journal, 25(2): 118-31.

⁶²Birkinshaw J. & Ridderstråle J., (1999). *Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations*, International Business Review, 8(2): 154.

⁶³Kim, Y. (2002). Different Subsidiary Roles and International Human Resource Management: An Exploratory Study of Australian Subsidiaries in Asia, Journal of Asia-Pacific Business, 4: 39—60;

5. МЕРКИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА РАМНОТЕЖАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПОМЕЃУ СТАНДАРДИЗАЦИЈА И ЛОКАЛИЗАЦИЈА

Различни студии⁶⁴ испитуваат координација, комуникација и контрола на процеси помеѓу матичните организации и подружниците. Анализата на овие механизми придонесува за разбирање на тоа како се постигнува рамнотежата помеѓу глобализација и локализација.

Тука ќе се следи разлика меѓу структурните/формални и неформални механизми за координација, користени од Martinez J.I и Jarillo J.C.⁶⁵ Овие автори ја дефинираат координацијата како процес на интеграција на активностите што остануваат дисперзирани низ подружниците.⁶⁶ Суштинска разлика меѓу овие две групи на координација е дека вториот механизам е ориентиран кон лице, додека првиот не е. Martinez J.I. и Jarillo J.C. им ги припишуваат механизмите за координација на стратегии кои не се ориентирани кон индивидуи и едноставни стратегии на интернационализација. Сепак, потребни се посложени стратегии кои бараат и поголем ангажман за координација. Висок степен на координација обично се реализира со користење и на нелични ориентирани механизми за координација и лично ориентирани механизми за координација.⁶⁷

Во контекст на корпоративните практики и политики на интернационалниот менаџмент за човечки ресурси, не ориентирани кон личност, уредите за координација вклучуваат пишан материјал за практиките на менаџмент на човечките ресурси, како што се прирачници или информативни летоци, или дадени во печатена форма или преку

⁶⁴Gupta, A. & Govindarajan, V., (1991). *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, Academy of Management Review, 16 (4): 768-92.

⁶⁵Martinez, J.I. & Jarillo, J.C., (1989). *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies, 19: 489-514.

⁶⁶Martinez, J.I. & Jarillo, J.C., (1991). *Coordination Demands of International Strategies*, Journal of International Business Studies, 21: 431.

⁶⁷Festing, M., (1997). *International HRM in German MNCs*, Management International Review, 37 (1)

интернет. Како и да е, бидејќи ова е еднонасочен комуникациски уред, тој може само да го набави сложениот процес на балансирање на глобалните и локалните потреби. Не ги исполнува барањата на сложениот транснационален пристап кон интернационалниот менаџмент за човечки ресурси. Овде е неопходна ориентирана координација кон личноста. Во контекст на пренесување знаење помеѓу подружници, менаџерите за човечки ресурси од седиштето, како и од странските филијали, мора да ги разменат своите знаења, очекувања и искуства.

Затоа, на состаноците и заедничката работа на проекти се користи соодветната инфраструктура за поддршка, како што се платформите за интранет, кои се од суштинско значење во текот на целиот процес на развој и спроведување на рамнотежата на стандардизацијата и локализацијата во интернационалниот менаџмент за човечки ресурси. Покрај тоа, моќните раководни лица кои дејствуваат како визионерски лидери треба да бидат вклучени во процесот, со цел да се постигне широка поддршка за транснационалните мерки за менаџментот за човечки ресурси. Конечно, потребно е да им се даде големо значење на човечките ресурси од страна на корпоративниот врвен менаџмент, бидејќи е од суштинско значење за успех на компанијата.

За да се постигне ефикасен менаџмент, неопходни се различни пристапи, како и комбинации од умешност и наука или структура на однесување. Различните општествени и политички начела, како и стопанските неопходности, придонесуваат да се развијат различни филозофии на менаџмент:

а. Системи на бирократско владеење

Активностите и задачите се системски уредени во рамки на високо бирократизирана структура на односи. Се прави поделба на труд, делегација, поделба на сектори, на синџир по скалило, опфат на менаџмент и формален авторитет. Бирократијата е високо формализирана организациска структура која развива стил на централизиран менаџмент потпирајќи се на вертикален тек на официјални комуникации.

б. Европска индустриска демократија

По Втората светска војна е присутно вклучување на работниците во разни аспекти на менаџментот. Колективните договори се основа на индустриската демократија, а како дополнување се: кооперативното одлучување, работничките совети и учество на погонски работници.

в. Јапонски менаџмент

Го карактеризираат кооперативни врски со купувачи, добавувачи, работници и менаџери, перманентно подобрување на квалитетот и продуктивноста на трудот што се постигнува со систем на кругови на квалитет, роботизација и квалитетна политика на развој на производство и индустрија. Овој стил внесува сосема нови идеи во процесот на организацијата, управувањето и одлучувањето, поттикнувајќи ја ефикасноста на највисоко ниво.

г. Хибриден американски стил на менаџмент

За Америка е карактеристичен индивидуализмот - основна детерминанта на успех во САД е менаџментот. Стилот на менаџментот е комбинација од таленти и вредности на менаџерите во специфични работни ситуации. Затоа има голема разновидност дури и во рамките на една фирма. Концептот на овој менаџмент се базира на: краткорочно планирање, индивидуално одлучување и голема лојалност на менаџерите кон професијата.

За успешен развој, американските фирми ги користат 7. фактори: цел, стратегија, структура, систем, вредности, стил и кадар, така што ги врзуваат своите цели кон човечките вредности и економските мерки, како што се профитот и ефикасноста.

5.1. Управување со човечки ресурси во мултинационалните компании

Специјалистите за човечки ресурси ги детерминираат бројот и видот на вработени кои ќе бидат потребни за организацијата во првите неколку години од работењето. Тие се одговорни за регрутирање нови вработени кои ќе ги заменат оние што си заминуваат. Исто така, вршат тренинг на персоналот, ја поттикнуваат продуктивноста на вработените и ја зголемуваат ефективноста на компанијата.

Разликата меѓу оние менаџери за човечки ресурси што работат на локално и на меѓународно ниво е во предизвикувачката работа која се состои од воспоставување рамнотежа помеѓу стратегискиот план на мултинационалната компанија со социјалната, политичката и легалната клима во земјата домаќин. Управувањето со човечки ресурси мора да е во согласност со стратегијата на организацијата, така што правилното управување со човечки ресурси ја максимира ефективноста на вработените.

Меѓународните менаџери на човечки ресурси треба да ги идентификуваат активностите кои се значајни за да се постигне успех низ целиот свет и да се специфицираат позициите што ќе ја преземат одговорноста за нивно извршување. Исто така, мора да бидат дефинирани техничките и функционалните способности за успех на овие позиции. Менаџерите на глобално ниво треба да им излезат во пресрет на сите промени и да се приспособат на локалната култура.

5.2. Кодекс на однесување - следење на практиките на менаџментот на човечките ресурси во земјата домаќин

Во литературата на интернационалниот менаџмент на човечките ресурси е истакната потребата да се следат практиките за менаџментот на човечките ресурси што се користат во земјата домаќин. Ова е уште поважно во случаи на прекугранични сојузи: многу мултинационални компании, особено во текстилната индустрија, индустријата за облека и обувки и други индустрии за стоки за широка потрошувачка, како што се електрични добра, не воспоставуваат сопствени производствени операции.

Се наметнува клучно прашање во управувањето со меѓународниот синџир на снабдување дека се исполнети стандардите за квалитет. Сепак, особено за

мултинационални компании со добро познати брендови, како што се најголемите Nike, Levi Strauss, Benetton, Reebok и Adidas, предизвик за управувањето е реакцијата на нивните западни потрошувачи на практиките за вработување што ги користат нејзините подружници во земји како Индија, Кина, Турција, Индонезија, Салвадор, Хондурас, Доминиканската Република и Филипините. Различни мултинационални компании се обвинети за одобрување на работни практики, како што се злоупотреба на детски труд, долго работно време за минимална плата и небезбедно работење во околности - услови што не би биле дозволени во нивните матични земји. Јавните протести во 90-тите години резултираа со различни активности на владите, Обединетите нации и невладини организации да се обидат да спроведат кодекси на однесување, кои ќе важат за подружниците и нивните мултинационални партнери.⁶⁸

Некои мултинационални компании со корпоративна репутација и вредни брендови брзо ги воведоа своите сопствени кодекси на однесување. Овие кодекси на однесување вклучуваат, на пример, прифатливи услови за работа, без злоупотреба на детски труд и минимални плати. Сега постои универзален стандард, сличен на стандардот за квалитет SO 9000, наречен Социјална одговорност 8000, чии принципи се извлечени од конвенциите на Организацијата на Обединети нации за човекови права.⁶⁹

Во прв момент, со кодексот на однесување требаше да се одговори едноставно на прашањата со односите со јавноста, но тековната примена се покажа како тешка.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси поврзан на глобален кодекс на однесување го вклучува следново:

- Изготвување и прегледување на кодекси на однесување;
- Спроведување анализа на трошоци и придобивки за надгледување на усогласеноста на вработените и релевантни партнери во групацијата;

⁶⁸ Doh, J.P. & Gay, T.R., (2004). *Globalization and Corporate Social Responsibility: How Nongovernmental Organizations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct*, Management International Review, 44 (2): 7—29.

⁶⁹ Bettcher, K.E., Deshpande, R., Margolis, J.D. & Paine, L., (2005). *Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?* Harvard Business Review: 122—33.

- Потребата за обука на сите вработени во групацијата за елементи на кодексот на однесување;
- Проверка на перформансите и системите за награди, ги зема предвид одделот за усогласеност, за следење на имплементираниот кодекс на однесување.

5.3.Управување со човечките ресурси во офшор-земјите

5.3.1. Концептот на офшоринг и неговата стратешка важност

Офшорингот е важен тренд за постигнување конкурентска предност во глобалната економија.⁷⁰ Во овој дел се дава посебен акцент на контекстот на земји домаќини кои се типични приматели на активности за надворешно работење на менаџментот на човечки ресурси. За овие импликации за човечки ресурси⁷¹ се дискутира бидејќи овој тренд води до револуција во глобалната поделба на трудот. Се појавуваат нови интерфејси што треба да се управуваат.⁷²

За жал, не постои заедничка и светски прифатена дефиниција за терминот „offshoring“. Често се користи како поткатегија на аутсорсингот, што може да се дефинира како „чин на трансфер на некои активности на компанијата во кои се повторуваат врски и права на одлука на надворешни даватели на услуги, како што е утврдено во договор.“⁷³ Во зависност од тоа дали овие активности за надворешно работење се засновани на капитал или не, може да се разликува активност директно од подружницата или аутсорсинг-компанија која не е подружница. Додека офшорингот има долга традиција, на пример, во автомобилската индустрија, неодамна се здоби со значење

⁷⁰UNCTAD (ed.). (2004). *Service Offshoring Takes Off in Europe* (issued jointly by UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants). Geneva and New York: UNCTAD.

⁷¹WTO (ed.), (2005). *World Trade Report 2005*, Ill — Thematic Essays, and C— Offshoring Services: Recent Developments and Prospects. Geneva: World Trade Organization

⁷²UNCTAD (ed.). (2005). *Service Offshoring Takes Off in Europe* (issued jointly by UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants). Berlin, 12: UNCTAD.

⁷³WTO (ed.), (2005). *World Trade Report 2005*, Ill — Thematic Essays, and C— Offshoring Services: Recent Developments and Prospects. Geneva: World Trade Organization.

во услужната индустрија и посебно во секторот за информатичка технологија.⁷⁴

Главните локации за услужните индустрии за надворешно работење на европски компании се Велика Британија, Ирска, Шпанија и Португалија во Западна Европа и Полска, Унгарија и Романија во Источна Европа. Речиси половина од проектите одат до Азија.⁷⁵ На глобално ниво, сегашните водечки компании, на пример, од информатичката индустрија, ги вклучуваат Ирска и Индија. Неодамнешно истражување на Price Waterhouse Coopers даде преглед на странски локации во кои компаниите планираат да започнат бизнис-операции во иднина. Резултатите покажуваат дека се очекува Индија и Кина да бидат најважните локации за деловни активности во странство. Овие две земји заедно претставуваат 40 проценти од снабдувањето на светот со работна сила.⁷⁶

На пример, во Индија развојот на офшоринг беше резултат на силна поддршка од страна на владата за да ѝ помогне на земјата да ги исполни оние барања што имаат влијание врз изборот на локација за активности во странство. Овој избор, пред сè, зависи од трошоците (работна сила и трговски трошоци), квалитетот на институциите (особено законодавството) и инфраструктурата (особено телекомуникациите), данокот и инвестициите и вештините на вработените (особено јазик и компјутерски вештини).⁷⁷

Истакнат пример за активности за офшоринг се меѓународните кол-центри. Но, всушност, услужните дејности вклучуваат и посоефицирани активности со висока вредност, како што се сметководство, наплата, финансиска анализа, развој на софтвер, архитектонски дизајн, тестирање и истражување и развој.⁷⁸

Во ова поглавје се прикажани две важни земји за странски инвестиции и операции, Индија и Кина.

5.3.2. Офшоринг и менаџмент за човечки ресурси во Индија

⁷⁴ Daub, M. & Schmid, S., (2009). Service Offshoring Subsidiaries -Towards a Typology. Ibid: 267,

⁷⁵ UNCTAD (ed.). (2004). *Service Offshoring Takes Offin Europe* (issued jointly by UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants). Geneva and New York: UNCTAD

⁷⁶Financial Times, (2006). London,

⁷⁷UNCTAD, *Service Offshoring Takes Offin Europe*,

⁷⁸UNCTAD (ed.), (2004). *Offshoring —At the Tipping Point?* Geneva and New York: UNCTAD,

Индија има развиен просперитетен деловен процес во надворешна средина на индустријата и соодветните компетенции.⁷⁹ Технолошката инфраструктура, квалификацијата и мотивацијата на вработените се воочени од страна на западните инвеститори и партнери.

Покрај тоа, секоја година 3,1 милиони дипломирани студенти влегуваат во работната сила и 20 проценти од населението зборуваат англиски.⁸⁰ Индиските дипломци се подготвени да работат за плати што се 80 проценти пониски отколку на вработените во западните земји. За да ја искористат оваа предност во трошоците, американските фирми, како што се IBM, Hewlett-Packard и Electronic Data Systems, го доделија развојот на софтверот на индиските набавувачи.⁸¹

Другите мултинационални компании, како што е „General Electric“, ја искористија достапноста на високообразована, но релативно евтина работна сила за воспоставување на нивните центри за повици во различни делови на Индија. Локалните жители се комплетно обучени да зборуваат англиски јазик во целост, со посебен акцент на употреба на соодветен идиом, така што клиентите од САД, Велика Британија и Австралија честопати не се свесни дека нивниот „локален“ повик бил пренасочени кон кол-центар во Индија.

Сепак, пријавени се проблеми од страна на индискиот офшор-процес и многу од нив се поврзани со проблеми со менаџментот за човечки ресурси. На пример, стапките на годишен промет на персоналот се движат од 20 до 80 проценти и постои недостиг со оглед на високата побарувачка за квалификувана работна сила, особено во средниот менаџмент. Како што објавија агентите за човечки ресурси, само половина од кандидатите се појавиле на интервју за работа.⁸² Овој недостиг и големата побарувачка за квалификувани работници доведоа до годишно зголемување на платите помеѓу 10 и 20

⁷⁹ Bhowmik, S. (2004). Work in a Globalizing Economy: Reflections on Outsourcing in India, Labour, Capital and Society, 37: 76—96,

⁸⁰ Hunter, I., (2006). *The Indian Offshore Advantage: How Offshoring is changing the Face of human Resources*, Aldershot, Gower Publishing,

⁸¹ Shankar, J., (2003). Growth Surge Drives Subcontinent Boom, the Australian: 34.

⁸² Financial Times (2006), London, England,

проценти. Дополнителни прашања се проблемите од незадоволството на работниците и конфликти предизвикани од стрес, како и случаи на пријавена сексуална и расна злоупотреба.⁸³ Сите овие фактори можат да доведат до намалување на продуктивноста, а со тоа и до понатамошни финансиски загуби.⁸⁴

Овие откритија се потврдени со резултатите од емпириската студија спроведена од Mehta, кои заклучија дека проблемот со менаџментот на човечки ресурси се смета за голема слабост во фирмите за аутсоурсинг-услуги.⁸⁵ Ова претставува предизвик за човечките ресурси на фирми за аутсоурсинг-услуги. Како што објавија Sparrow и Budhwar⁸⁶, индиските политики и практики за човечки ресурси сè уште се многу под влијание на кастите, социјалните односи и политиката.

На моменти изборот, унапредувањето и трансферот се засноваат на припишаниот статус и социјалните и политички врски, така што има силен акцент на колективизмот - семејните и групните достигнувања имаат предност пред резултатите од работата. Алатките за мотивација се со поголема веројатност да бидат социјални, меѓучовечки, па дури и духовни. Во такви услови, за ориентацијата на работникот е нагласена повеќе персоналната врска отколку перформансите.⁸⁷

Овие проблеми доведуваат до систем за менаџментот на човечки ресурси кој се карактеризира со неформалности и помалку рационалност.⁸⁸ Ова може да биде во спротивност со претходно дискутираните обиди за глобално ниво и стандардизација на политиките и практиките за менаџментот на човечки ресурси од страна на мултинационалните компании.⁸⁹ Студијата на Budhwar P.S. (2006), што опфаќа истражување во 51. компанија за аутсоурсинг-услуги лоцирана близу Њу Делхи, Индија,

⁸³ Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86.

⁸⁴ Budhwar, P.S., Luthar, H.K. & Bhatnagar, J. (2006). *The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms*, Journal of Labor Research, 27(3): 339-360.

⁸⁵ Armenakis, A., Mehta, A., Mehta, N. & Irani, F., (2006). *Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India*, Journal of Labor Research, 27(3): 323—38.

⁸⁶ Budhwar, P.S. & Sparrow, P. (1997). *Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe against World Wide Patterns*, Journal of World Business, 32: 224-42.

⁸⁷ Budhwar, P.S., Luthar, H.K. & Bhatnagar, J. (2006). *The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms*, Journal of Labor Research, 27(3): 339-360.

⁸⁸ Budhwar, P.S. & Sainni, D.S., (2004). *HRM in India, Managing Human Resources in Asia-Pacific*, London and New York: Routledge: 113—39.

⁸⁹ Björkman I., (2004). *Transfer of HRM to MINC Affiliates in Asia-Pacific*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London: Routledge): 253—67.

откри дека работните поставки беа дизајнирани да гарантираат максимално задоволство на клиентите. Понатаму, авторите открија поформален, структурен и рационален пристап кон менаџментот на човечки ресурси сличен на оние во развиените земји. Како и да е, во однос на практиките за менаџментот на човечки ресурси и нивните ефекти врз вработените, идентификувани се и слабости. Фазата на развој и обука за кариера беше помала отколку во западните фирми. Прашања за човечки ресурси што треба да се решат во иднина вклучуваат: намалување на стапките на отказ, превенција на психолошки проблеми и проблеми поврзани со стресот, поголема флексибилност во работното место (работни места со скратено работно време) и создавање поинтересна работна средина за да помогнат во градењето долгорочни односи со добри квалификувани вработени.⁹⁰ Само ако се задоволени потребите на вработените во согласност со политиките за човечки ресурси, ќе бидат продолжени договорите за вработување.⁹¹

5.3.3. Офшоринг и менаџмент за човечки ресурси во Кина

Кина е една од најбрзо растечките економии во светот. Тоа е земја добро позната по евтиното производство, иако трошоците во овој сектор растат.⁹² Платите во Кина во 2005 година биле пониски отколку во Индија. Сепак, вкупниот број на дипломирани студенти е само половина од бројот во Индија, и процентот на дипломирани студенти што зборуваат англиски јазик е исто така многу помал.⁹³ Додека на кинеските универзитети дипломираат висок број студенти по наука и технологија, студентите доаѓаат од едукативно-образовен систем во кој ретко се охрабруваат да преземаат иницијатива и да доставуваат креативни решенија, иако овие се главни барања од страна

⁹⁰ Budhwar, P.S., Luthar, H.K. & Bhatnagar, J. (2006). *The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms*, Journal of Labor Research, 27(3): 339-360.

⁹¹ Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times

⁹² International Herald Tribune, (2005),

⁹³ Budhwar, P.S., Luthar, H.K. & Bhatnagar, J. (2006). *The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms*, Journal of Labor Research, 27(3): 339-360.

на мултинационалните компании.⁹⁴ Како резултат на тоа, кинеската економија страда од недостиг на вештини сличен на оној во Индија, особено за оние работни места за кои е потребно и техничко знаење и знаење за управување.⁹⁵

Слични стапки на промет и иста тенденција за зголемување на платите за високо квалификувани вработени може да се забележат и во Кина.⁹⁶ Пријавените проблеми или бариери да работат со локални субјекти не само што вклучуваат тешкотии при вработување персонал и негово задржување, туку исто така и проблеми во меѓукултурната комуникација, слаба работна практика во фирмите добавувачи и корумпираното однесување на вработените.⁹⁷

За западните мултинационални компании што планираат да работат во Кина, важно е да сакат да ја разберат улогата што ја играат мрежните врски наречени *guanxi*: врска која отвора врата за нова дејност или бизнис-зделка. Tung и Worm⁹⁸ го објаснуваат тоа дека овие односи имаат сличности со западната практика на вмрежување, но сепак постојат и разлики: *guanxi* зависат од услови како што се асиметрија, реципрочност и неопходност. Авторите ја нагласуваат важноста на *guanxi* за успешно деловно работење во Кина, но ги потенцираат и тешкотиите што претставуваат за западните извршни директори. Тие сугерираат дека треба да се земат предвид овие практиките при избор и селекција за клучните позиции. проблемот е во можноста за процена дали потенцијалните вработени имаат вистински *guanxi*.

Мултинационалните компании сметаат дека треба да инвестираат во обука за да можат вработените да научат како правилно да се користи опремата, да ги разберат функциите на системите и слично. Кои активности треба да бидат преземени од страна на компаниите за да се зголемат придобивките од оваа инвестиција во човечки капитал?

⁹⁴Einhorn, B., Dragon, B., (2006). "China's Labs May Soon Rival its Powerhouse Factories - and Multinationals are Flocking in for Tech Innovation", Business Week.

⁹⁵ Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times).

⁹⁶ International Herald Tribune, April 20 (2005).

⁹⁷Eberhardt, M., McLaren, J., Millington, A. & Wilkinson, B., (2005). *Human Resource Barriers to Partnership Sourcing in China*, International Journal of Human Resource Management, 16 (10): 1886-900.

⁹⁸ Tung, R.I. & Worm, V., (2001). Network Capitalism: The Role of Human Resources in Penetrating the China Market, International Journal of Human Resource Management, 12(4): 517-34.

Очигледно, не е лесно да се спречат вработените да ја напуштат работата. Преземањето квалификувани работници е деловна реалност. Shanghai Bell беше меѓу првите учесници на кинескиот пазар и стана „академија за индустријата“, доживувајќи висок обрт на кадрите и на кинески и на странски конкуренти.⁹⁹ Во Кина, по реформата, вработените имаат тенденција често да ги менуваат работните места во потрага по повисоки плати, а не во насока да ги развијат своите вештини.¹⁰⁰ Загарантирано продолжување на вработувањето, заедно со разни бонуси и поволности што им се нудат на вработените, како што се сместување, медицински третман, грижа за децата и пензиите, се нарекува „железен оризов сад“.¹⁰¹

Во замена за безбедност на работното место, вработените имаат мала слобода да се преселат во друга работна единица - поточно тие не беа во можност да се откажат или да се префрлат во друг оддел и беа потценети во соработката со нивните претпријатија. Соодветно, на менаџерите им беше одземено правото да отпуштат неквалификувани или непродуктивни вработени.¹⁰²

Додека компаниите што работат во Кина се обидуваат да ја намалат својата стапка на трошоци преку обезбедување дополнителни придобивки и програма, кинеските вработени почнуваат да ги препознаваат различните надоместоци, тоа има влијание врз ставовите на работата. Фер средина и добро управување со практиките на човечките ресурси се појавуваат како основни алатки за задржување на кинеските вработените, наместо само пазарниот надоместок. Goodall и Roberts¹⁰³ во нивната студија за една европска нафтена компанија што работи во Кина го цитираат примерот за еден вработен

⁹⁹Buckley, P.J., Clegg, J. & Tan, H. (2004). *Knowledge Transfer to China: Policy Lessons from Foreign Affiliates*, Transnational Corporations 13, 1: 31-73.

¹⁰⁰Zhu, C.J., (1997). *Human Resource Development in China during the Transition to a New Economic System*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 35 (3): 19-44.

¹⁰¹Ding, D.Z., Goodall, K. & Warner, M., (2000). *The End of the Iron Rice-bowl : Whither Chinese Human Resource Management?*, International Journal of Human Resource Management, 11(2): 217-237:

¹⁰²Zhu, C.J. & Dowling, P.J., (2002). *Staffing Practices in Transition: Some Empirical Evidence from China*, International Journal of Human Resource Management, 13 (4): 569-97.

¹⁰³Goodall, K. & Roberts, J., (2003). *Only Connect: Teamwork in the Multinational*, Journal of World Business, 38(2): 150-64,

кој открил дека да се биде дел од поширока организациска структура е доволен поттик да остане со мултинационалната компанија.

Потребните горенаведени проблеми со вработување, квалификација и продолжување на договорот со вработените наметнаа практиките на менаџментот на човечките ресурси да бидат на високо ниво во корелација со кинескиот контекст. Сепак, менаџментот на човечките ресурси во Кина неодамна еволуира и се предизвикува поврат на поранешниот административен систем.¹⁰⁴ Транзицијата е тешка поради претходното силно влијание на државата и моменталната високо конкурентна состојба.¹⁰⁵

До неодамна персоналната функција во државни претпријатија беше ограничена на распределба на работното место, пополнување евиденција на персоналот и обезбедување социјална помош. Примарна задача за управување со персоналот беше да ги задржи вработените политички и идеолошки здрави. Многу од функциите на човечки ресурси што им се познати на нивните западни колеги беа поназад од искуството на персоналот во Кина.¹⁰⁶

Од оваа анализа Cooke ги издвојува клучните карактеристики што ја опишуваат моменталната состојба на менаџментот на човечките ресурси во Кина:¹⁰⁷

- Не постои систематски пристап за поврзување на менаџментот на човечките ресурси со деловната стратегија;
- И покрај вишокот работна сила, многу компании се соочуваат со проблеми за регрутирање и задржување на вработените;
- Не постои систематска врска помеѓу управувањето со перформансите, наградата и долгорочната мотивација;
- Недостига кохерентност и континуитет во обуката за претпријатијата.

¹⁰⁴Cooke, L., (2004). *HRM in China*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London and New York: Routledge): 17—34.

¹⁰⁵ Zhu, C.J. & Dowling, P.J., (2002). *Staffing Practices in Transition: Some Empirical Evidence from China*, International Journal of Human Resource Management, 13 (4): 569-97

¹⁰⁶Cooke, L., (2004). *HRM in China*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London and New York: Routledge): 17—34.

¹⁰⁷Cooke, L., (2004). *HRM in China*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London and New York: Routledge): 17—34.

Сепак, истражувањето, исто така, покажува разлики помеѓу различните видови претпријатија.¹⁰⁸ Venter¹⁰⁹ посочува дека компаниите богати со ресурси, често карактеризирани со странска сопственост, имаат посеопфатен пристап кон менаџментот на човечките ресурси, што вклучува формално образование како механизам за избор на образована елита и продолжувајќи да ги развива преку обемни програми за обука. За да се справат со проблемот на високи стапки на обрт на вработените, се предлага и процедурална правна рамка, како и мерки за зголемување на посветеноста во рамките на организацијата кои може да помогнат.¹¹⁰

Може да се заклучи дека потребите на вработените мора да бидат задоволени со соодветни практики за човечки ресурси и постоење на задоволително работно опкружување.

5.3.4. Сумирање на новонастанати прашања

Од оваа кратка анализа на состојбата во офшор-земјите се појавуваат важни прашања во однос на улогата на менаџментот на човечките ресурси, поврзани со недостигот на вештини на вработените, од каде што произлегуваат наведени последици во работењето. Во тој контекст се разгледува улогата на државјаните на поранешните земји-домаќини.

5.3.5. Можна улога за менаџментот на човечките ресурси

Од изложената дискусијата се согледува дека офшор-активностите можат да пропаднат. Вообичаени причини за ова вклучуваат незадоволителен квалитет на производи или услуги, проблеми со контролата во управувањето, брзиот обрт на

¹⁰⁸Cooke, L., (2004). *HRM in China*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London and New York: Routledge): 17—34.

¹⁰⁹Venter, K., (2003). *Building on Formal Education: Employers approaches to the Training and Development of New Recruits in the People's Republic of China*, International Journal of Training and Development, 7 (3): 186-202.

¹¹⁰Budhwar, P., Fern, C.T. & Khatri, N., (2002). *Explaining Employee Turnover in an Asian Context*, Human Resource Management Journal, 11 (1): 54-74.

локалниот персонал и јазични проблеми. Неодамнешно истражување на CIPD за „офшоринг и улогата на човечки ресурси“ спроведена во повеќе од 600 компании во Велика Британија откри дека вклученоста на одделот за човечки ресурси во одлуките за офшор-процеси била ограничена. Врз основа на резултатите од истражувањето, CIPD ги идентификува следниве улоги за менаџментот на човечките ресурси:¹¹¹

- Консултации со синдикати и претставници на вработените;
- Планирање на работна сила, вклучувајќи ја и можноста за прераспределба;
- Придонес кон стратегијата за внатрешна комуникација;
- Идентификување на потребите за обука;
- Дизајн на нови работни места, кои произлегуваат од операциите за офшор;
- Истакнување на потенцијалните ризици, како што се влијанијата врз регулативата на вработувањето и во матичната земја и на странски локации.

Ова покажува дека сè уште има почетни точки за зајакнување на локалниот менаџмент на човечките ресурси во системите во индиските и во кинеските фирми. Овие истражувања би биле дополнително поддржани доколку менаџментот на човечките ресурси бил вклучен во одлуките и процесите за надворешно работење.

5.3.6. Недостиг на потребни вештини во поширок регионален контекст

Недостигот на вештини претставува голем проблем во офшор-земјите во Индија и во Кина. Според истражување на Price Waterhouse Coopers¹¹², 41% од 153 испитаници од целиот свет пријавиле проблеми во регрутирањето технички талент во земјите во подем. Дури и повеќе компании (47%) го наоѓаат недостигот на вештини за да се задржи добро квалификуван персонал. Сепак, ова не е само феномен кој постои во овие земји. Долго време во фокусот на развиените западни земји е недостигот на вештини.

¹¹¹www.peoplemanagement.co.uk, 26 January (2007).

¹¹²Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times.

Примерите се однесуваат на Ирска¹¹³ или Канада.¹¹⁴ Приказ 1-3 подолу ги прикажува местата во кои компаниите сметаат дека талентот е оскуден денес и во следните три години.

Приказ 1-3: Удел на талентот во пронаоѓање работни места

	Генерално	Северна Америка	Европа	Азија Пацифик
Денес	45%	33%	51%	40%
Следните 3 години	66%	66%	63%	73%

Извор: Price Waterhouse Coopers (ed.), *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management* (USA: PriceWaterhouseCoopers, 2006), p. 19.

Имајќи ги предвид високите стапки на невработеност во некои европски земји, овие бројки може да изгледаат зачудувачки. Но, постар извршен директор за човечки ресурси на голем технолошки оддел на корпорацијата Siemens, Германија, наведува: „За техничките дипломи, нештата стануваат поконкурентни. Имаме поголеми тешкотии - потребно е подолго време за вработување за квалификувани дипломци и особено за позициите каде што се бара повисоко искуство.¹¹⁵ Како што покажува овој пример, проблемот со недостиг на вештина кај вработените преовладува и во другите делови на светот. Проблемот се заканува да се зголеми со промена на демографијата, како и со промени во ставовите и вредностите.¹¹⁶

¹¹³McGuinness, S. & Bennett, J., (2006). *Examining the Link between Skill Shortages, Training Composition and Productivity Levels in the Construction Industry: Evidence from Northern Ireland*, International Journal of Human Resource Management, 17(2): 265-79.

¹¹⁴Burke, R.J. & Ng, E. S.W., (2006). *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management*, Human Resource Management Review, 16(1): 86-94.

¹¹⁵Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times.

¹¹⁶Burke, R.J. & Ng, E. S.W., (2006). *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management*, Human Resource Management Review, 16(1): 86-94.

Сепак, последиците за офшор-земјите како Индија и Кина се маркантни. Недостигот на понуда на работна сила и видливата разлика во надоместокот помеѓу вработените водат до огромни стапки на обрт на вработени¹¹⁷ и резултираат со зголемување на платите. Овие фактори ги загрозуваат предностите на трошоците што ги бараат западните мултинационални компании во офшор-земјите.

Еден испитаник од истражување, во контекст со горенаведеното од Price Waterhouse Coopers изјавил:

- Нивото на надоместок на многу од пазарите во развој се зголемува до точка каде што веќе не ја гледаме Индија, а сега дури и Кина, како една од земјите со ниска цена.... Нашите операции во Индија и во Кина веќе бараат офшоринг во Индонезија или верувале или не, во Виетнам.¹¹⁸

Интересно е да се напомене дека овој развој го искусуваат и компаниите што потекнуваат од офшор-земји како Индија и Кина. Поради недостиг на соодветен кадар со потребни вештини, кинеските компании веќе самите бараат можности за развој надвор од Кина.¹¹⁹ Ова се чини дека отсликува уште еден чекор во процесот на глобализацијата.

Друг важен момент што може да се земе предвид кога се дискутира за недостиг на кадри со соодветни вештини во земјите во развој посочува на група луѓе што потекнуваат од овие земји, што проучувале во странство, и треба да се вратат назад во нивните матични земји. Овие лица биле опишани како „поранешни државјани на земјите домаќини“ од Tung и Lazarova¹²⁰ во емпириска студија за поранешни државјани на земјите домаќини во Централна и во Источна Европа. Тие наведуваат дека специјално во овие економии во транзиција „каде што има значителен недостиг на локален талент...

¹¹⁷Khatri, N., Chong Tze, F. & Budhwar, P., (2001). *Explaining Employee Turnover in an Asian Context*, Human Resource Management Journal, 11(1): 54—74.

¹¹⁸Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times.

¹¹⁹ Financial Times (London, England), July 20 (2006).

¹²⁰Lung, R.L. & Lazarova, M., (2006). *Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe*, International Journal of Human Resource Management, 17(11): 1853-72.

поранешните државјани на земјите домаќини можат да бидат добар извор на потребни компетенции и вештини за да им се овозможи на овие земји да преживеат и да напредуваат во глобалната економија.¹²¹

Ова го потврдува Saxenian A. (2005). Таа наведува дека ако тие високо квалификувани вработени решат да се вратат дома, со тоа можат да придонесат за забрзување на технолошкиот развој во нивните матични земји.¹²² Во своето истражување таа разгледува случаи од Кина и од Индија. Во емпириска истрага на кинески универзитетски студенти во Канада, Tung открил дека поголем дел од студентите се со идеја за враќање назад во Кина.¹²³ Сепак, во нивното проучување на источноевропските земји, поранешните државјани на земјите домаќини, Tung и Lazarova известуваат за проблеми со повторната адаптација, кога поранешните државјани на земјите домаќини ќе се вратат во нивните матични земји. Ова укажува на тоа дека постои ризик дали поранешните државјани на земјите домаќини ќе останат во нивните земји на потекло и дали ќе бидат толку ефикасни и успешни како што се претпоставува дека се. Ако одлучат да не се вратат во својата земја, по нивните студии постои опасност од „одлив на мозоци“.¹²⁴ Ова е критично во ситуација на недостиг на вештини во земји во развој.¹²⁵ Наодите од Tung и Lazarova за проблемите со реинтеграција на поранешни државјани на земјите домаќини имаат важни импликации за праксата на човечки ресурси, затоа што укажуваат на тоа дека поранешните државјани на земјите домаќини може да очекуваат да бидат третирали на сличен начин со иселениците со внимателна реинтеграција во нивните домашни земји. Според Tung и Lazarova, враќањето на државјани на земјите

Ibid. p. 1871.

¹²²Saxenian, A., (2005). “From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China”, *Studies in Comparative International Development*, 40(2): 35-61.

¹²³Tung, R.L., (2007). *The Human Resource Challenge to Outward Foreign Direct Investment Aspirations from Emerging Economies: The Case of China*, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 868-89.

¹²⁴Baruch, Y., Budhwar, P.W & Kathri, N., (2006). *Brain Drain: Inclination to Stay Abroad After Studies*, *Journal of World Business*, 42: 99.

¹²⁵Lung, R.L. & Lazarova, M., (2006). *Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe*, *International Journal of Human Resource Management*, 17(11): 1853-72.

домаќини може да се смета за „добивка на мозок“ и претставува вредна мерка за справување со предизвикот на недостиг на вештина во земјата домаќин.

5.3.7. Домашен наспроти меѓународен менаџмент на човечки ресурси

Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси се разликува од домашниот менаџмент на човечки ресурси на неколку начини. Значително ги нагласува функциите и активностите како преселување, насочување и преведувачки услуги за да им помогне на вработените да се адаптираат на нови и различни средини надвор од нивните земји и да им помогне на нововработените во странски земји да се приспособат на работење за компании чии седишта се надвор од нивните граници. Многу бизнис-корпорации имаат постојани менаџери за човечки ресурси посветени само на помагање во процесот на глобализација.

Компанијата British Airways, на пример, има тим на менаџери кои патуваат околу светот за да им помогнат на менаџерите во земјата да бидат во тек со новостите поврзани со меѓународните случувања, политики и програми. Coca Cola овозможува поддршка за нејзините менаџери што работат низ целиот свет. Централната група за човечки ресурси во компанијата со седиште во Атланта врши двонеделно насочување, два пати годишно, за меѓународниот персонал за човечки ресурси на Coca Cola. Оваа програма ѝ помага на Coca Cola да споделува информации за нејзините човечки ресурси, програми и политики воспоставени во нејзините седишта или други делови од светот кои лесно може да се присвојат.¹²⁶ Затоа што меѓународните бизниси може да бидат многу сложени, многу компании ангажираат меѓународни фирми за персонал. Овие фирми имаат компетентност кога станува збор за преместување на вработени, воведување операции во странство и помагање при увоз/извоз и прашања поврзани со данок во странство.

Информатичките системи на човечките ресурси, исто така, поминуваат долг пат во поглед на помагање на фирмите да ја подобрат нивната меѓународна координација. Добрите информатички системи на човечките ресурси може да ја олеснат

¹²⁶Doke, D. D., (2004). *Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K Workers Necessitate Training for Expatriates*, HR Magazine 49(12). :62

комуникацијата, чувањето записи и други активности во светот. Некои информатички системи на човечките ресурси се дизајнирани и да ги следат вработените каде што патуваат или се назначени. Ова е многу важно поради безбедност на вработените, во случај на сообраќајна несреќа, природна катастрофа и граѓанска неслога доколку мора да се воведат планови за евакуација. Повремено, дури и она што изгледа наједноставно во поглед на културни разлики може да биде тешко да се совлада кога компанијата се обидува да постави глобален информатички систем на човечки ресурси. На пример, кога Луцент првпат се претстави на системот „Пиплсофт“ во повеќе од 90 земји, менаџерите на компаниите открија дека редот на имиња на вработените беше важен - и така се менуваше - и одзеде два месеца за да се одлучи за формат на име за да им овозможи на вработените да влезат во системот. Дури и значително помалата културна разлика може да создаде предизвици за меѓународниот менаџер на човечки ресурси. Како резултат, многу компании се потпираат на аутсорсинг-фирми за да им помогнат подобро да се справат со предизвиците, ризиците и правилата поврзани со нивните активности во странство.¹²⁷

¹²⁷Roberts, B., (2000). *Going Global*, HRMagazine 45(8): 123-28.

6. МЕЃУНАРОДНО РЕГРУТИРАЊЕ

Подобрените телекомуникации и патувањата ги олеснија комуникацијата и соработката на работодавците со вработените низ целиот свет. Одделите за човечки ресурси мора да се отворени кон културни, политички и правни средини, без разлика дали станува збор за домашни или странски кога се регрутира за меѓународно работење. Компаниите како Starbuck, Levi Strauss и Honeywell вложиле посебен напор за да создадат кодекси на однесување за вработените низ светот за да се осигурат дека стандардите за етичко и легално однесување се познати и разбрани. PepsiCo. презеде сличен пристап за да се осигури дека вредностите на компанијата се поттикнати. Компанијата има четири централни критериуми кои се гледаат како важни во напорите за регрутирање низ светот: (1) личен интегритет, (2) поттик за резултати, (3) почит кон други и (4) способност. Цирих, Швајцарска финансиска и осигурителна компанија со операции низ цел свет, се уверуваат дека нејзините вработени назначени за работа кон Соединетите Држави посетуваат курсеви за разнообразност и сексуално вознемирување. Оваа обука ретко се среќава во други делови од светот.¹²⁸

Како и да е, процесот на вработување работници во многу развиени земји е регулиран со Закон за работни односи. Правилниците се во опсег на оние што покриваат процедури за регрутирање и проверка на условите за работа, плата и пензии. Во Јапонија, на пример, проверките за криминално минато на кандидатите не се дозволени. Во Франција, вработените може да работат 35 часа неделно. Многу централноамерикански земји имаат строги правилници за бројот на странците што може да се вработат како процент во вкупната работна сила. Виртуелно сите земји имаат работна дозвола или визни ограничувања кои се однесуваат на странци. Работната дозвола или виза е документ издаден од некоја влада која гарантира овластување за поединец странец кој бара вработување во таа земја. Од 11/9, имаше реакција против имиграција и резерва на бројот на визи издадени на странски работници и студенти кои влегуваат во Соединетите

¹²⁸Winstanley, D. & Woodall, J., (2000). *The Adolescence of Ethics in Human Resource Management*, Human Resources Management Journal 10(4): 45

Држави. Американските менаџери се жалат дека ова им прави тешкотии да ангажираат врвни таленти. Факт е дека Соединетите Држави традиционално имале корист од можноста да привлечат најдобри светски таленти. Годишно странци што престојуваат во Соединетите Држави пријавуваат околу 25 проценти на меѓународни заштитни апликации. И да се влошат работите, другите земји станале помалку ограничени од Соединетите Држави во термин на гарантирање постојано државјанство и дозвола за работа.¹²⁹

Во прилог на фокусирање кон поединци, важно е да се забележи дека компаниите користат интернационални тимови за да се спроведат меѓународни бизниси. Интернационалните тимови се составени од членови на повеќебројни националности кои работат виртуелно на проекти кои опфаќаат повеќебројни земји. Понекогаш компаниите праќаат вработени на привремени задолженија во странство како дел од интернационални тимови кои траат можеби неколку месеци. Ова може да се заврши за да се срушат културните бариери меѓу меѓународните одделенија или да се споделат нови идеи и технологии во други региони. Во други случаи се испраќаат и вработените во странство на продолжен временски период со цел да се обучат за дејноста што треба да ја извршуваат. Пред многу години Fuji Electric испратил петнаесет од своите најiskusни инженери од Токио во установа на Xerox Ltd. во Вебстер, Њујорк. По петгодишен период, инженерите работеа како тим на американски инженери за да развијат „светски“ фотокопир. Трудот водеше кон здружен потфат кој траеше со децении. Fuji-Xerox Co.Ltd. сега вработува приближно 40.000 луѓе на глобално ниво во 13 компании во светот.¹³⁰ Основната задача за формирање интернационален тим е да ги собере вистинските луѓе кои можат ефикасно да работат заедно за постигнување на целите на тимот. Многу компании се обидуваат да изградат разноликост во нивните тимови со цел да ја зголемат реакцијата на посебните потреби на различни земји. На пример, кога Heineken создаде интернационален тим за да ги обедини нејзините производни установи, се осигури дека

¹²⁹ Scott, S. & Bohlander, G.W., (2004). Managing Human Resources, Keeping Out the Wrong People: Tightened Visa Rules Are Slowing the Vital Flow of Professionals into the U.S.,” Business Week no. 3902:90,

¹³⁰ Poe, A. (2005). *Exploiting Opportunity: Executives Trade Stories on Challenges of Doing Business in Global Economy*, Business Mexico 15(2): 54-58

со членовите на тимот се опфатени сите региони во Европа. Членовите на тимот поседуваа посебни вештини и само на тој принцип се додаваа нови членови. Мултикултурната обука може да биде од корист за интернационалните тимови преку помагање за да ги совладаат јазикот и културните бариери со кои се соочуваат.

6.1. Меѓународен избор на вработени

Во процесот на регрутација менаџментот на човечки ресурси има видна улога.¹³¹

Со првичното претставување на компанијата и очекувањата од апликантот, кај него можат да се развијат позитивни или негативни впечатоци. Очекувањата на секој апликант се да биде добро прифатен во новата средина.

Менаџментот на човечки ресурси треба да има непосредна соработка со другите оддели во компанијата за да може да се предвидат идните вработувања и унапредувањето на постојните кадри. Сите сектори во компанијата најдобро знаат какви кадри, со кои компетенции, им се потребни за извршување на работните задачи. Тие можат да му помогнат на менаџментот на човечки ресурси во насока какви луѓе се потребни за кое работно место, можат да достават листи со вработени пред пензионирање и потенцијални промоции.

Кога ќе се појави слободно работно место, непосредниот претпоставен во одделот каде што има потреба за вработување дефинира кои специфичности ги содржи работното место, а со тоа понатаму продолжува процесот на одобрување и на повисоко ниво.

Практиките за избор на вработени во различни држави варираат. Во Соединетите Држави менаџерите се стремат кон нагласување на заслугата, со тоа што најквалификуваната личност ќе ја добие работата. Во други земји, фирмите вработуваат врз основа на фамилијарни врски, социјален статус и заедничко потекло. Последново се менува со текот на времето и повеќето поаѓаат од квалификациите на вработените, земајќи предвид дека постојат и различни закони при ангажирањето човечки ресурси,

¹³¹Compton, L.R., Nankervis, A. & Morrissey, W., (2009). *Effective recruitment and selection practices 5th Edition*, CCH Australia Limited. 22

особено оние поврзани со дискриминација на трудот.¹³² Ако организацијата е добра, ќе има на располагање повеќе кандидати отколку што има работни места. Колку повеќе кандидати има, толку е поголема веројатноста дека ќе бидат вработени добри работници. Постапките што ги користат индустриските психолози се најуспешни кога за секое работно место има по неколку кандидати. Цел на селекцијата е да се вработат работници со изгледи дека ќе бидат успешни. Најчесто користена постапка е менаџерот да поразговара со кандидатите и да одлучи кого да вработи. Вакво вработување, врз основа на субјективен впечаток, е пристрасно и несигурно. Подобар приод е селекцијата да се врши врз научни постапки, за кои веќе стогодишната практика покажала дека се корисни.

Во суштина постојат два основни пристапи на регрутација:¹³³ (Мицески, Т., 2009, 42)

- Традиционален и
- Современ.

Според традиционалниот пристап, цел на регрутирањето е да се привлечат што поголем број апликанти за конкретното работно место. На тој начин се зголемува можноста за избор. Но, сепак, овде треба да се води сметка за трошоците.

Важно е да се спомене и времето, бидејќи поголемиот број апликанти значи дека ќе биде потребно повеќе време за да се разгледаат барањата на сите.

Доколку работното место е атрактивно, сигурно ќе има поголем број апликации и обратно, помалку атрактивно работно место ќе има помал број апликации. Во секој случај, сите кандидати мора да ги поседуваат потребните квалификации.

Современиот пристап ги зема предвид критериумите за квалитет.

Во самиот оглас се наведени позитивните и негативни карактеристики на работното место, со тоа што се прави селекција со самото огласување и бројот на апликанти е помал за разлика од првиот пристап. Деталниот опис на работното место однапред ја дефинира специфичноста на работната позиција.

¹³² www.cengage.com/management/bohlander

¹³³ Мицески, Т., (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Штип, 42

6.2. Процес на регрутација

Процесот на регрутација претставува комплексна целина од активности и постапки со кои ќе се пронајдат потенцијалните кандидати за пополнување на слободните работни места. Процесот на регрутација се состои од две групи активности: подготвителни активности - со кои се создава основата за успешно регрутирање кадри и активности поврзани со непосредно извршување на регрутирањето, а тоа се активности поврзани со примање на барањата за слободните работни места, анализа на барањата и дефиниција на работното место и, секако, изборот на извори на регрутација.¹³⁴

Не постои единствен став во врска со чекорите што го сочинуваат процесот на регрутација. Сепак, за главни чекори во процесот на регрутацијата се сметаат следниве:¹³⁵

- Идентификување на потребата од кадри за работното место;
- Започнување постапка за пополнување на работното место;
- Собирање биографски податоци;
- Прелиминарна селекција на кандидатите;
- Регрутациско интервју за работа;
- Понуда за конкурирање за работа.

Детектирањето на потребата на кадри за работното место е најважен елемент во процесот на регрутирање бидејќи така почнува процесот за кој ќе биде потребно време до комплетирање. Се дефинира точниот работен профил, со усогласување на менаџерите од секторот каде што има потреба за вработување и менаџерите од секторот на човечки ресурси. Сублимираните резултати се база врз која се темелат идните одлуки на менаџерите.

Почеток на постапка за пополнување на работното место е активност на регрутерот од секторот за човечки ресурси. Тој слободно одлучува кој извор ќе се користи за прибирање соодветни кандидати за дефинираното работно место. Ова е доста суштинско, со цел да може информацијата за слободно работно место соодветно да биде разбрана.

¹³⁴Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје, Економски факултет

¹³⁵ Human Resources Management Advice (2008), Main Recruitment Process Steps,

Собирање на биографските податоци и нивна прелиминарна селекција е активност која одзема многу време бидејќи не секогаш бараните апликанти со потребни карактеристики се јавуваат за работното место. Во практиката има апликанти кои не одговараат на сите барани перформанси, а аплицираат на огласот. Тоа значи дека им се одзема време на регрутерите за филтрирање на тесна база.

Интервјуто е главниот чекор во процесот на регрутација и треба да биде добро усогласено помеѓу линиските менаџери и секторот за човечки ресурси.

Регрутациското интервју треба да го открие кандидатот кој ги исполнува условите и најдобро одговара на организационата култура и соодветната организациона единица.¹³⁶

Во регрутациското интервју, освен конкретни прашања, поврзани со работната позиција се следат и други навестувања.

Се мисли на:

- говор на телото;
- израз на лицето;
- начин на зборување,
- поглед.

Мошне е важно како регрутерот ќе ги презентира избраните профили на кандидатите на менаџментот и дали ќе настапи само со еден или со неколку предлози. Но, секогаш е подобро да се настапи со неколку предлози за кандидати на кои треба да им се даде понуда да конкурираат на конкретното работно место. Регрутерот е продавач на слободното работно место.

За менаџерите е добро кога им се остава да изберат меѓу три-четири предлози за една конкретна позиција. Регрутерот му го предава слободното работно место на вистинскиот кандидат и вистинскиот кандидат ќе биде избран од страна на менаџерите кои ја носат конечната одлука. Потоа следува период на следење на нововработените, но се препорачува следење и на оние што се одбиени за да се оцени ефикасноста на самиот процес на регрутација.¹³⁷

¹³⁶Compton, L.R., Nankervis, A. & Morrissey, W., (2009). *Effective recruitment and selection practices 5th Edition*, CCH Australia Limited. 22

¹³⁷ Мицески, Т., (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Штип, 43

6.3. Избирање глобален менаџер

Изборот на глобален менаџер зависи од повеќе фактори, вклучувајќи ги степенот на ангажираност на менаџерот со локалните жители и владата и степенот до кој странската средина се разликува од домашната средина. Разликите меѓу политичките, легалните, социо-економските и културните системи на гостинската земја и оние од домашната земја треба, исто така, да се оценат. Глобалниот менаџер е личност која е опремена за водење интернационални бизниси.

Странскиот менаџер треба да поседува основни и напредни вештини. Основни вештини што треба да ги поседува странскиот менаџер се искуство, снаодливост, приспособливост и зрелост. Напредни вештини се технички вештини, преговарачки вештини, стратемиско размислување, вештини за спогодување и управување со промени. Многу од овие вештини не се значително различни од оние менаџерски потреби за домашен успех. Во минатото жените беа занемарувани за глобални раководни позиции – можеби затоа што компаниите веруваа дека нема да имаат добар успех во странство, во општества во кои доминираат мажи или поради тоа што веруваа дека жените помалку посакуваат да заминат во странство. Во современи услови, жените сочинуваат речиси 25 проценти од иселениците – за разлика од 14 отсто пред една деценија.¹³⁸

Крајот на дваесеттиот и почетокот на дваесет и првиот век се карактеризира со интензивни процеси на размена на капитал, луѓе и технологија, стоки и услуги, со што голем број национални пазари се поврзаа и станаа меѓузависни.

Со тој процес се зголеми бројот на мултинационални претпријатија кои своите активности ги лоцираат на мултинационално ниво и дејствуваат во меѓународни рамки надвор од своите националните граници. Овој начин на работење го промени и пристапот кон менаџирање и лидерство во овие компании и поставување нови организациони шеми.

¹³⁸ O Connor R., (2002). *Plug the Expat Knowledge Drain*, HR Magazine 47(10): 101-107

Мултинационалните компании мора да имаат посебна меѓународна стратегија со акцент на глобалните менаџери и нивните компетенции за да одговорат на потребата за меѓународното работење.

Искуствата и практиката покажуваат дека најдобар начин да се води меѓународното работење е да се формира мрежа на регионални менаџери, менаџери на бизнис-единици и функционални менаџери, но и развиен врвен менаџмент кој има вештини и знаење да ги координира работите на сите менаџери. Ваквиот пристап на организацијата бара флексибилен стил на лидерство, кој ги надминува традиционалните односи, и независност во дејствувањето на одделни организациски единици и формирање мрежи на интегрирани организациски делови.

За да биде ефикасно управувањето со организациските мрежи, потребно е да се развиваат способностите и вештините на сите вработени и менаџери за да се постигне меѓународен успех. Најефикасен начин да се осигури остварувањето на глобалните стратегиски цели е да се поттикне поголема посветеност на локалните менаџери кон глобалната визија.

Управувањето со претпријатие што работи во меѓународни рамки бара суштински различен пристап на лидерство. Многу сликовито ова го објаснува Џек Велч, главниот извршен директор на General Electric, кој искоментирал:¹³⁹ „Иднината на Џек Велч треба да се разликува од мене. Јас целиот свој живот го поминав во Америка. Следниот прв човек на General Electric ќе биде некој што живеел во Бомбај, Хонг Конг или Буенос Аирес. Мораме да ги испратиме нашите најдобри луѓе во светот и да направиме сè за да добијат тренинг кој ќе им овозможи да станат глобални лидери под чие водство General Electric ќе свети во иднината.“ Постојат многу размислувања и толкувања за тоа како се станува успешен глобален менаџер и кои способности тој треба да ги поседува за успешно да ја води организацијата во меѓународните операции. Некои автори го ставаат акцентот на личните особености што генски ги има лидерот, а други на професионалниот развој. Сепак, она што е општо прифатено за еден менаџер да биде успешен на глобално

¹³⁹ Aleksić, A. (2006). *Uloga i znacaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja*. Univerzitet u Beogradu: Ekonomski fakultet, 151

ниво е дека тој мора да поседува некои клучни карактеристики, како љубопитност, емоционална стабилност, но и развој на лидерството во зависност од околностите во кои живеел, работел, националната култура во која се развивала неговата кариера и сл. Кога се зборува за глобално лидерство, односно лидерство во меѓународен контекст, особено се применуваат следниве техники и стратегии за да се развијат потребните лидерски способности.¹⁴⁰

- Трансфери и патувања;

Оваа стратегија за развој на глобалното лидерство е можеби најстариот начин да се пронајдат луѓето кои ќе бидат успешни како лидери во меѓународни рамки. Преку процеси на селекција за менаџерските позиции претпријатијата им даваат приоритет на оние што веќе живееле во странство, зборуваат повеќе јазици и можат да прифатат да работат во странство. Фактори што влијаат врз глобалното лидерство се и семејството, брачниот статус на менаџерот и личните карактеристики. Трансферите, односно ротациите од едно на друго работно место се практика на меѓународните претпријатија. Токму затоа, подготвеноста на менаџерите да прифаќаат промени на работните позиции во различни земји е ефикасен начин за креирање успешен глобален менаџер.

- Тимска работа;

За да се биде глобален менаџер, особено се истакнува важноста на спремноста на лидерот да работи тимски. Сложеното глобално опкружување во кое работат меѓународните претпријатија бара лидерство на врвот кое подразбира односи на соработка и тимски приод. Тоа, пред сè, произлегува од широката мрежа на регионални менаџери, функционални менаџери, менаџери на организациони делови, кои работат координирано за да се остварат глобалните стратегиски цели. Меѓународните претпријатија не се базираат само на управувањето на еден лидер, генералниот менаџер туку зависат од тимската работа на сите менаџери вклучени во дисперзираноста на организацијата.

¹⁴⁰ Aleksić, A. (2006). *Uloga i značaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja*. Univerzitet u Beogradu: Ekonomski fakultet, 154-158

- Тренинг и обука;

Меѓународните претпријатија посветуваат големо внимание на професионалниот развој на глобалните лидери преку примена на најразлични програми за развивање нови вештини потребни за глобално дејствување. Обуките што се спроведуваат можат да бидат општи и специфични во зависност од потребите и задачите кои ќе треба да ги извршуваат менаџерите. Најчесто програмите што ги користат глобалните претпријатија се поврзани со изучување на јазикот, културата, традицијата на земјата во која ќе живее и работи менаџерот. Континуируваниот тренинг и доусовршувањето се клучни фактори за успешноста на меѓународните лидери.

Претпријатијата што работат во меѓународни рамки и имплементираат меѓународни стратегии имаат потреба од глобално лидерство. Лидерството е многу важен фактор за да биде успешно глобално функционирање, па затоа сите меѓународни претпријатија внимателно и навреме ги одбираат луѓето што ќе можат да одговорат на тој предизвик. Преку организирање и примена на најразлични техники и стратегии, претпријатијата се трудат да ги развијат потребните лидерски способности неопходни за меѓународно управување со операциите. Глобалниот менаџер треба да се соочи со предизвиците кои ги носи сложеното и динамично опкружување и да најде начини да ги искористи сите потенцијали и ресурси во насока на имплементирање на глобалната стратегија.

6.4. Кадровско екипирање на организацијата

Одлуките за селекција се важен дел од секој успешен менаџмент на човечки ресурси. Некои менаџери дури тврдат дека селекцијата е *најважниот* дел на раководењето со една организација.

Постојат многу причини поради кои една компанија може да успее. Но, доколку менаџерите не ги пронајдат вистинските луѓе за вистинските работни места, може да се случи компанијата да не биде во можност да ги исполни својата мисија, визија и целокупните долгорочни цели. Пример за успешна организација што ефективно ги искористува своите вработени преку позитивен процес на селекција и екипирање е „МД

Андерсон“ – Центар за борба против рак при Универзитетот во Тексас. Иако организацијата опстојува во рамките на конкурентен пазар на труд, таа долго време успева да вработува нови и да задржи веќе вработени лица, нудејќи им можност за стекнување знаења на нови работни места и со тоа можност да го менуваат текот на својата кариера.¹⁴¹

Селекција е процес на избирање квалификувани поединци потребни за пополнување работни места во една организација. Без овие квалификувани вработени една организација има помали шанси за успех. Веројатно најдобрата перспектива за селекција и распоредување доаѓа од две гледишта од областа на човечките ресурси што ја потенцираат важноста на ефективно кадровско екипирање:

Вработи тешко, менаџирај лесно. Времето и трудот потрошени за селектирање на вистинските луѓе за работните места можат да го направат процесот на менаџирање многу полесен, бидејќи голем број проблеми се елиминирани на почетокот.

Добра обука не може да ја надомести лошата селекција. Кога нема да се одберат вистинските луѓе со соодветен капацитет, во понатамошен период работодавците ќе имаат тешкотии да спроведат соодветна обука за помалку квалификуваните поединци што биле селектирани.

Главната цел на селекцијата е распоредот, односно назначување поединец на вистинско работно место. Распоредот на човечките ресурси треба првенствено да се разбере како процес на спојување што може да предизвика многу различни резултати при вработувањето. Во колкава мера вработениот одговара на едно работно место може да влијае врз продуктивноста и квалитетот на работата на вработениот. Тоа важи и за обуката и оперативните трошоци неопходни за поединецот да биде подготвен за работниот живот. Конечно, моралот на вработениот и неговиот позитивен пристап кон

¹⁴¹Stevens-Huffman, L., (2005). Could Your Best New Hire be a Recareering Boomer? Workforce Management,

неговите остварувања можат да зависат од тоа колку вработениот е соодветен за работното место.¹⁴²

6.4.1. Знаења, вештини и способности на апликантот

Активностите во рамките на селекцијата и распоредот вообичаено се однесуваат на знаењето, вештините и способностите (ЗВС) на апликантот, но овие активности исто така треба да се фокусираат и врз степенот на совпаѓање на кандидатите и ситуациите што се случуваат на работното место и во компанијата. На пример, совпаѓањето на поединецот со работата и/или компанијата може да влијае врз фактори како што се привлечноста на поединецот кон работата и неговите намери да го прифати работното место.¹⁴³ Една студија открива дека различни видови совпаѓање се директно поврзани со задоволството од работното место, посветеноста кон компанијата и намерите за давање отказ.¹⁴⁴ Според тоа, менаџерите дефинитивно треба да го земат предвид работниот однос помеѓу кадарот и карактеристиките на работата. Совпаѓањето поединец-работно место е важен концепт што претставува спојување на ЗВС на поединецот со карактеристиките на работното место. Оние луѓе што веќе се на слични работни места можат да помогнат во рамките на анализата на работното место преку идентификација на најважните ЗВС неопходни за успешно исполнување на работните задачи. Совпаѓањето меѓу карактеристиките на поединецот и работното место е особено важно во исполнувањето на работните задачи во странство, бидејќи вработените треба да имаат соодветен карактер, соодветни вештини и соодветни интерперсонални способности за да бидат ефективни во меѓународно опкружување.¹⁴⁵

¹⁴²Daniel, L. & Brandon, C., (2006). *Finding the Right Job Fit*, HR Magazine, 62-67.

¹⁴³ Carless, S.A., (2005). *Person-Job Fit versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 78: 411-429

¹⁴⁴ Johnson, E.C., Kristof-Brown, A.L. & Zimmerman, R.D., (2005). *Consequences of Individuals, Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, Personnel Psychology, 58: 281-342

¹⁴⁵Silverman, E., (2006). *The Global Test*, Human Resource Executive, 30.

Освен спојувањето на луѓето со работните места, работодавците се заинтересирани и за соодветноста помеѓу лицата и компаниите, односно за совпаѓање поединец-организација. Една неодамнешна студија на тема совпаѓање поединец-организација покажа дека соодветноста е поврзана со различни ставови кон работата, што сугерира дека совпаѓањето е важно во процесот на донесување одлуки од страна на менаџерите во однос на распоредот на вработените на нивните работни места.¹⁴⁶ Совпаѓањето поединец-организација е важно и од аспект на „вредности“, при што многу организации се обидуваат позитивно да ги поврзат принципите на поединците со вредностите на компанијата. Постои тенденција организациите да фаворизираат апликанти кои ефикасно се интегрираат во начинот на работа на организацијата.¹⁴⁷ Совпаѓањето поединец-организација, исто така, може да има влијание врз верувањата на вработените и корисниците во врска со организацијата, со што совпаѓањето може да се смета како клучно во стратешка смисла.¹⁴⁸

6.4.2. Критериуми, показатели и учинок на работа

Без оглед на тоа дали еден работодавец користи специфични ЗВС или некој поопшт пристап, ефективната селекција на вработени вклучува користење критериуми и показатели за учинок во работата. Клучно за еден ефективен систем за селекција е знаењето за она што навистина претставува соодветен учинок на работа и кои карактеристики на еден вработен се поврзани со учинокот. Како прво, еден работодавец треба да ги определи критериумите што се поврзани со високиот учинок на еден вработен. Користејќи ги овие критериуми како воопштена дефиниција, работодавецот понатаму мора да определи кои ЗВС мора да ги поседува еден поединец за да биде успешен на своето работно место. Критериум за селекција е карактеристика што еден поединец мора да ја поседува за успешно да ги извршува работните задачи. Приказ 1-4 покажува дека способноста, мотивацијата, интелигенцијата, совесноста, соодветниот

¹⁴⁶Bell, S.T., Doverspike, D., Villado, A.J. & Winfred, A., (2006). *The Use of Person- Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*, Journal of Applied Psychology, 91: 786-801.

¹⁴⁷Cornell, C., (2004). *The Value of Values*, Human Resource Executive, 68-72.

¹⁴⁸Farkas, F. & Yaniv, E. &, (2005). *The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers*, Journal of Change Management, 5: 447-461.

ризик и постојаноста можат да бидат добри критериуми за селекција за многу работни места. Фактори што можат да се сметаат како специфични за менаџерски работни места вклучуваат и „раководење и одлучување“, „поддршка и соработка“, „организација и извршување“ и „снаодливост и исполнителност“.¹⁴⁹

За да се определи дали кандидатите исполнуваат определен критериум (како способност или мотивираност), работодавците се обидуваат да одредат показатели што претставуваат мерливи или видливи индикатори на тие позитивни карактеристики (или критериуми). Како што покажува приказ 1-4, три добри показатели за „постојаност“ можат да бидат индивидуални интереси, критериуми за плата и должина на стаж на претходни работни места. Доколку еден кандидат исполнува некој критериум или ги исполнува сите критериуми, може да се претпостави дека тој би останал/а на тоа работно место подолго од оние што не ги поседуваат тие карактеристики.

Собраните информации за еден апликант преку користење показатели треба да се фокусираат на веројатноста дека лицето компетентно ќе ја изврши својата работа по неговото ангажирање. Показателите можат да се мерат на повеќе начини: преку формулари за апликација, тестови, интервјуа, неопходно ниво на образование или работно искуство, но овие фактори треба да се користат само доколку се утврди дека се валидни показатели за одреден учинок во работењето. Користењето невалидни показатели може да доведе до селекција на „погрешен кандидат“, а одбивање на „вистинскиот“, што ќе се одрази на способноста за исполнување на оперативните цели.

Приказ 1-4, Учинок на работно место, критериуми за селекција и показатели

Елементи на учинок на работно место	Критериуми за селекција на карактеристики на вработените	Индикатори на критериуми за избор
--	---	---

¹⁴⁹Bartram D., (2005). *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*, Journal of Applied Psychology, 90: 1185-1203.

➤ Квалитетна работа ➤ Компатибилност со останатите ➤ Присуство на работа ➤ Должина на стаж ➤ Флексибилност	➤ Способност ➤ Мотивација ➤ Интелигенција ➤ Свесност ➤ Соодветен ризик за работодавецот ➤ Соодветна постојаност	➤ Искуство ➤ Минат учинок ➤ Физички вештини ➤ Образование ➤ Интереси ➤ Критериуми за плата ➤ Дипломи/сертификати ➤ Резултати од тестови ➤ Мерења на карактерот ➤ Препораки за работа ➤ Претходни работни места и должина на престој ➤ Наркотестови ➤ Полициско досие
--	--	--

Извор: Dave Bartram, „The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation”, Journal of Applied Psychology, 90, 2005, 1185-1203.

6.4.2.1. Валидност

При селекција валидноста претставува корелација помеѓу еден показател и учинок на работата. Со други зборови, валидноста се случува само до оној степен до кој показателот реално го предвидува она што треба да го предвиди. Неколку различни видови валидност се користат при селекцијата. На пример, *синтетичка валидност* претставува степен до кој аспектите на едно работно место се поврзани со процените за поединечните карактеристики неопходни за исполнување на овие аспекти.¹⁵⁰ Повеќето

¹⁵⁰Scherbaum, C.A., (2005). *Synthetic Validity: Past, Present and Future*, Personnel Psychology, 58: 481-515.

одлуки за валидност користат коефициент на корелација, број на индекс што го определува односот помеѓу показателската променлива и критериумската (зависна) променлива. Корелациите секогаш варираат од -1, 0 до +1, 0, при што повисоките вредности сугерираат посилни врски.

Истовремена валидност е метод за воспоставување на валидноста поврзана со зависната променлива. Истовремената валидност претпоставува дека информациите за учинок на еден вработен се собираат во еден момент. А потоа се врши нивна статистичка компарација.

6.4.2.2.Веродостојност

Веродостојноста на еден показател е степенот до кој тој со текот на времето континуирано генерира исти резултати. На пример, доколку едно лице било тестирано во декември и освоило 75 поени, па потоа на истиот тест во март освоило 76 поени, тогаш може да се каже дека тестот е веродостоен инструмент. Според ова, веродостојноста претставува конзистентност на показателите што се користат во процесот на селекција.

6.4.2.3.Комбинирање индикатори

Доколку еден работодавец одлучи да користи само еден показател, како што е тест со молив и хартија, за селекција на кандидати за работа, одлуката станува едноставна. Доколку тој тест е валиден и ги опфаќа клучните димензии на работното место и доколку апликантот направи добар резултат на тестот, тогаш треба да му биде понудена работата. Доколку работодавецот користи показатели како „тригодишно искуство“, „поседува диплома“ и „прифатлив резултат на тест“, апликантите се оценуваат врз база на сите нив, со цел да се идентификуваат кандидатите со најдобри квалификации. Со други зборови, вообичаено е да се комбинираат повеќекратни показатели на некој начин. Два начина за комбинирање показатели се:

Повеќекратни пречки: Се поставува минимум праг за секој показател и секој праг мора да биде исполнет. На пример, кандидат за позиција на претставник за продажба мора да исполни минимум ниво на образование, определен број бодови на тестот за способност за продажба и минимум резултат на структурирано интервју за да биде вработен.

Компензаторски пристап: Резултатите од индивидуалните показатели се собираат и се комбинираат во севкупен резултат, со што се овозможува постигнат висок резултат кај еден показател да компензира евентуален лош резултат на друг показател.

Комбинираниот индекс зема предвид резултати од сите показатели. На пример, при прием на студенти на постдипломски студии по бизнис, поголем резултат на приемниот испит може да надомести за понискиот просек на оценките од додипломските студии.

6.4.2.4. Одговорност за селекција

Селекцијата е клучна одговорност за сите менаџери и раководители во една компанија. Сепак, распределбата на одговорности за селекција помеѓу специјалисти за човечки ресурси и оперативни менаџери варира од една организација до друга. Вообичаената поделба на одговорностите е прикажана на Приказ 1-5. Потребата за исполнување на условите за еднакви можности за вработување и инхерентните стратешки импликации од функцијата за кадровско екипирање предизвикаа многу компании да се фокусираат на процедурите и техниките за ангажирање кадар. Во други компании, секој оддел (или неговиот менаџерски тим) врши скрининг и ангажирање на кадар. Многу менаџери, особено оние што работат во помали компании, претпочитаат сами да ги селектираат своите вработени бидејќи овие поединци директно влијаат врз нивните подрачја на работа. Сепак, валидноста и ефикасноста на овој пристап можат да се сметаат за дискутабилни.

Некои организации имаат професионалци од областа на човечки ресурси кои првично ги разгледуваат апликациите, додека менаџерите или супервизорите ги носат конечните одлуки околу селекцијата од квалификуваната група кандидати. Генерално, колку е повисока позицијата што треба да се пополни, толку е поголема веројатноста дека конечните одлуки ќе ги донесат оперативните менаџери, наместо професионалците за човечки ресурси.

Приказ 1-5, Вообичаена поделба на одговорностите за човечки ресурси: селекција

Оддел за ЧР	Менаџери
♦Врши првичен прием на апликанти	♦Бараат од вработените посебни
♦Врши првично скрининг-интервју	квалификации за пополнување на
♦Раководи со соодветните тестови за вработување	работното место
♦Обезбедува информации за потекло и препораки и закажува физички преглед, доколку е потребно	♦Учествуваат соодветно во процесот на селекција на кандидати
♦Ги упатува најдобрите кандидати до менаџерите за финална селекција	♦Ги интервјуираат финалните апликанти
♦Ја оценува успешноста на постапката за селекција на кандидати	♦Ги носи конечните одлуки за селекција што се предмет на сугестија од специјалистите за ЧР

Извор: Dave Bartram, „The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation“, *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005.

На одговорностите за селекција влијае и постоењето на централно биро за вработување, што честопати е сместено во рамките на одделот за човечки ресурси. Во помали организации, особено во оние со помалку од сто вработени, постоењето на ваква служба со полно работно време може да биде непрактично. Но, за поголеми компании, централизирањето на активностите во ваква служба може да биде од полза.

Функцијата на вработување во која било организација ја карактеризираат некои од овие активности или сите: (1) примање апликации; (2) интервјуирање апликанти; (3) тестирање апликанти; (4) вршење проверки за потеклото на апликантите; (5) закажување здравствени прегледи; (6) поставување и распоредување на нови вработени; (7) координирано следење на овие нови вработени; (8) извршување излезни интервјуа со

вработени во заминување; и (9) одржување соодветна документација и на соодветни извештаи.

6.4.2.5.Процес на селекција

Повеќето организации преземаат серија од конзистентни чекори за процесирање и селекција на апликанти за работни места. Факторите големина на компанијата, карактеристики на работните места, неопходен број на луѓе, користење технологија и сл. влијаат врз варијациите на основниот процес. Селекцијата може да се одвива во еден ден или во подолг период, а одредени фази на процесот можат да бидат прескокнати или променети, во зависност од работодавецот. Доколку апликантот се процесира во еден ден, по селекцијата работодавецот обично ги проверува препораките на апликантот.

6.4.2.6.Интерес на апликанти за работни места

Поединци што бараат вработување можат да го искажат својот интерес на повеќе начини. Вообичаено тоа вклучува испраќање резиме (биографија) по пошта, факс или лично на работодавецот. Со порастот на регрутирање преку интернет многу лица пополнуваат онлајн-апликации или испраќаат резимеа по електронски пат.

Без оглед на тоа како го искажуваат својот интерес за вработување, процесот на селекција содржи димензија на односи со јавност. Појавите како дискриминација при вработување, некултурни интервјуери, непотребни одолжувања, неодговорени телефонски повици, несоодветни процедури за тестирање и недостиг од следење на кандидатите можат да создадат непријатни импресии за еден работодавец. Како еден апликант ќе биде третиран од една организација ќе влијае врз неговата перцепција за неа.

6.4.2.7.Реални прегледи на работни места

Лицата знаат многу малку за компаниите пред да аплицираат за работа. Поради тоа, при носење одлука дали да прифатат една работа или не, многу од нив се потпираат врз информациите добиени при процесот на селекција, вклучувајќи податоци за плата,

карактеристики на работата и можности за напредување. За жал, некои работодавци прават работните места да изгледаат многу поатрактивни одошто тие навистина се. Реалните прегледи на работни места им прикажуваат најпрецизни описи на работните места за тие да можат подобро да ја оценат ситуацијата за вработување. Всушност, реалните прегледи на работни места можат директно да ги подобрат индивидуалните претстави за обука и да ја разјаснат сликата за работното место.¹⁵¹ Понатаму, самооценувањето на реалните прегледи на работни места ја зголемува самодовербата на поединците и носењето одлуки за прифаќање на работно место во странство.¹⁵² Користењето реални прегледи на работни места помага да се воспостави позитивен „бренд за регрутирање“. Компаниите треба да им обезбедат на потенцијалните вработени реален преглед за тоа како изгледа работниот живот во суштина и ова да го вклучат во *реалниот преглед на работно место*.

Сепак, една компанија треба да размислува поопширно при најмувањето нови вработени - во почетна фаза мора да размислува за развој или зајакнување на постоен „регрутирачки бренд“. Овој бренд има цел, во главите на апликантите да создаде слика за бизнис-целите на компанијата и искрено да ги претстави работните места на кои веќе вработените лица ги извршуваат своите обврски. Според еден менаџер вработен во компанијата за инвестиции Edward Jones, сосема е непрофесионално да се искривува сликата за определени работни места на кандидатите што аплицираат или веќе работат.

Една компанија треба да разгледува повеќе стратегии при развој на бренд за регрутирање и неговото презентирање на потенцијалните вработени преку реалните прегледи на работните места. Проект-менаџерите во компаниите за вработување укажуваат на потребата фирмите да ги проценат сопствените силни страни и да создадат листа со бенефиции при вработување што би ја направила компанијата поатрактивна за потенцијалните кандидати. Би требало да се вклучи изградба на човечки капитал, добар надомест, етика и социјална одговорност. Истовремено, една компанија треба да ги

¹⁵¹Barksdale, H. C., Jr., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Brashear, T. G. (2003). *The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2): 125–138.

¹⁵²Caligiuri, P.M. & Phillips, J.M., (2003). *An Application of Self-Assessment Realistic Job Previews to Expatriate Assignments*, *International Journal of Human Resource Management*, 14:1102-1116.

прикаже и своите помалку атрактивни аспекти, како што се распоредите за работа или значителен број на службени патувања. Сепак, овие негативни атрибути за работните места се во помал број од споменатите позитивни фактори.¹⁵³

6.4.2.8.Проверка (скрининг) пред вработување

Многу работодавци вршат проверки пред вработување со цел да откријат дали апликантите ги исполнуваат минималните критериуми за отворените работни места. Други, пак, бараат од сите заинтересирани да пополнат апликација за работа. Иако овие комплетирани формулари за аплицирање во иднина стануваат основа за прибирање информации во процесот на проверка пред вработување, прибирањето, зачувувањето и следењето на формуларите можат да создадат обемна работа за вработените во секторите за човечки ресурси.

6.4.2.9.Електронска проверка

Употребата на електронска проверка пред вработување е во пораст. Поголемиот број од овие проверки користат компјутерски софтвер за преглед на голем број биографии и апликации за време на процесот на селекција. Големите компании користат различни видови софтвер за примање, евалуација и следење на апликациите од голем број потенцијални работници. На пример, Paneltronics corporeted, фирма за развој на слушалки за комуникација од Калифорнија, и Sautern Co, енергетска компанија од југот на САД, имаат адаптиран софтвер за аплицирање и селекција. Овој софтвер им овозможува да најмуваат работници по електронски пат, да го следат процесот на апликација и да евалуираат многу прашања што се однесуваат на кадровското екипирање.¹⁵⁴

¹⁵³Daniel, L. & Brandon, C., (2006). *Finding the Right Job Fit*, HR Magazine, 62-67.

¹⁵⁴Robb, D., (2004). Screening for Speedier Selection, HR Magazine: 143-148.

6.4.2.10. **Формулари за апликација**

Формуларите/обрасците за апликација се универзално прифатени и можат да имаат различни формати. Соодветно подготвени, формуларите за апликација служат за четири работи:

1. Сведоштво за желбата на апликантот да се вработи на некое работно место.
 2. Нуди профил на апликантот и дава информации неопходни за интервју.
 3. Основно досие за апликанти кои се ангажирани за работа.
 4. Може да се користи за истражување на ефективност на процесот на селекција.
- Одредби за еднакви можности за вработување и формулари за апликација.

Една организација треба да ги зачува сите документи поврзани со апликацијата и вработувањето за период од *три години*. Насоките на Комисијата за еднакви можности и судските одлуки наложуваат бараните податоци во формуларите за апликација да бидат исклучиво поврзани со работното место. Многу често се случува на формулари за апликација да се најдат нелегални прашања што засегаат:

- Брачна состојба, информации за сопруг/а,
- Висина/тежина,
- Датум на завршување средно образование,
- Број и старост на издржувани лица,
- Лице за контакт во итни случаи.

Загриженоста околу несоодветните прашања потекнува од можното различно влијание врз некои заштитени групи поради можноста да се откријат информации што не треба да се користат при ангажирање на потенцијални вработени. Една неодамнешна студија откри дека поголемиот број судски парници поврзани со формулари за аплицирање вклучуваат прашања за пол и старост на вработениот, така што е неопходно

да се поведе сметка за отстранување на кои било прашања што се однесуваат на овие лични карактеристики.¹⁵⁵

6.4.2.11. Биографии како апликации

Апликантите честопати доставуваат информации за себе во форма на кратки биографии. Кога е можно, стандардите за еднакви можности наложуваат работодавците да сметаат на биографиите како на формулари за апликација. Како такви, биографиите на некој начин доброволно ги информираат работодавците за некои работи што не се достапни по легален пат, но, во секој случај, работодавецот не треба да ги користи тие информации за време на процесот на селекција. Некои работодавци бараат од апликантите покрај доставените кратки биографии да пополнат и апликација.

Без оглед на тоа како се прибираат податоците за потеклото на апликантите, компаниите треба да бидат доследни во проверката на веродостојноста на информациите содржани во биографиите или апликациите. Различни сведоштва покажуваат дека значаен процент на апликанти свесно ги менуваат нивните претходни работни искуства. При еден експеримент во кој беа вклучени студенти беше покажано дека голем број поединци имаа намера да ги фабрикуваат нивните квалификации за да се стекнат со стипендија.¹⁵⁶ Уште еден пример е поранешниот главен извршен директор на Radio Shack, Дејвид Едмондсон, кој поднел оставка откако било утврдено дека го „дотерал“ делот за сопственото образование.¹⁵⁷

6.4.2.12. Прашања за глобално кадровско екипирање

Кадровското екипирање за работните задачи во странство вклучува донесување одлуки за селекција што влијаат или се случуваат во други земји. Главното прашање при селекција на персонал за глобалните работни задачи се трошоците, бидејќи поставувањето еден експерт во друга земја може да ја чини компанијата и до еден милион

¹⁵⁵Kethley, B.R., Terpstra, D.E., (2005). “An Analysis of Litigation Associated with the Use of the Application Form in the Selection Process”, *Public Personnel Management*, 34: 357-376.

¹⁵⁶George, J. & Marett, K., (2004). *The Truth about Lies*, HR Magazine: 87-91.

¹⁵⁷McWilliams, G., (2006). *Radio Shack CEO Agrees to Resign*, the Wall Street Journal, A3.

долари за тригодишен период. Понатаму, доколку тој експерт реши прерано да го прекине својот престој во странство и се врати во матичната земја, трошоците поврзани со трансферот би биле уште поголеми. Процените се дека стапките за „неуспех“ на глобалните работни задачи во некои случаи можат да достигнат и од 40 до 50 проценти.¹⁵⁸

Меѓународните организации можат да бидат пополнети со кадар на различни начини: со лица од странство, државјани на земјата домаќин или државјани на трети земји. Секоја опција за кадровско екипирање претставува своевиден предизвик за управувањето со човечки ресурси. На пример, при вработување странски државјани се применуваат различни даночни закони. Професионалците за човечки ресурси треба да ги познаваат законите и обичаите во секоја од земјите во која имаат свој кадар. Искусните вработени во странство можат да обезбедат избор на способни кандидати што може да се користат напоредно со проширувањето на работата на компанијата во други земји.¹⁵⁹

6.5. Процес на селекција за вработување во странство

Процесот за вработувања во странски мисии треба да содржи реална слика за животот, работата и културата на земјата каде што вработениот би бил испратен. Менаџерите за човечки ресурси треба да почнат со подготовка на сеопфатен опис на работното место и во тие рамки да ги наведат одговорностите што би можеле да бидат невообичаени во матичната земја како, на пример, преговарање со државни претставници, интерпретација на локални работни кодекси, но и етички, морални и лични прашања, како што се некои верски забрани и лични слободи.¹⁶⁰ Петте подрачја се:

¹⁵⁸ www.mercerhr.com.

¹⁵⁹ Gong, Y., (2003). *Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency Resources, and Performance*, Academy of Management Journal, 46: 728-739.

¹⁶⁰ Clegg B. & Gray S.J., (2002). *Australian Expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate Management Policies*, International Journal of Human Resource Management, 598-623.

- *Приспособување на културата.* Лицата што прифаќаат работа во странство треба успешно да се приспособуваат на културните разлики;
- *Лични карактеристики.* Искуствата на многу меѓународни компании говорат дека најдобрите вработени во матичната земја не значи дека ќе бидат меѓу најдобрите и надвор од неа, главно поради личните карактеристики на лицата.
- *Организациски потреби.* Многу меѓународни работодавци сметаат дека е исклучително важно познавањето на организацијата и како таа функционира.
- *Комуникациски вештини.* Вработените во странски земји треба да бидат способни и усно и писмено да комуницираат на јазикот на земјата домаќин.
- *Лични/семејни прашања.* Приоритетите и ставовите на сопругниците и членовите на семејството можат да влијаат врз работниот успех на вработените во странство.

Едно од сè поважните прашања за американските компании е дека при вработување лица за работа во странство неопходни се соодветни проверки на потеклото. Меѓународните компании сакаат да бидат сигурни дека нивните вработени имаат прифатливо работно минато и лични карактеристики. За да се задоволат овие услови, голем број компании почнаа да се специјализираат во посебен вид проверки пред упатување на работа во странство.¹⁶¹

Некои земји имаат различни постапки за вработување контролирани од државата, каде што за вработување на домашни државјани странската компанија мора да има дозвола од владата. Многу земји, како САД и Австралија, бараат странските работници да се стекнат со работни дозволи или визи. За фирмите со седиште во САД, поставувањето жени или членови на различни расни/етнички малцинства на меѓународни позиции мора да биде направено во согласност со американските регулативи и закони за еднакви можности за вработување. Повеќето американски регулативи и закони за еднакви можности се однесуваат и на странските компании што работат во САД.

¹⁶¹Larson, M., (2006). "U.S. Employers International Expansion Raising Demand for Overseas Background Checks", Workforce Management, 85: 44-43

6.5.1. Правни прашања при процесот на селекција

Селекцијата е подложна на определен број правни прашања, особено многу регулативи и закони поврзани со еднаквите можности при вработување. За време на процесот на селекција, апликациите, интервјуата, тестовите, истражувањата на потеклото и другите активности во врска со процесот на селекција мораат да бидат извршени на недискриминаторски начин. Понатаму, апликантите што нема да бидат вработени треба да бидат одбиени поради работи исклучиво поврзани со работното место; одбивањата направени врз основа на член на заштитена група и статус се сметаат за незаконски.

6.5.2. Дефинирање на поимот „апликант“

Работодавците имаат обврска да ги следат апликантите што бараат вработување во нивните компании. Таквото следење на апликантите треба да биде сеопфатно и конзистентно. За работодавците станува сè поважно внимателно да дефинираат кој спаѓа, а кој не спаѓа во категоријата апликант, затоа што многу работодавци имаат обврска да ги следат и да ги известуваат надлежните за апликантите во рамките на акциските планови за овозможување еднакви можности за вработување и афирмативните мерки. За работодавците е важно следење на процесот на апликација и регрутација и од аспект на негативните ефекти од апликантите кои тврдат дека аплицирале за работни места со цел иницирање обвиненија поради нееднаков третман.

Без јасна дефиниција за тоа кој претставува апликант, работодавците ќе бидат принудени да ги сметаат за апликанти сите лица што спонтано ќе поднесат работни биографии или ќе одговорат на електронски оглас или едноставно ќе влезат во определена компанија и ќе побараат вработување. Комисијата за еднакви можности и Канцеларијата за усогласување со федералните договори се согласни за дефиниција на поимот „апликант“ кога една апликација ќе биде поднесена по електронски пат. За апликант се смета лице кое:¹⁶²

- Показало интерес преку електронски пат и од работодавецот се смета

¹⁶² Smith, A., (2006). OFCCP Updates Guidance on Internet Applicant, HR News

како кандидат за определена позиција;

- Определило дека тој, односно таа, ги поседува основните квалификации за тоа работно место;
- Не го губи интересот за работното место во која било фаза од процесот на селекција.
- Рангиран е според софтверски карактеристики на работодавецот или друг вид техники за податоци, што не се поврзани со процена на квалификациите.

6.5.3. Проток на документација на кандидатот

Работодавците мора да приберат информации за расната припадност, половата припадност и други демографски податоци на апликантот за да ги исполнат условите за известување произлезени од еднаквите можности при вработување. Многу работодавци бараат од апликантите податоци за Комисијата за еднакви можности за вработување во вид на формулар што е дел од апликацијата за работното место. Важно е овој формулар да биде одделен од апликацијата и да не се користи во ниту една понатамошна фаза од процесот на селекција, со цел да се избегнат можни жалби за неистинити информации. Бидејќи пополнувањето на овој формулар е доброволно, работодавците ќе покажат дека се обиделе да ги приберат овие податоци.

7. МЕЃУНАРОДНА ОБУКА И РАЗВОЈ

Иако компаниите се обидуваат да ги регрутираат и да ги одберат најдобрите луѓе за да ги пратат во странство, потребно е еднаш штом бидат одбрани да се обезбеди соодветна обука. Не само обука која е важна за менаџерите кои ќе се иселуваат, туку е важна и за странските вработени кои ќе ги надгледуваат до крајност. Најголема грешка која може да се направи е да се претпоставува дека луѓето се исти насекаде низ целиот свет. Корпорациите кои се сериозни за успех во глобалниот бизнис ги решаваат овие проблеми директно, обезбедувајќи интензивна обука. Во Motorola овој вид обука се спроведува во одделенија низ цел свет од Motorola Јуниверсити, образовната рака на компанијата. Сите вработени низ светот, вклучувајќи и директори на одделенија, добиваат четириесет часа обука секоја година за да научат делумно како да работат заедно како „Motorola луѓе“.¹⁶³ Тие се стремат кон донесување одлука базирана на рационална основа, давајќи подобра заднина за донесувањето одлука. Недостигот на обука е еден од основните принципи за неуспех кај вработените што работат меѓународна работа. Оние што работат меѓународно треба да знаат колку што е можно повеќе за земјата во која одат, културата на таа земја и историјата.

7.1. Директни и индиректни трошоци на неуспехот на експатријатот

Глобалниот бизнис честопати бара иселување и репатријација на менаџери и квалификувани работници. Задоволувањето на вработените со иселување и репатријација е критично за успехот на мултинационалните компании затоа што овие вработени често играат клучна улога во управувањето и координирањето на операции на проширеното претпријатие. Одлуката на мултинационалните компании да учествуваат во меѓународната конкуренција покренува низа проблеми со човечките ресурси. Треба да се разгледа дали одредена локација обезбедува средина каде што можат успешно човечките ресурси да се стекнат и менаџираат. Еден важен проблем што се препознава во текот на изминатите неколку години е збир на проблеми својствени во селектирањето, обуката,

¹⁶³ Laroche, L., Bing, J. & Mercer Bing, C., (2000). Beyond Translations, Training and Development, 54(12): 72-73

компензацијата и реинтеграцијата на иселените менаџери. Важноста за профитабилноста на мултинационалните компании е да ги направи вистинските задачи за експатријатите. Истакнат проблем во меѓународната литература за вработените е неуспехот на експатријатите - предвременно враќање на експатријат во неговата/нејзината родена земја. Иселените и нивните семејства страдаат од високи стапки на слаби перформанси и неуспех, секоја загуба или неуспех може да биде исклучително скап во однос на директни и индиректни трошоци. Вкупните финансиски трошоци поврзани со иселувањето, како и предностите за предвремена репатријација, се проценува дека се движат помеѓу 2 и 2,5 милијарди долари.

Стапката на неуспех на експатријатите е важен индикатор за мерење на ефективност на управување со иселувањето. Резултатите покажуваат дека трошоците за неуспех на експатријатите се високи и вклучуваат и директни и индиректни елементи. Во случај на враќање на експатријатот, директните трошоци вклучуваат плата, трошоци за обука и трошоци за патување и преместување. Покрај финансиите, раното враќање може да биде скапо и за мултинационалните компании на сметка на репутацијата. Во многу случаи оваа висока стапка на неуспех на менаџерите експатријати станува и постојан и периодичен проблем во мултинационалните компании. Една од тешкотиите со кои се соочуваат експатријатите е несоодветната обука пред заминување во земјата домаќин. Од друга страна, индиректните трошоци може да бидат значителни и неквалификувани. Индиректните трошоци може да вклучуваат штетни односи со владата во таа земја и другите локални организации и клиенти. Исто така, индиректните трошоци вклучуваат загуба на удел на пазарот, оштетување на угледот на компанијата и изгубени деловни можности. Употребата на поефикасни програми за обука е со цел да се подобрат перформансите на експатријатот во прекуокеанската средина, со што се минимизира процентот за неуспех. Поради зголемување на темпото на глобални предизвици во средината на работното место, вработените можеби ќе треба редовно да присуствуваат на програми за обука и развој што ги нудат нивните работодавци. Притоа, се смета дека зголемената обука е особено важна за извршните директори и вработените што се наоѓаат на меѓународни задачи. Исто така, се смета дека меѓукултурната обука ја намалува сериозноста на културниот шок и го намалува времето потребно на менаџерите кои се иселени да се приспособат на културата, тие достигнуваат ниво на културолошко

разбирање и стануваат ефективни и продуктивни во нивните меѓународни задачи.

7.2. Потребa за обука и подготовка

Анализата за потребите за обука на експатријатите привлече значително внимание во меѓународната литература за иселенички неуспех. Неуспехот на експатријатите секогаш се смета како резултат од недостигот на соодветна обука на нив и нивните сопружници. Цели на обуката се да ги подобрат сегашните работни вештини и однесување, додека развојот има цел да ги зголеми способностите во врска со некоја идна позиција или работа, обично раководна. Обуката може да вклучува промена на вештини, знаења, ставови или однесување. Исто така, обуката може да значи менување на она што вработените го знаат, како работат, нивниот став кон работата или нивната интеракција со нивните соработници или претпоставени. Акцентот е ставен на важноста за обука и едукација на експатријатите менаџери во подготовка за мултинационалните компании за минимизирање на културниот шок и максимирање на ефективноста и ефикасноста на менаџерот додека работи во поинаква култура. Во нејзината област на интерес, Scholes S. (2003) исто така даде краток преглед на сегашните практики на мултинационалните компании со седиште во Јужна Кореја и се предлага понатамошно подобрување на обуката и образованието за меѓукултури за мултинационалните компании да станат ефективни и продуктивни на глобалниот пазар. Всушност, карактеристиките на обука (методи) и карактеристиките на мултинационалните компании (поддршка за управување) влијаат врз процесот на обука и стекнување знаење.¹⁶⁴

Обуката треба да се смета како труд вреден за цел живот за да се учи за другите култури заради зголемена употреба на иселенички задачи од страна на мултинационалните компании. Успешен експатријат менаџер мора да биде чувствителен на културните норми на земјата во која престојува. Исто така, овој експатријат мора да биде доволно флексибилен за да може да се приспособи на тие културни норми и доволно

¹⁶⁴Scholes, S., (2003). *The expatriate manager in South Korea: Cross cultural communication*, Asian Journal of Business and Management Sciences, 2(6): 53-68

силен за да го надмине неизбежниот културен шок. Покрај тоа, семејството на управителот на експатријатите мора да биде запознаено и оспособено да се приспособи на новата култура. За да се приспособат на оваа нова култура, мултинационалните компании ќе мора да инвестираат многу во меѓународни рамки за програми за обука. Клучот за успешно натпреварување во бизнисот со глобализацијата може да се екипира со клучни позиции на експатријатите што постигнуваат лидерство. Овие експатријати менаџери мора да имаат техничка компетентност во областа на работата, во спротивно, нема да можат да заработат почит од подредените.

Техничката компетентност е речиси единствената варијабла што се користи при одлучувањето кој да се испрати на задача во странство, и покрај фактот дека повеќе вештини се неопходни за успешни перформанси во меѓународни задачи. Всушност, иселенички неуспех ретко се јавува како резултат на недостиг на технички вештини. Поголема техничка софистицираност на мултинационалните компании овозможува помало потпирање на јазичните и културно заснованите норми што ги прават меѓународните задачи тешки и збунувачки. Всушност, материјалниот живот на експатријатот е силно поврзан со тенденциите за обрт. Со ценењето на улогата на културата во организациите доаѓа до подобро разбирање на управувањето и организациското однесување низ светот.

Компании како Texas Instruments, Procter & Gamble, Bechtel и други со голем меѓународен персонал ги подготвуваат вработените за меѓународни задачи со цел да го подготват својот експатријат. Најголемата грешка што можат да ја направат менаџерите во мултинационалните компании е да претпостават дека луѓето се исти во глобални размери. Мултинационалните компании што прават напор да ги обучат своите вработени да ги разбираат и почитуваат културните разлики ќе го реализираат влијанието на нивниот напор врз нивната продажба, трошоци и продуктивност.

7.3. Важноста на обуката за меѓународни задачи

Обуката и ориентацијата за меѓународни задачи денес се сè почести. Се проценува дека 50 проценти од компаниите испраќале вработени во странство без претходна обука

и ориентација. Практиката во развиените земји е во насока на давање особен акцент на прашањето на обуката за меѓународни задачи, при што експатријатите се учат за културата, обичаите и бизнис-техниките на земјата домаќин. Ова може да ги објасни ниските стапки на неуспех на експатријатите во мултинационалните компании.

Сè поголем број мултинационални компании, исто така, покажале силна посветеност на меѓународната обука и ориентација. Компаниите сè повеќе ја надминуваат обуката за експатријати. Federal Express ги испраќа идните експатријати и нивните семејства на патувања за „запознавање“, кои служат и како „реални прегледи на работното место“. Над 70 проценти од компаниите плаќаат за слични патувања. Letteilet е лидер на патувања за запознавање на меѓународни задачи како дел од неговата програма за помлади приправници. Оваа програма е насочена кон градење кариери со глобална перспектива и искуство. American Express им овозможува на студентите на бизнис-школи во САД во лето да одат на работни места во нивната земја. Исто така, Colgate-Palmolive обучува неодамна дипломирани студенти за повеќе меѓународни задачи. Тема за дискусија во последните програми за обука е безбедноста на персоналот како резултат на зголемено насилство што го доживуваат деловните луѓе што работат во странски земји.

Ако треба да се управува ефикасно со бизниси во меѓународен амбиент, менаџерите треба да бидат образовани и обучени со меѓународни вештини за управување. Важно е да се разберат видовите вештини што им се потребни на експатријатите менаџери и вработените на меѓународни задачи. Покрај добрите технички вештини, вработените кои се иселени треба да бидат приспособливи и да имаат вештини на јазиците и разбирање на социјалните обичаи, културни вредности, кодекси на однесување, системи за мотивација и награда кај земјата домаќин, како и познавања на културата и религијата во земјата домаќин. Експатријатите, исто така, имаат потреба од помош во практични аспекти на меѓународни задачи (на пример, домување, училишта, валута и здравствени прашања). Посетите на земјата домаќин можат да помогнат со смирување на вработените кои се иселени и нивните семејства, за нивниот дом, болници, стоматолози и училишта. Овие програми за обука се важни за експатријатите и нивните семејства, особено во културите во кои жените се исклучени од правење разни работи во текот на денот. На пример, во Саудиска Арабија жените имаат многу ограничувања во

врска со облекувањето и правилното однесување. Затоа, успешна културна адаптација може да биде концептуализирана како општо задоволство на индивидуата во земјата домаќин.

Постојат неколку примери на програми за меѓукултурна обука што ги користат мултинационалните компании. Крос-културна обука подготвува експатријати менаџери да живеат и да работат во различна култура. За експатријатот, справувањето со нова средина е многу поголемо прашање отколку справувањето со ново работно место. Важно е да се запамети дека кога пристигнуваат експатријатите, тие се странци во земјата домаќин. Затоа, важно е да се обезбеди културна и практична заднина пред работникот и семејството да бидат преместени на меѓународна задача. Со цел намалување на семејните проблеми на експатријатите и нивните семејства, некои мултинационални компании започнаа да ги подготвуваат и помагаат семејствата во целост. Помошта може да биде во форма на обука за културата, јазикот, религијата на земјата домаќин, како и практични информации за семејствата, како што се локален превоз, шопинг, споредби на верувања и обичаи. Ваквите постапки во практиката покажале дека експатријатите имаат подобри резултати и се позадоволни од нивните задачи по интензивен тренинг. Исто така, доказите за истражување покажуваат дека мултинационалните компании што обезбедуваат обука за експатријати веруваат дека ја подобриле ефикасноста на вработените и им овозможуваат полесно да се однесуваат кон странска култура, со што се поттикнува подобра слика на фирмата во земјата.

Стекнувањето вештини потребни за да се биде успешен во меѓународна задача може да бидат постигнати преку употреба на различни техники за обука. Procter & Gamble користи неколку методи за обука и учење јазични вештини и за подобрување на меѓукултурната свест кај меѓународни назначувачи. Менаџерите од „П & Г колеџ“ за експатријати од ново и средно ниво му препорачуваат на вработениот во странска земја и на неговото семејство да бидат активно вклучени во обуката за олеснување на транзицијата и градење на средината за поддршка. Тоа понатаму сугерира дека обуката за експатријати треба да ја водат луѓе што служеле во одредена земја и дека обуката треба да започне една година пред новиот вработен да премине во експатријат.

Искуствата на терен се препорачуваат за да се обезбеди подетален преглед на

земјата домаќин и нејзините обичаи, вредности и однесувања. Вредноста на ваквите искуства е да се обезбеди реален преглед на тоа што се очекува во меѓународната задача. Конечно, јазичните вештини се препорачуваат за употреба во развој на вештини за меѓучовечка комуникација и секојдневни зделки со кои семејството ќе се сретне во земјата домаќин. Ова треба да вклучува не само вербални комуникациски вештини, туку и невербални пораки и значења.

Покрај обезбедувањето обука за експатријатите, американските фирми сè повеќе обезбедуваат обука и за патници во странство (странски државјанин кој доаѓа во САД за да работи). На пример, SC Johnson Wax во последните 10 години внесуваше вработени во САД. Американската фармацевтска компанија Eli Lilly & Co. донесуваа околу 20 луѓе годишно, обично во областа на науката, финансиите и маркетингот. Нивните потреби за обука се многу слични на експатријатите. Ако успеат да се приспособат и да придонесат за мултинационалните компании како што е планирано, тогаш организацијата ќе има корист. Ако постојано се борат и не успеваат, тогаш вработениот, семејството и мултинационалните компании ќе страдаат.

7.4. Улогата на тренингот на експатријатите

Земајќи предвид дека селекцијата игра примарна улога во изборот, мора да се вклучат и развојот и тренингот за културните разлики. Кога вработениот ќе биде селектиран за експатријатска позиција, подготвителниот тренинг е следниот критичен чекор во подготовката, ефективноста и успешноста во странство, особено каде што има разлика во културата и начинот на живот.

Главна цел на мултинационалниот тренинг е да им помогне на луѓето со неочекуваните настани во новата култура. Во минатото мултинационалните компании не обрнувале внимание на тренингот за брачниот другар и фамилијата.¹⁶⁵ Поради зголеменото влијание помеѓу приспособувањето на експатријатот и семејството, повеќе

¹⁶⁵Barham, K. & Devine, M., (1990). *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*, Ashridge Management Research Group, Special Report 2098 (London: The Economist Intelligence)

мултинационални компании ги прошируваат своите подготвителни тренинг-програми со вклучување на брачниот другар и децата.

Генерално е прифатено дека за да се биде ефективен, експатријатот мора да се адаптира и да не се чувствува изолиран од земјата домаќин. Доброто структурирање на програмите за културна адаптација можат да бидат со екстреман бенефит, со цел полесна адаптација. Деловите од програмата за култура на адаптација варираат зависно од земјата во времетраењето на целта на трансферот и нарачателот на таквата програма. Како дел од студијата на менаџмент за експатријати, Tung¹⁶⁶ идентификува пет категории од подготвителен тренинг, базиран на различни процеси на учење, вид на работа, земја на престој и достапно време. Овие се однесуваат на: програми кои вклучуваат информации за опкружување и културна ориентација, приспособување кон култура, изучување на јазикот, тренинг на сензитивност и искуства на терен. За полесно разбирање на варијациите во тренингот на експатријатите, Tung предлага една рамка на одлучување на природата и нивото на тренинг. Два детерминирачки фактори се степенот на интеракција, побарувањата од земјата домаќин и сличноста помеѓу културата на експатријатот и новата култура. Една деценија подоцна Tung¹⁶⁷ направил ревизија на претходната работа и ги дал следните препораки:

- Тренингот да биде ориентиран на долгорочно учење, наместо ан кратки програми за локално изучување;
- Поголемо влијание на изучување на странскиот јазик;
- Поголемо влијание на нивото на комуникациски компетенции, не само на вербална комуникација, со што личноста ќе стане билингвална и бикултурна, што овозможува лесна транзиција од една култура во друга;
- Крос-културна обука за различно управување;
- Претставувањето на позицијата на експатријатот треба да биде реална за да се постигнат ефективни перформанси;

¹⁶⁶Tung, R.L., (1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments, Columbia Journal of World Business, 16: 68-78.

¹⁶⁷ Tung, R.L., (1998). *A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited*, Human Resource Management Review, 8(1): 23-37

- Прелиминарни посети.

Една корисна техника во ориентацијата на интернационалните вработени е да ги испраќа на прелиминарно патување во земјата домаќин. Добро испланирано патување за кандидатите и за нивното семејство овозможува и им дава јасна слика за нивното приспособување и интерес за договорот. Таков тип патување ќе послужи за претставување на бизнис-идејата во земјата домаќин и за охрабрување на кандидатот во подготвителниот период. Кога се користи како дел од подготвителната тренинг-програма, посетата на земјата домаќин ќе влијае врз првичниот процес на приспособување.

7.4.1. Курс за странски јазик

Учењето странски јазик е очигледно посакувана компонента од подготвителната програма. Сепак е рангирано пониско во програмите за адаптација. Во обид да се разбере зошто изучувањето странски јазик е со низок ранг, треба да се разгледаат следните аспекти поврзани со јазикот. Улогата на англискиот јазик како јазик на бизнисот во светот. Генерално е прифатено дека англискиот е универзален јазик, интернационален јазик кој се користи во светски размери. Индија е атрактивна локација за странски контакт-центри како резултат на големата популација што зборува на англиски јазик. Мултинационалните компании од англиско говорно подрачје, како Велика Британија, Америка, Канада, Австралија и Нов Зеланд, често пати го користат јазикот како незначеен во процесот на селекција и не предвидуваат подготвителна програма поврзана со јазикот.

7.4.2. Практична асистенција

Друга компонента во подготвителната тренинг-програма се однесува на достапни информации кои асистираат во релокацијата. Практичната помош има огромна улога во адаптацијата на експатријатите и нивното семејство во новото опкружување. Оставањето сам на себе може да резултира негативно кон културата на земјата домаќин, а со тоа и кон одлуката за идниот договор за вработување. Многу мултинационални компании го прифаќаат предизвикот за локација вклучувајќи специјалисти за практична асистенција на експатријатите, како на пример, пронаоѓање соодветен дом и школо за децата.

Вообичаено, одделот на човечки ресурси организира програми за ориентација и јазичен курс.

7.4.3. Развој на персонал преку меѓународно ангажирање

Меѓународните задачи веќе подолго време се препознаени како важен механизам за развој на интернационални експерти. Очекуваните резултати се:

- Развој на менаџментот. Поединците стекнуваат меѓународно искуство кое помага во кариерниот развој, додека компанијата акумулира знаење преку искусните интернационални оператори на кои може да се базира за идни интернационални договори;
- Развој на организацијата. Интернационалните договори помагаат во акумулирање на знаење, вештини и способности кои се основа на идниот развој. Глобалниот мајндсет е многу важен бенефит во земањето на поширока слика. Како што е претходно укажано, експатријатите се агенти на директна контрола и социјализација, кои асистираат во трансфер на знаење и компетенции.

7.4.4. Индивидуален развој

Интернационалниот договор може да се спореди со ротација на работа, алатка на менаџерски развој која придонесува за одреден вработен да ги развива своите способности и работни предизвици. Покрај очекуваниот финансиски бенефит, перципираниот кариерен напредок е често примарен мотив за прифаќање на интернационален договор. Ова е чест случај во држави со мала популација (Холандија, Австралија, Шведска, Нов Зеланд), каде што релативно малата локална економија не е доволно голема да генерира раст и интернационалните активности ја отвораат можноста за раст на приходите.

Во ваква ситуација вработените разбираат дека интернационалното искуство е неизбежно за иден кариерен развој. Како и да е, постои слабост во истражувањето кое

демонстрира линк помеѓу интернационалниот договори и кариерен развој. Исклучок од ова се студиите од Feldman и Thomas и Naumann.¹⁶⁸

Додека овие студии ги потврдуваат очекувањата во кариерата како мотив, вклучените иселеници беа земени од оние што се назначени. Свкупно се јавува потреба за истражување кое развива потреба за кариерен развој како директна последица на интернационалниот договор. Постојат две посебни објаснувања:

- Компаниите и универзитетите беа преокупирани со процесот на иселеници од компаниска перспектива. Важно е да се разбере улогата од различни активности на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси, со цел да се намали неостварувањето на перформансите и да се зголеми ефективноста на трошоците.
- Истражувањата постојано репортираат дека иселениците се одлучуваат за интернационална кариера најчесто поради кариерен развој и промоција. Со други зборови, се знае зошто луѓето прифаќаат интернационални договори, но се нема јасна слика кога и како овие очекувања се исполнети, ниту за последиците кон двете страни, иселеникот и компанијата, доколку очекуваниот кариерен развој не се случи. Аспекти за подготовка за земјата домаќин:
 - Општествена и бизнис-етика;
 - Историја и фолклор;
 - Тековни настани, вклучувајќи ги и односите помеѓу земјата домаќин и странската држава;
 - Културни вредности и приоритети;
 - Географија, посебно главните градови;
 - Извори на гордост и големите достигнувања на културата;
 - Религија и улогата на религијата во секојдневниот живот;
 - Политичка структура и сегашни играчи;
 - Прашања поврзани со национална валута, транспорт, временски зони и работно време на бизнисот,

¹⁶⁸ Feldman, D.C. & Thomas, D.C., (1992). *Career Issues Facing Expatriate Managers*, Journal of International Business Studies, 23(2): 271-94

- Јазикот.

Во многу случаи вработениот и неговата фамилија може да се здобијат со многу информации за гостинската земја, вклучувајќи ги нејзината култура, географија, социјална и политичка историја, клима, храна и сл. преку интернет, книги, предавања и ДВД. Како и да е, мора да бидат опфатени барем пет важни елементи на обука и програма за развој. Јазична обука, културна обука, процена и следење на развој на кариера, менаџирање на личен и семеен живот и враќање во татковината - конечен, но доста важен чекор.

8. ТЕХНОЛОГИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Зголемената употреба на технологијата доведе до организациско користење на Систем за управување со човечки ресурси (Human Resources management system- HRMS), кој претставува интегриран систем што обезбедува информации што се користат од страна на менаџментот за човечки ресурси при донесување одлука. Оваа терминологија нагласува дека донесувањето одлуки за човечки ресурси, а не само градењето база на податоци, е првенствена причина за прибирање податоци во еден информациски систем. Систем за управување со човечки ресурси е интегриран систем што обезбедува информации што ги користи менаџментот за човечки ресурси при донесување одлуки.

8.1.Целите на системот за управување со човечки ресурси

Системот за управување со човечки ресурси има две главни намени во организациите. Едната цел се однесува на административната и работна ефикасност, а другата се однесува на ефективност. Првата намена е да се подобри ефикасноста со која се собираат податоци за вработените. Доколку се автоматизира процесот, многу активности на човечки ресурси можат да се извршуваат поефикасно, побрзо и со помалку документација, што може да доведе до намалување на административната работа на човечките ресурси онаму каде што на вработените им е достапен директен пристап до информации за човечки ресурси преку интернет-системите.

Технологијата за човечки ресурси има повеќе примени во една организација. Најосновната е автоматизирање на платните списоци и активности за бенефиции. Уште едно вообичаено користење на технологијата е при следење на активностите во врска со еднакви можности за вработените и афирмативните мерки.

Системите базирани на интернет го вклучуваат следното:

- Огласни табли;
- Пристап до податоци;
- Услуги што ги користат вработените,
- Продолжено поврзување.

Широката употреба на технологиите за управување со човечки ресурси влијае врз тоа како се извршуваат активностите за човечки ресурси на повеќе начини. За

илустрација, Соса Cola обезбедува самопослужни програми за вработените на интернет, за својот персонал, во повеќе од двесте земји низ светот. Вработените можат на интернет да добијат пристап и да ги менуваат сопствените податоци, да се зачленуваат за добивање или промена на пакети со бенефиции и да подготвуваат резултати за ревизија. Системот на самопослужување на вработените е на располагање на различни јазици и ги одразува културните разлики на земјите.¹⁶⁹

¹⁶⁹Frasch, K. (2003). "Coca Cola Talent Leader Shared Story of a Self Service "Soft Sell", *Workindex.com*, , www.workindex.com

9. ЕТИКА И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Поврзан со стратешката улога на човечки ресурси е и начинот на кој професионалците во управувањето со човечки ресурси влијаат врз етичкото однесување на директорите, менаџерите и вработените.

На стратешко ниво, поверојатно е дека организациите со високи етички стандарди ќе ги исполнат долгорочните стратешки цели и профитот. Поединци во општеството и индустријата, како и потрошувачите и вработените, гледаат попозитивно на организациите за кои се смета дека работат со интегритет. Тоа позитивно мислење често се одразува во крајните финансиски резултати и способноста да се привлечат и да се задржат човечки ресурси.

Разликите во законските, политички и културни вредности и практики во различни земји често иницираат етички проблеми за глобалните работодавци. Овие работодавци, исто така, мораат да се придружуваат кон законите на земјите домаќини. САД и некои земји од Западна Европа имаат закони што се однесуваат на водење на фирмите што се основани во земјата. На пример, Законот за коруптивни практики во странство им забранува на фирмите од САД да се вмешаат во поткуп и во слични активности во странски земји, што би биле незаконски во САД. Сепак, конкурентските фирми од некои други земји не се обврзани со слични ограничувања, па можат да создадат конкурентска неповолност за европските фирми и фирмите од САД.

Влијанието на овие закони често бара од глобалните менаџери да направат фини етички разлики помеѓу давање поткуп и давање подароци, со оглед на разликите во бизнис-практиките во различни азиски и источноевропски земји.

Наредните два примера ги илустрираат вообичаените етички дилеми:

- Многу глобални фирми утврдиле дека основање или проширување на производството во некои азиски, африкански или латинскоамерикански земји е многу полесно доколку глобалната фирма им обезбеди на децата на клучните владини службеници прием и стипендии од универзитети во САД или во Велика Британија. Без ваквото „спонзорство“ глобалните фирми често се соочуваат со бескрајни одолжувања за добивање на потребните одобренија од владините институции за нивното работење;

- Во некои источноевропски и азиски земји добивање нова телефонска линија за помалку од три месеци бара плаќање во готово, како еден вид „наплата за експедитивност“ на локалниот менаџер во телефонската компанија. Сите страни во договорот знаат дека менаџерот ќе ги задржи парите лично за себе, иако телефонот е основен за вршење меѓународен бизнис.

Многубројни автори за бизнис-етика нагласуваат дека примарната одредница за етичко однесување е организациската култура, која ги претставува заедничките вредности и уверувања во една организација. Во основа, организациската култура е „како се работи овде“. Секоја организација има култура и таа култура влијае врз тоа како се однесуваат директорите, менаџерите и вработените при донесување одлуки за организацијата. На пример, доколку е вообичаено вработените да лажат за причините зошто не се појавиле на работа, со цел да користат боледување, уште поверојатно е дека новите вработени ќе го усвојат таквото однесување. Или доколку е нагласено исполнувањето на целите и финансиските цели, во тој случај не е изненадување кога директорите и менаџерите ги лажираат цифрите и ги фалсификуваат записите за трошоците.

Финансиските скандали во многу фирми во последните години ги илустрираат последиците од организациската култура во контекст – „сè може да помине“. Сепак, во многу организации постои позитивна етичка култура која игра доста важна улога во рамките на една мултинационална компанија.

Човечките ресурси играат клучна улога во спроведувањето на етичкото однесување во организациите. Бројот на инциденти на вработени кои известуваат за неетичко однесување е зголемен во последната деценија, првенствено поради корпоративните скандали. Кога постојат следните пет елементи на етички програми, веројатно е да се очекува практикување на етичко однесување:

- Пишан кодекс за етичко однесување и стандарди за однесување;
- Обука за етичко однесување за сите директори, менаџери и вработени;
- Начини како вработените да добиваат совети во врска со етички дилеми со кои се соочуваат, често обезбедени од одделот за човечки ресурси;
- Системи на доверливо известување за етички злоупотреби или неетичко однесување;

- Улогата на човечките ресурси во организациската етика.

Организациите што се сметаат за етички, според начинот на кој работат, имаат долгорочен успех. Бидејќи луѓето во организациите донесуваат етички одлуки на дневна основа, управувањето со човечките ресурси игра клучна улога како „чувар и глас“ на етиката на организацијата. Сите менаџери, вклучувајќи ги и менаџерите за човечки ресурси, мораат да се справуваат со етичките прашања и да водат сметка за тоа како тие дејствуваат врз активностите на човечките ресурси.

Со цел да им помогне на професионалците за човечки ресурси да се справат со етичките проблеми, Здружението за управување со човечки ресурси изработи етички кодекс за своите членови. Постојат многу видувања за улогата на човечките ресурси во обезбедување присутност и рефлексивност на етичките практики, правда и праведност во постапките на човечките ресурси. На следната слика се прикажани најчести области на неетичко однесување во однос на активностите на човечки ресурси.

Приказ 1-6 Области на неетичко однесување во однос на активностите на човечки ресурси.

Видови злоупотреба	Примери на однесување на вработен, надзор и менаџер
Надомест	Погрешно претставување на работни часови и одработено време; Фалсификување извештаи на трошоците; Пристрасност во оценување на резултатите и зголемување на платата; Несоодветни одредувања на прекувремената работа;
Односи со вработените	Вработени кои ги лажат претпоставените; Директори/менаџери кои даваат лажни информации до јавноста, клиентите и купувачите; Лични придобивки/подароци од купувачите;

	Злоупотреба/крадење средства на организацијата; Намерно прекршување на прописите за сигурност и здравје;
Кадровско екипирање и еднакви можности за вработување на вработените	Фаворизирање при вработување и унапредување; Сексуално вознемирување; Полова, расна и старосна дискриминација при вработување, дисциплински мерки и отпуштање.

Извор: Kathryn Tyler, "Do the Right Thing", *HR Magazine*, февруари 2005, 99-102.

Етичките проблеми поставуваат фундаментални прашања за праведноста, правдата, вистинитоста и општествената одговорност.¹⁷⁰ Етиката се справува со она што „треба“ да се направи. Слепото придржување кон законите не гарантира етичко однесување. Законите и прописите не можат да ја предвидат и да ја покријат секоја ситуација со која ќе се соочат директорите, менаџерите и вработените. Наместо да се потпираат на закони, луѓето мора да бидат водени од „кодекси“ на вредности и лично однесување, како и од следните две прашања:

- Дали однесувањето или резултатот ги исполнува сите важечки закони, прописи и владини кодекси?
- Дали однесувањето или резултатот ги исполнува и организациските стандарди и професионалните стандарди на етичкото однесување?

Сепак, и постоењето на сите овие елементи не може да спречи поединечни менаџери или директори да бидат вклучени или да не успеат да пријават неетичко однесување.¹⁷¹ Дури и вработените во одделот на човечки ресурси можат да се противат да пријават етички проблеми, првенствено поради стравот дека таквиот чин може да влијае врз нивното сегашно и идно вработување. Посебните етички проблеми што создаваат тешкотии во областа на човечки ресурси вклучуваат:

¹⁷⁰Tyler, K., (2005). "Do the Right Thing", *HR Magazine*: 99-102.

¹⁷¹[National Business Ethics Survey Executive Summary \(2005\), ethics@ethics.org.](#)

- Колку од информациите за проблем со одреден вработен треба да му се откријат и на друг потенцијален работодавец?
- Дали еден менаџер за вработување треба да проверува податоци и досиеја од агенциите за вработување или службите за спроведување на законот без знаење на кандидатите?
- Кои обврски се должат кон вработен со долг стаж кој станал неефикасен поради промени во бараните вештини на работното место?
- Какво влијание треба да има приватниот животен стил на еден вработен при донесување одлука за унапредување, доколку резултатите на работното место се задоволителни?
- Треба ли вработените што пушат да бидат присилени да пушат на работно место кога се применуваат нови ограничувања за пушење од страна на работодавецот? И дали треба да му се дозволи на работодавецот да одбие кандидат за работно место само врз основа на тоа дека пуши надвор од работно место?
- Дали треба еден, инаку квалификуван кандидат, да биде одбиен за вработување бидејќи малолетното дете на кандидатот има сериозни здравствени проблеми што значително би ги зголемиле трошоците за осигурување на работодавецот?
- Како треба да бидат избалансирани „правата да знаат“ и со поединечни права за приватност на колегите, кога работник открива дека тој или таа боледува од сида, хепатит Ц или други сериозни преносливи болести?

Потребата од поголемо внимание за етиката порасна во последните неколку години, што се докажа преку корпоративски скандали во САД со фирмите Enron, WorldCom и Tyco, многубројни финансиски и инвестициски фирми и други организации. Етички проблеми на Parmalat, италијанска компанија за храна, Crédit Lyonnais, француска финансиска компанија и многу други, се примери дека етичките грешки не се само проблем во САД.¹⁷²

¹⁷²Cherenson M., (2006). *Rethinking Reputation*, Workforce Management, 23-26

9.1. Менаџмент на извршување (перформанс) на иселениците

Генералната стратегиска позиција на иселеникот може да биде интернационална, мултинационална, глобална или транснационална, иселеникот ја донесува својата одлука базирана на економски и политички збиднувања. Во тој контекст, иселеникот има специфични очекувања за секоја од странските подружници и други форми на оперативни модели под услови на пазарни перформанси и придонес кон вкупен профит и конкурентност. Кога се евалуираат перформансите на подружницата наспроти овие очекувања, доста е важно да се препознаат различните ограничувања што можат да го афектираат достигнувањето на целите. Ова се однесува на следните:

а) Дел наспроти целина

По својата природа иселеникот е индивидуа која се соочува со глобално опкружување, што значи дека постојано се конфронтира со различни национални средини. Императивите за контрола и интеграција често пати го позиционираат иселеникот дека доброто на целината е многу поважно отколку краткорочната профитабилност на подружницата. Пример посочен од Pucik V. (1985)¹⁷³ е каде иселеникот развива операција во стопанство каде што неговиот глобален конкурент има доминантна позиција. Целта на влез на тој пазар е да го предизвика готовинскиот кеш на конкурентот со агресивна ценовна политика. Pucik V. (1985) објаснува дека билансот на состојбата на оваа подружница може да биде постојано во црвено, но со оваа стратегија, преку затегнувањето на конкурентските ресурси, може да дозволи повисок поврат на друг пазар. Тешкотиите во квантитативно изразување на ваква глобална стратегија во услови на вообичаена повратна инвестиција се очигледни.

Друга ситуација е каде што иселеникот развива заедничко вложување на одреден пазар со цел да обезбеди присуство таму, иако има слаби очекувања на краток рок и може да обезбеди со минимални ресурси придонес кон влогот.

¹⁷³Pucik, V., (1985). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm, Strategic Management of Multinational Corporations*, the Essentials, New York: 429-430.

б) Неспоредливи податоци

Податоците што се прибрани од подружниците можат да бидат несигурни поради различни аспекти:

Така, продажбите во една земја може вртоглаво да се зголемуваат, но постојат извештаи во кои националната влада може да вметне нови контролни механизми што ќе го оневозможат повратот на профитот. Дали тоа значи дека мултинационалната компанија ги извршува задачите ефективно? Дали подружницата работи ефективно?

Продажбите во друга земја може експоненцијално да растат, но менаџментот од централата може да не биде свесен дека сметководствените правила во таа држава ја третираат продажбата на консигнација или продажбата со компензација како реална продажба на фирмата. Како би требало сметководствениот систем на централата да ги прокнижи овие продажби поврзани со продажбата од други подружници кои не се однесуваат на продажбата на консигнација или компензација? Механизмите на контрола на квалитетот можат да варираат од една држава до друга, увозните тарифи можат да влијаат врз цените или штрајк на пристаништето во некоја држава може неочекувано да ја задоцни набавката на битни компоненти на производството во друга држава. Овие фактори можат да предизвикаат проблеми во извршувањето на задачите на подружниците и да го искомплицираат вреднувањето на индивидуалните менаџери.

в) Променливост во глобалното опкружување

Променливоста во глобалната средина побарува долгорочните цели да бидат флексибилни со цел да одговорат на потенцијалните пазарни побарувања. Според Pucik V. (1985)¹⁷⁴, нефлексибилниот пристап ќе значи развој на стратегии кои нема да се вклопат во новата средина. На пример, влијанието на интернационалниот бизнис, главни настани во изминатите две децении, како колапсот на комунистичкиот систем во доцните 80-ти година, во Источна Европа и поранешниот Советски Сојуз, усвојувањето на ЕУР како единствена валута од повеќе земји на Европската Унија, кинеските пазарни реформи, птичјиот грип, ширењето на интернационалниот тероризам, зголемувањето на цената на нафтата и прифаќањето на интернационални сметководствени стандарди. Сите од наведените збиднувања имаа импликации врз глобалните и локални стратегии на

¹⁷⁴Pucik, V., (1985). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm, Strategic Management of Multinational Corporations*, the Essentials, New York: 429-430.

иселениците и мултинационалните компании. Бидејќи подружниците работат под голема променливост и флукуација, ќе мора да ги приспособуваат долгорочните цели кон специфичната ситуација на конкретниот пазар. Проблемите излегуваат кога иселениците ќе увидат дека целите и крајните рокови поставени од седиштето се нереални и нефлексибилни без да се земе предвид промената на локалните услови како резултат на новонастанатата средина. Очигледно вклучувањето на регионалниот и менаџерите на подружници во стратешкото планирање помага за надминување на оваа перцепција.

г) Променливи нивоа на зрелост

Според Pucik V. (1985)¹⁷⁵, без поддржувачката инфраструктура, развојот на пазарот во странската подружница е генерално бавен и потежок за остварување отколку дома, каде што веќе развиените брендови можат да ги поддржат новите продукти и новите области за развој на бизнисот од другите оддели. Како резултат, ќе биде потребно подолго време за остварување на резултатите од тоа што е предвидено на домашниот пазар и овој факт треба да биде препознаен во процесот на перформанс-менаџмент. Разликите во потрошувачите и работните навики помеѓу земјата домаќин и странската подружница мора да се земат предвид. Како, на пример, не се отпушта менаџер од Мексико бидејќи неговата продуктивност е половина од американскиот просек. Во Мексико тоа би значело дека менаџерот работи на ниво 3-4 пати повисоко од просечен работник во фабрика. Овде се потребни релевантни податоци за споредба, а не апсолутни броеви, дали станува збор за иселеник од Мексико, Америка или Европа. Начинот на кој се мери работната продуктивност е сосема ист, но броевите излегуваат различни поради различната средина.¹⁷⁶

Генерално постои огромен број на значајни параметри што треба да се земат предвид при анализа на перформансите на странската подружница. Бидејќи мерењето на перформансите примарно е базирано на стратегиски фактори, ги афектира резултатите и успехот на извршниот директор на подружницата директно.

¹⁷⁵ Pucik, V., (1985). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm, Strategic Management of Multinational Corporations, the Essentials*, New York: 429-430

¹⁷⁶ Garland, J., Farmer, R.N. & Taylor, M., (1990). *International Dimensions of Business Policy and Strategy*, PWS - KENT, Boston: 193.

9.2. Фактори поврзани со фамилијата

Кога станува збор за факторите поврзани со фамилијата, во САД и во Европа се очекува да бидат едни од поголемите причини за исклучување, односно одбивање на работата во странство. Овој феномен потекнува од фактот дека сè повеќе жени продолжуваат со кариерата и можат да обезбедат значаен приход за семејството. Претходните сознанија, исто така, укажаа дека семејството е особено важен фактор во успехот на иселениците.

Откриена е значајна корелација помеѓу приспособувањето на брачниот другар и иселеникот, од кои и двете биле позитивно корелирани со намера на иселениците да ја продолжат својата задача во странство, наместо да го прекинат работниот ангажман.¹⁷⁷

9.2.1. Семејството во процес на иселеништво

Иако ова е од релативно голема важност за успехот на иселеникот, не многу компании обрнуваат внимание на значењето на проблемите поврзани со семејството кога се донесуваат одлуки за експатријација. Вклучувањето на сопружниците го комплицира процесот на донесување одлуки за иселениците, и за компанијата и за самиот иселеник. Вклучувајќи го брачниот другар во изборот, обуката пред заминување и поддршката го прават процесот побавен и поскап. Искуствата сугерираат, сепак, дека игнорирањето на семејството во овој процес може да биде поскапо за организација на крајот отколку да се вклучи семејството на почетокот од процесот. Брачен другар кој е во процес со иселеник од почетокот најверојатно ќе игра позитивна улога во приспособувањето на иселениците и перформансите.¹⁷⁸

Ако компаниите ги проценат овие закани и можности критички, тие можат да ја разберат важноста на вклучување на брачниот другар во процесот на иселување. Брачните другари се чини дека спаѓаат во три категории. Овие три групи се:

- Женски сопружници кои не очекуваат да работат на странска локација;
- Женски сопружници кои очекуваат да работат на странска локација;

¹⁷⁷ Punnett, B.J., (1997). *Towards Effective Management of Expatriate Spouses*, Journal of World Business, 32

¹⁷⁸ Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U., (2009), *International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundary less Career Concept*, International Journal of Management, 26 (1), 77-88

- Машки брачни другари кои претежно очекуваат да работат на странска локација.

Вообичаено, жените кои не очекуваат да работат на странска локација се сметаат за традиционален брачен другар. Примарната загриженост во врска со оваа група е дека жената ќе доживее значителен културен шок во странство и практично „ќе се затвори од светот“. За оваа причина е поврзана веројатноста дека иселеникот решително ќе се врати предвреме дома, односно нема да ја ризикува неговата емоционална, физичка и психолошка благосостојба.

Жените кои очекуваат да работат на странска локација се соочуваат со прашањето на културен шок, како и претходната група, но тие исто така имаат загриженост за сопственото вработување и кариера. Оваа група се очекува да расте во големина бидејќи сè повеќе жени учествуваат во работниот живот и имаат кариери. Понатаму тие го сметаат можниот недостиг на продуктивни активности повеќе стресен отколку оние што не очекуваат да работат во странство. На оваа група ѝ е потребна поддршка од компаниите во уредувањето на работните дозволи, друга потребна документација и помош при идентификување на работната околина.

Машки брачни другари кои претежно очекуваат да работат на странска локација сè уште се релативно мала група, но оваа група постојано растеше во текот на изминатите десет години, бидејќи повеќе жени достигнуваат средно ниво на управување и на тој начин бараат меѓународни задачи. Машки сопружници речиси универзално вовлечени да работат надвор од домот и се чувствуваат особено силно дека испраќањето од организацијата треба да им помогне во изнаоѓањето продуктивни активности. Во случај кога мажот е во неможност да се вработи, може да се чувствува помалку достоин доколку не придонесува финансиски. Оваа ситуација сугерира дека мажите треба да бидат со значителна поддршка во процесот на приспособување.

Тие треба да укажуваат разбирање и поддршка, како и повеќе емотивна поддршка која не е секогаш достапна, а е многу неопходна во процесот на адаптација.

Со оглед на значајниот ефект на прашањата поврзани со семејството, ова истражување ги охрабрува организациите да развијат процес на иселеништво вклучувајќи го и брачниот другар од самиот почеток на селекција. Вклучувањето на брачниот другар во процесот е деликатна задача, но кога се прави правилно, најверојатно

ќе резултира со поголем успех на иселениците (и помала стапка на неуспех) и се покажува дека релативно евтина промена може да донесе значителни придобивки.

9.2.2. Балансирање на брачниот и/или фамилијарен живот

Како што е укажано, еден настан кој најчесто претставува најголема закана за потребите на фамилијата е преместувањето. Семејствата често се соочуваат со конфликти меѓу желбата да се напредува во кариерите на различни родители и желбата да се остане на едно место и да се пуштат фамилијарни корења. Многу работодавци нудат помош во таа област, вклучувајќи советувањето за преместување со цел да се намали острината на болката која може да го придружува преместувањето. Иако преместувањето е сериозна закана за вработените со семејства, исто така има и други извори на конфликт. Некои извори на конфликт поврзани со работата го вклучуваат бројот на часови кои човек мора да ги сработи неделно, фреквентно прекувремено работење и фреквентна или нерегуларна промена на смени. Доколку вработен се соочува со двосмисленост и/или конфликт со неговата работна улога, низок степен на поддршка од надзорникот или разочарување поради неисполнети работни очекувања, ова може да влијае врз неговиот живот, исто така. Други извори на конфликт ја вклучуваат потребата годишно да трошат голема количина на време со членовите на фамилијата, или да се грижат за децата, постарите или брачниот партнер. Различните шеми за вработување во семејство и разноликоста во ориентациите за кариера на двојката се исто така општо познати и може да одзвонуваат како своено за вработените.

Многу работодавци денес прават многу повеќе за да им помогнат на нивните вработени да се соочат со овие проблеми преку алтернативни работни опции. Многу работници исто така активно бараат компании кои имаат политики што се пријателски настроени кон семејството.

Да се биде успешен во брак, треба многу работа, долги часови, постојан напор и константно внимание... Проблемот е да се продолжи секое посебно, а да не се скрати друго.¹⁷⁹

¹⁷⁹Caggiano, C., (1995). *Married... with Companies*, Gruner & Jahr Inc., New York, 17(6): 68-76

9.2.3. Планирање за пензионирање

Иако се потребни многу години до пензионирање, никогаш не е премногу рано да се планира. Во дваесеттите години поединецот сака да започне план за штедење и можеби да си ги отплати студентските кредити. Како што старее, целите најверојатно ќе се променат. Можеби ќе сакате да купите дом и потребни се пари за да биде исплатен. Без оглед на тоа во која патека е поединецот, никогаш не треба да го запостави штедењето за пензионирање во текот на работните години. Ова е така затоа што мала сума на пари заштедена порано, составена со каматата низ годините, може да изнесува милиони. Но ако се чека до подоцна, треба да се заштедат многу пари за да се добие голема сума.

Работодавецот може да помогне со некои аспекти за планирање на пензионирањето преку обезбедување информации околу предностите за данок на работодавецот и индивидуални планови за штедење. Компанијата можеби ќе биде во состојба да помогне да пресмета кои би биле трошоците за здравствено осигурување во пензионирањето, на пример, доколку нема покриеност од осигурувањето што го обезбедува компанијата. Но иако програмите за пред пензионирање спонзорирани од работодавецот може да бидат од помош, планирањето за сопственото пензионирање е неопходно. Дали се сака патување или живеење во друга држава или земја? Каков вид пензионирање предвидува брачниот партнер, колку пари ќе бидат потребни за сето тоа? Работодавецот нема да биде во состојба да ги одговори овие прашања. Како и да е, преку читање за темата на пензионирање и земајќи ја сериозно предвид додека е млад, поединецот ќе може и сам да одговори на овие прашања. Раното планирање ќе помогне да се постави сцената за здраво и задоволително пензионирање надвор од сите грижи - особено од грижи кои може да се одбегнат или минимизираат доколку се започне неколку чекори порано во животот.

II. ПОДГОТОВКА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

10. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

10.1. Предмет на истражување

Главен предмет во истражувањето е адаптација во странската држава на иселеникот, односно вработениот во странска компанија. Процесот на адаптација може да резултира со успех или неуспех на иселеникот во странската држава. Во таа насока се издвојуваат повеќе фактори што влијаат врз кариерниот развој на иселеникот и неговите персонални карактеристики и лични ставови. Предмет на ова истражување е влијанието на одредени критериуми врз кариерниот развој на експатријатот и персоналните карактеристики на иселеникот. Во ова истражување се опсервирани:

- А. Влијанието на иселеничките критериуми врз кариерниот развој на иселеникот (приказ 1-7),
- Б. Персоналните карактеристики и лични ставови (приказ 1-8).

10.2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди влијанието на повеќе фактори врз кариерниот развој на иселеникот и неговите персонални карактеристики и лични ставови. За подобро разбирање на суштината на оваа поврзаност, неопходно е да се направи реструктурирање на варијаблите што го сочинуваат. Варијаблите во овој проект се: кариерниот развој и неговите персонални карактеристики и лични ставови, при што првата е независна варијабла, додека персоналните карактеристики се зависна варијабла.



Приказ 1-7 Иселенички критериуми,

Како што е покажува приказ 1-7, одлуките за избор на иселеник главно се донесуваат врз основа на техничка компетентност на кандидатите и нивната професионалност и меѓународно искуство. Организациите почнаа да обрнуваат внимание на поединечна способност, иселениците да се адаптираат кон различни средини. Колку добро една личност се приспособува, зависи од нејзината флексибилност, емоционална зрелост и стабилност, емпатија за култура, јазик и комуникациски вештини, снаодливост, иницијатива и дипломатски вештини. Доколку нешто од ова недостига, адаптацијата би резултирала со неуспех.

Приказ 1-8: Вештини на странските менаџери

Вештини на странските менаџери	
Основни вештини	Зголемени вештини
Искуство, одлучување,	Технички вештини, Преговарачки вештини,

Снаодливост, приспособливост, Културна чувствителност, градење тим, Зрелост.	Стратегиско размислување, Вештини за спогодување, Управување со промени
--	---

10.3. Задачи на истражувањето

- Да се утврди влијанието на повеќе критериуми врз кариерниот развој на поединецот;
- Да се утврди степенот на адаптација во странската држава под влијание на индивидуалните персонални карактеристики.

10.4. Хипотези на истражувањето

Според теоретската рамка и голем број истражувања на темата, претпоставките на ова истражување се:

H1: *Степенот на адаптација на иселеникот има влијание врз кариерниот развој*

H2: *Стратешкото планирање и управување на мултинационалните компании може да придонесе за побрзо приспособување на иселеникот, а со тоа и поголем успех во перформансите на компанијата;*

H3: *Правилната селекција и навремената обука на иселениците го намалуваат ризикот на негативно влијание на персоналните карактеристики во процесот на адаптација*

10.5. Варијабли на истражувањето

Развојот на кариерата е независна варијабла во истражувањето, додека персоналните карактеристики на иселеникот се зависната варијабла. Иселеничките критериуми и вештини на странските менаџери се варијабли кои се опсервирани во проектот.

10.6. Методи, техники и инструменти

Ова истражување користи квантитативен метод и техника на прибирање квантитативни податоци - анкета/прашалник. За потребите на истражувањето е конструиран прашалник. Испитаниците одговараа лично на прашалникот доставен електронски. Скорот на кредитните услови се добива со собирање на дадените вредности на секое од 5. тврдењата за секој. Се одговара на 5-степен Ликертова скала на која 1-означува целосно не се согласувам, додека 5 означува целосно се согласувам. Овој прашалник е конструиран за потребите на ова истражување и резултатот од неговата примена се квантитативни податоци кои даваат одговор на поставените хипотези. Намената на прашалникот е конкретно за ова истражување.

10.7. Популација и примерок

Популација на истражувањето – доставен е прашалник до 10 мултинационални компании од различни индустрии, да се испрати по случаен избор кон кадрите што градат интернационална кариера, лица вработени во мултинационални компании кои се наоѓаат надвор од нивното место на раѓање.

10.8. Статистичка обработка на податоци

- Тестирање на инструментот за истражувањето - прашалникот

А) Валидност - Најпрво се гледа дали прашањата имаат привидна валидност. Потоа се спроведува пилот-тестирање на група од онаа која е со намера да биде популација. Во овој случај тоа се сите иселеници што работат надвор од својата држава на раѓање. Бидејќи има 28 прашања, прашалникот им се праќа по електронски пат на 70 испитаници. Се прибираат назад податоците и се прави тест на валидност за да се провери валидноста на прашалникот. Тестот е валиден доколку прашањата навистина го мерат она што се тврди дека го мерат. Доколку се покаже дека валидноста на прашањата е $< 5\%$, тогаш може да се тврди дека прашалникот е валиден. Доколку е $> 5\%$, треба да се направи ревизија на прашањата што се поставени на прашалникот.

10.9. Организација и тек на истражувањето

Организацијата на истражувањето започна на крајот од 2018 година. Најнапред се собираат теоретски податоци, се согледува примената и недостигот на вакви случаи во Р. Македонија. Се гледа важноста од воспоставување пријатна клима во општеството за подготовка на кадрите за иселување во странство. Се започнува со дефинирање на прашањето, проблемот, целта, варијаблите и хипотезите на истражувањето. Се дефинира популацијата за истражувањето и се зема регистар кој е изборна рамка за потребите на проектот. Се подготвува прашалник за потребите на истражувањето. По неговата подготовка, по случаен избор се препраќа на дел од популацијата, по електронска пошта, со образложение за потребите на истражувањето, загарантирана анонимност и барање податоците во најбрз можен рок да бидат вратени назад. По прибирањето на податоците и воспоставување валидност и релијабилност на прашалникот започна постапката за собирање податоци. Се одредува повеќефазниот кластерски примерок и се доаѓа до број од 70 испитаници кои се релевантен примерок. По собирањето на податоците се започнува со нивна обработка. Обработката се врши статистички, податоците се квантитативни. Се интерпретираат статистичките податоци, се добиваат информации за потврдување или отфрлање на хипотезите. Се презентира заклучок од истражувањето и се даваат насоки за идни истражувања. Најголем дел од времето одзема изработката на валиден и релијабилен инструмент поради времето на собирање податоци и повторното реконструирање на инструментот, сè додека не се доведе до репрезентативно ниво.

10.10. Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се графички претставени, за што следува подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно. Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме графички.

1. Првото прашање гласи: Која е Вашата работна позиција во моментот?



Графикон 1 – Работна позиција на испитаникот

Од одговорот на првото прашање може да се увиди дека најголем дел од лицата што заминале да работат надвор од матичната држава биле на раководна позиција, или директор на сектор, 65%, директор на оддел 17% и од позиција на извршен директор 17%.

2. Второто прашање се однесува на потеклото на индустријата: Кои од следниве најдобро ја опишуваат организацијата во која моментално работите?



Графикон 2- Потеклото на индустријата

Од резултатите може да се заклучи дека најголем процент доаѓаат од приватниот сектор, и тоа дури 94%, а остатокот од испитаниците се изјасниле дека имаат ангажман во непрофитни организации, или 6%.

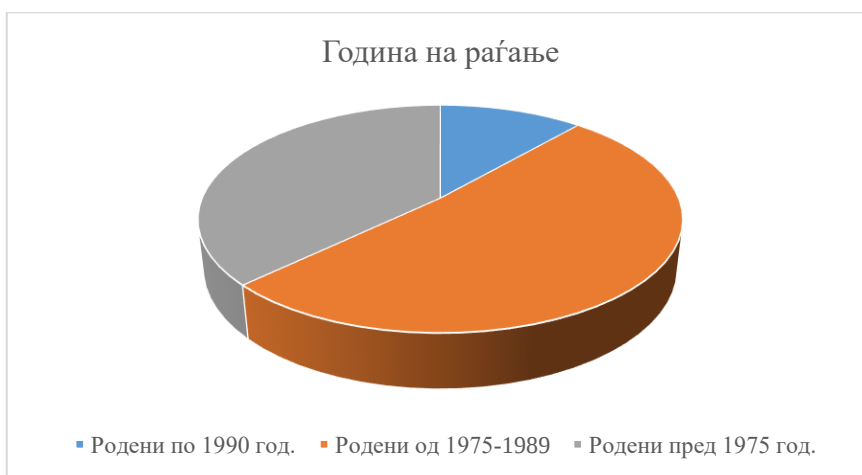
3. Третото прашање е: Кој е Вашиот пол?



Графикон 3 - Пол на испитаникот

Резултатите од истражувањето укажуваат дека поголем дел од испитаниците припаѓаат на машки пол, и тоа 56%, а помал дел на женскиот пол, или 44%.

4. Четвртото прашање се однесува на годината на раѓање, со цел да се утврди старосната граница на експатријатите. Од резултатите може да се забележи дека најголем дел од испитаниците, 51,4%, се помеѓу 31 и 45 години, 37,1% се над 45 години, а најмал дел се под 31 година, или 11,2%.



Графикон 4- Година на раѓање на испитаникот

5. Прашање број пет: Колку долго сте вработени кај моменталниот работодавец, без оглед на географската локација на вработувањето?

Од резултатите може да се види дека вработените што се кај постојниот работодавец се во најголем процент од 37,1% кои се во интервал од 6 до 10 години, потоа следуваат вработените над 10 години работен стаж кај постојниот работодавец, 22,9% се вработените со работен стаж од 3 до 5 години, 8,6%, вработени од 1 до 2 години, и помалку од една година не се јавуваат испитаници.



Графикон 5- Години на работа на испитаникот

6. Прашање број шест: Во која област работите? Понудени се повеќе индустрии, од кои најголем процент од испитаниците се електроинженери, со 45,71%, следуваат вработените во финансискиот сектор со 31,43%, маркетинг и продажба со 14,29%, осигурување (животно и неживотно осигурување) со 5,71% и најмал процент се во сметководство, со 2,86%.



Графикон 6 - Индустија каде што работи испитаникот

7. Прашање број седум: Кое е Вашето моментално менаџерско ниво?

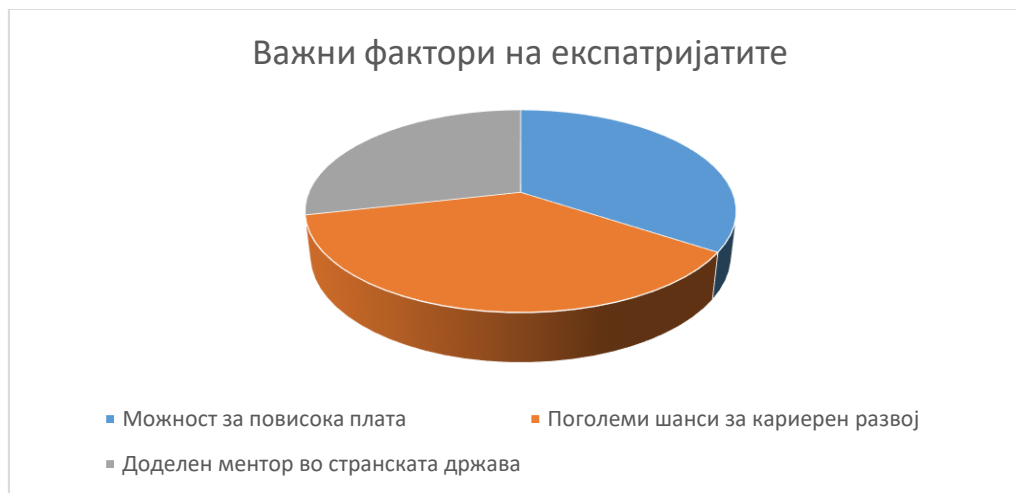
Најголем дел од испитаниците се со професионално, стручно техничко менаџерско ниво, или 34,29%, следуваат вработените од врвен менаџмент со 25,71%, на супервизорско менаџерско ниво 22,86%, и со најмал процент доаѓаат од среден менаџмент, или 17,14%.



Графикон 7- Менаџерско ниво на испитаникот

8. Прашање број осум: Доколку работите во странство, кои од следните фактори ќе бидат важни за Вас? Најголем дел од испитаниците одговориле: поголеми шанси

за кариерен развој со 37,14%, можност за повисока плата со 34,29% и остатокот се изјасниле дека важен фактор би им бил доделен ментор во странската држава, со 28,57%.



Графикон 8- Важни фактори за експатријатите

9. Прашање број девет: Што од наведеното сметате дека ќе придонесе за побрзо приспособување во странство?

Понудени се повеќе опции, од кои испитаниците ги повторуваа наведените три. Доста важно за испитаниците е запознавање и поддршка од други експатријати во странската држава, со 42,86%, следно доста важно во процесот на адаптација е образованието на децата, со 31,43% бидејќи од експатријатите што заминуваат со семејството овој дел претставува доста важен инпут во целокупниот процес. Со најмал процент, од 25,71% учествува обезбедениот простор за живеење, во согласност со очекувањата од експатријатот.



Графикон 9 - Приспособување во странската држава

10. Прашање број десет: Кои од наведените карактеристики се најважни за експатријатите?

Ова прашање беше поставено за да се увидат психолошките карактеристики на профилот на експатријатот. Со тоа што, се потврдува дека експатријатите што биле подготвени и кај кои имало развиена желба за преселување, процентот е највисок и изнесува 44,29%. Експатријатите со емотивна стабилност опфаќаат 30% од испитаниците и со најмал процент е оценета способноста за адаптација, т.е. адаптивбилноста како карактеристика, или 25,71%.



Графикон 10 - Важни карактеристики за експатријатите

11. Прашање број единаесет: Доколку имате избор во однос на географската локација за Вашата работа, која држава би ја избрале? Во конкретниот случај 78,6% би одбрале странска држава за извршување на работните задачи, а 21,4% би останале во сопствената држава за развој на својата кариера.



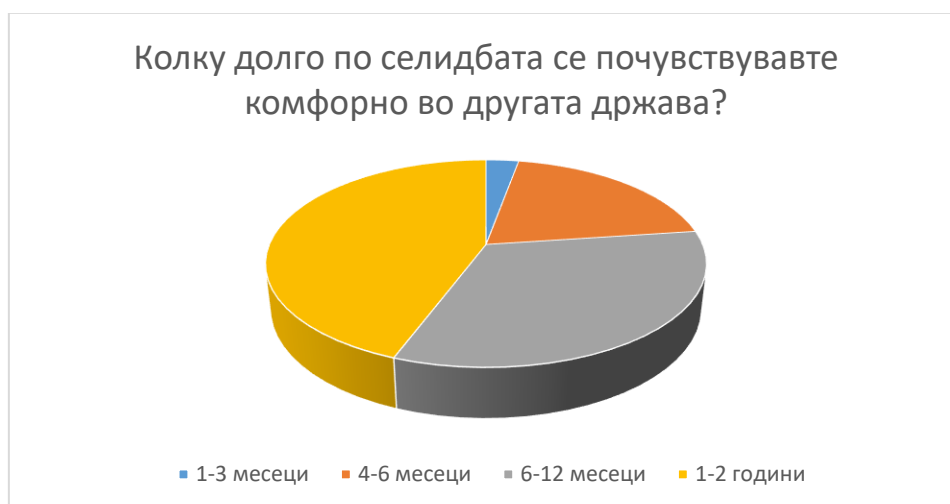
Графикон 11 - Географската локација за избор на работата на експатријатот

12. Прашање број дванаесет: Кои се главните причини поради кои се одлучивте за географската локација за Вашата работа? Како една од причините поради кои се одлучиле да ја напуштат матичната држава испитаниците одбрале подобри можности за моите деца, со 30%, поголеми шанси за мој личен кариерен прогрес, 28,6%, квалитет на живот, 25,7% и други фамилијарни бенефиции со 15,7%. Од одговорите може да се заклучи дека кај фамилијарните експатријати доминираат семејните комодитети.



Графикон 11 - Главни причини при одлука за географската локација на експатријатот

13. Прашање број тринаесет: Колку долго по селидбата се почувствувавте комфортно во другата држава? Приспособувањето во странската држава е индивидуален момент, кој различно е интерпретиран од секој поединец. Комфорно, на друго место и опкружување, испитаниците се чувствувале во интервал од 1 до 2 години, или најмногу одговорице со 44,3%, следува период од 6 до 12 месеци, со 32,9%, од 4 до 6 месеци, 20% и со најмал процент, најкраткиот зададен период од 1 до 3 месеци.



Графикон 13 - Потребно време за комфортна адаптација на експатријатот

14. Прашање број четиринаесет: Земајќи го предвид претходното работно искуство, колку најдолго сте се задржале на работа во странска држава? 48,6% од испитаниците се задржале подолг период, над две години, 32,9% се задржале во период од 1 до 2 години и најмал процент под една година, - 18,6%.



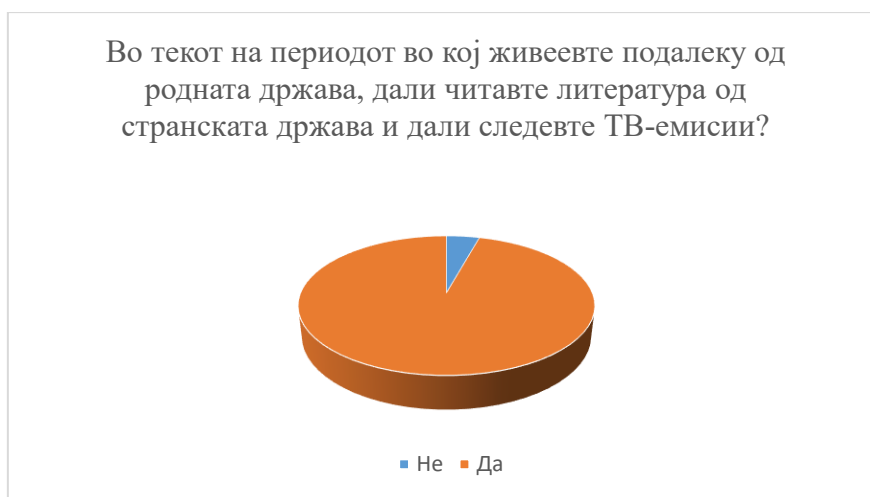
Графикон 14 - Времетраење на работа во странска држава

15. Прашање број петнаесет: Во текот на периодот во кој живеете подалеку од родната држава, дали се обидовте да стапите во контакт со некои од наведените групи? Со деловни соработници, највисок процент од 48,6% стапиле во контакт, потоа следуваат пријатели со 32,9% и со најмал процент 18,6% со роднини кои се наоѓаат во странство.



Графикон 15 - Социјални контакт-групи на експатријатот

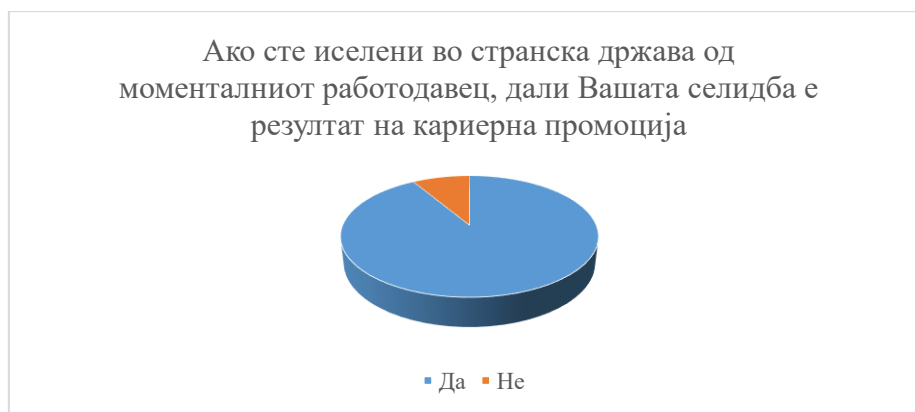
16. Прашање број шестнаесет: Во текот на периодот во кој живеете подалеку од родната држава дали читавте литература од странската држава и дали следевте ТВ-емисии? Поголем дел, 95,7% одговориле потврдо, а сосема мал дел 4,3% одговориле негативно.



Графикон 16 – Во текот на периодот во кој живеете подалеку од родната држава дали читавте литература од странската држава и дали следевте ТВ-емисии?

17. Прашање број седумнаесет: Ако сте иселени во странска држава од моменталниот работодавец, дали Вашата селидба е резултат на кариерна промоција? Поголем дел

од испитаниците, 91,4%, се иселени како резултат на кариерна промоција, а 8,6% се иселени без предлог за повисока позиција или промоција.



Графикон 17- Кариерна промоција на експатријатот

18. Дали Вашиот работодавец Ви гарантира повисока позиција по завршување на Вашиот ангажман и враќање назад во родната држава? Во поголем процент, 91,4% ќе бидат унапредени кога ќе се вратат назад во матичната држава, а 8,6% немаат таков договор со компанијата.



Графикон 18 - Можности за кариерен напредок по завршување на ангажманот

19. Прашање број деветнаесет: Додека живеете во странство, дали развиевте дополнителни способности и компетенции кои ќе Ви послужат во кариерниот

развој? На ова прашање одговорот високо се согласувам доминира со 65,7%, не се согласувам 12,9%, се согласувам со 11,4% и неутрален со 10%.



Графикон 19 - Дополнително стекнати способности и компетенции при ангажманот

20. Прашање број дваесет: Кога аплициравте за моменталната работа, дали ја споменавте Вашата интернационална кариера? 50% од испитаниците го споменале своето интернационално искуство, врз кое се темели понудата за понатамошен развој во странство, 41,4%, ја споменале без посебно задржување и 8,6% воопшто не ја споменале, со оглед на тоа дека станувало збор за различно потекло на дејноста што се извршува.



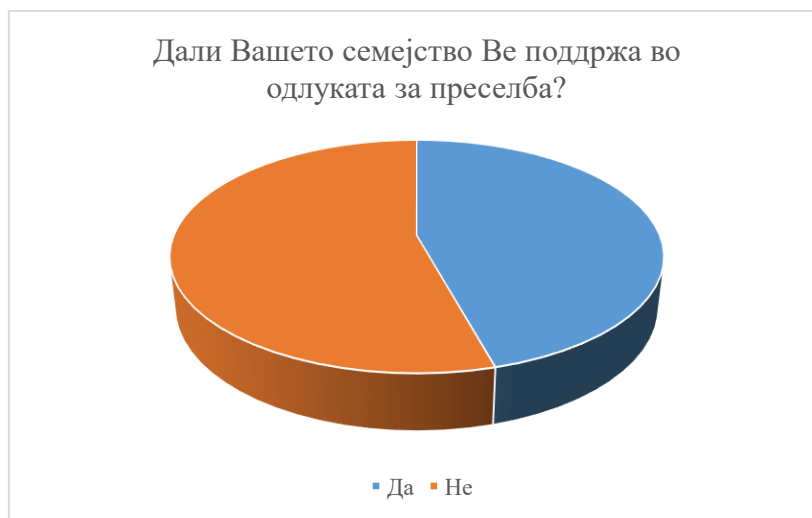
Графикон 20 - Интернационална кариера како можност за кариерен развој

21. Прашање број дваесет и еден: Дали заминавте во странство со Вашето семејство?
Од испитаниците, 60% заминале со своето семејство, а 40% без семејството.



Графикон 21 - Присуство на семејството при ангажманот во странство

22. Прашање број дваесет и два: Дали Вашето семејство Ве поддржа во одлуката за преселба? Од испитаниците утврдивме дека 54,3% не добиле поддршка од своето семејство, а 45,7% ја добиле потребната поддршка.



Графикон 22 - Поддршка на семејството при ангажманот во странство

23. Прашање број дваесет и три: Дали Вашиот партнер имаше работа во матичната држава? Кај 60% од испитаниците партнерите биле вработени на неопределено време, 25,7% работно неангажирани и вработени на скратено работно со 14,3%.



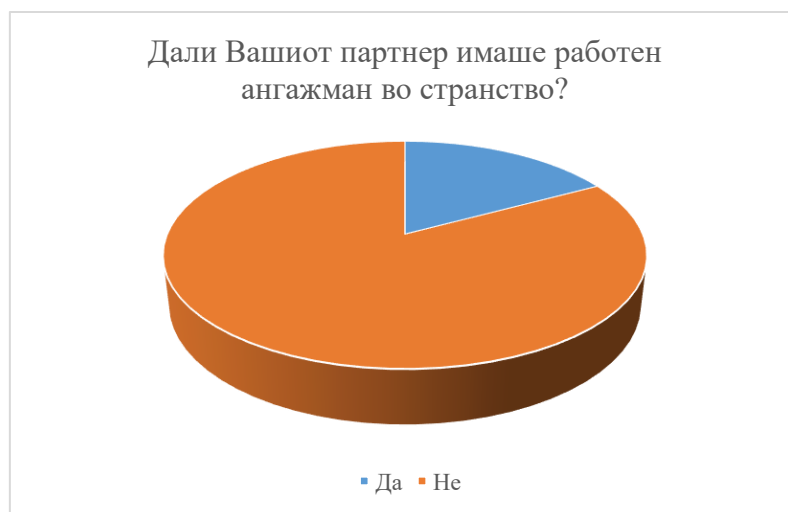
Графикон 23 - Работен статус на брачниот партнер

24. Прашање број дваесет и четири: Дали Вашиот партнер некогаш живеел и работел во странство? 52,9% од партнерите на испитаниците живееле во странство, а 47,1% немале такво искуство.



Графикон 24 - Интернационално искуство на брачниот партнер

25. Прашање број дваесет и пет: Дали Вашиот партнер имаше работен ангажман во странство? 82,9% биле работно ангажирани за време на престојот во странство, а 17,1% не биле работно ангажирани. Ова е уште една ситуација која предизвикува неуспех во кариерата кај експатријатите. Бидејќи брачните партнери кои биле работно ангажирани во матичната држава, а во странство не, е огромен двигател за одвивање на активностите во странство, во различна насока од посакуваната за експатријатот.



Графикон 25 - Работен статус на брачниот партнер при ангажманот во странство

26. Прашање број дваесет и шест: Дали Вашата компанија Ви помогна за наоѓање градинка/школо за Вашите деца? Од анализата може да се заклучи дека компанијата во најголем процент, 68,6%, не помогнала во процесот на наоѓање соодветна градинка/училиште за децата на експатријатот, за 27,1% помогнала и била инволвирана во тој процес, а 4,3% одговориле ниедно.



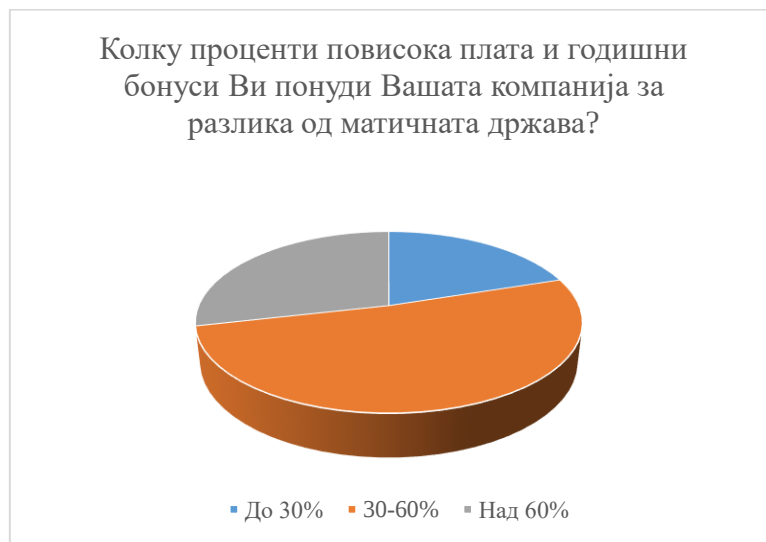
Графикон 26 - Поддршка на компанијата за воспитно-образовниот процес на децата

27. Прашање број дваесет и седум: Дали Вашето семејство го познаваше јазикот во државата каде што се преселивте? Доста важно прашање за живеењето во странство е и познавањето на јазикот на државата каде што се отселени. 88,6% од испитаниците одговориле потврдно дека нивното семејство имало познавање од јазикот на државата каде што ќе престојуваат, а 11,4% одговориле негативно.



Графикон 27- Познавање на јазикот во државата каде што се одвива ангажманот

28. Прашање број дваесет и осум: Вашата компанија Ви понуди повисока плата и годишни бонуси повисоки од матичната држава? Од 30% до 60% повисок надоместок добиле 51,4% од испитаниците, над 60% добиле 28,6% и до 30% повисок надоместок добиле 20%.



Графикон 28 - Висина на понудени стимулации за работа во странство

ДИСКУСИЈА

Мултинационалните компании се носители на процесот и ефектите од глобализацијата, имајќи предвид дека токму со своите деловни активности тие доведуваат до зголемување на размената на стоки и услуги, движење на факторот на производство, капитал и информации. Организациите што функционираат во глобалниот свет знаат дека веројатноста за нивниот одржлив успех најмногу зависи од нивната способност да ги привлечат, да ги развијат и да ги задржат талентираниите вработени. Во овој труд беа разгледани три хипотези, и тоа:

***H1:** Степенот на адаптација на иселеникот има влијание врз кариерниот развој;*

***H2:** Стратешкото планирање и управување на мултинационалните компании може да придонесе за побрзо приспособување на иселеникот, а со тоа и за поголем успех во перформансите на компанијата,*

***H3:** Правилната селекција и навремената обука на иселениците го намалуваат ризикот на негативно влијание на персоналните карактеристики во процесот на адаптација,*

Притоа, степенот на адаптација на иселеникот и стратешкото планирање и управување на мултинационалните компании се независни варијабли, а кариерниот развој е зависна варијабла.

Што се однесува до првата хипотеза - следува потврдување на истата. Колку добро една личност се приспособува зависи од нејзината флексибилност, емоционална зрелост и стабилност, емпатија за култура, јазик и комуникациски вештини, снаодливост, иницијатива и дипломатски вештини. Доколку нешто од ова недостига, адаптацијата би резултирала со неуспех, а со тоа и кариерниот развој. Развојот на кариерата е зависна варијабла во истражувањето, додека персоналните карактеристики на иселеникот се независната варијабла. Иселеничките критериуми и вештини на странските менаџери се варијабли кои се опсервирани во проектот.

Истражувањето потврди дека доколку иселеникот полесно се адаптира во новото опкружување, развојот на кариерата ќе го следи тој прогрес во право пропорционален

однос. Експатријатите со емпатија кон странски култури, јазик и откривање нови хоризонти се успешните експатријати. Интровертните експатријати, кои имаат потешка адаптација на ново опкружување, резултираат со неуспех.

H2: По однос на втората хипотеза која се однесува на стратешкото планирање и управување на мултинационалните компании, аналогно на наодите во литературата постои потврдување на истата. Имено, според истражувањата на професорот Dave Bartram (2005), компаниите преку организирање и примена на најразлични техники и стратегии, се трудат да ги развијат потребните лидерски способности неопходни за меѓународно управување со операциите. Посветеноста на компаниите за навремено и квалитетно планирање и усвојување интерни стратегии за развивање на процесот за експатријација на своите кадри е основен предуслов за успех на експатријатот и во таа насока постои правопрпорционалност.

H3: Во однос на третата хипотеза, исто така, се потврдува. Со претходна подготовка и обука на експатријатите од страна на мултинационалните компании, пред да ја напуштат матичната држава, запознавањето на културата, курсевите за странски јазик, резултираат со поголем успех. Кога експатријатите се подготвени пред заминувањето, кога имаат обезбедено сместување и соодветна грижа за семејството, овозможени услови за образовен процес на членовите на семејството (пронаоѓање градинка/училиште), тоа го олеснува целиот процес кој во ниту еден случај не е едноставен. Според авторот Leslie Stevens-Huffman (2005), меѓународните компании посветуваат големо внимание на професионалниот развој на своите кадри наменети за меѓународни операции, преку примена на најразлични обуки за развивање нови вештини потребни за глобално дејствување. Обуките што се спроведуваат можат да бидат општи и специфични во зависност од потребите и задачите што ќе треба да се извршуваат од страна на менаџерите. Најчесто програмите што ги користат глобалните компании се поврзани со изучување на јазикот, културата и традицијата на земјата во која ќе живее и работи менаџерот. Континуираниот тренинг и обука е клучен фактор и предуслов за успешноста на експатријатот при вршењето на меѓународните задачи.

Како резултат на глобализацијата, мултинационалните компании доминираат на светскиот пазар бидејќи располагаат со современа технологија, знаење и капитал, а тие претставуваат доста важни компоненти за економскиот развој. Мултинационалните компании ги гледаат земјите во развој како поле за развој и напредок. Во оваа мисија голем импакт имаат луѓето, човечките ресурси. Развојот на човечкиот труд, компаниите го гледаат со постојано вложување во негово знаење, а со тоа поттикнување на развој и на различни вештини. Со развојот на човечкиот труд, човечкиот капитал станува алатка на која мултинационалните компании можат да се потпрат во иднина, при меѓународна селекција за избор на соодветен вработен. Постојаната едукација придонесува не само за персонален напредок, туку и за креирање силни поединци кои се спремни да се приспособат на различни услови и различни предизвици. Меѓународниот менаџмент за човечки ресурси преку овие програми помага за развој на висока свест и прифаќање на големиот предизвик за развој на меѓународна кариера, со тоа што му помага на експатријатот да ги совлада сите ситуации со кои ќе се соочи во новото опкружување.

Во погореспоменатите хипотези кадарот кој бил соодветно подготвен, присуствувал на голем број обуки, со кои го зголемил своето знаење и ги зацврстил своите карактерни и лични особини, преминувајќи во јака индивидуа која предизвикот го опишува повеќе за извесен отколку неизвесен, е формулата која го потврдила успехот кај експатријатите.

ЗАКЛУЧОК

Во теоријата која се занимава со изучување на процесот на експатријати се наведува дека со текот на времето, ангажирањето на експатријати е доста скап процес и мултинационалните компании се стремат да го намалат бројот на експатријати, со тоа што на потребните клучни работни позиции ќе назначат вработени од матичната држава. Истражувањето што беше спроведено по електронски, писмен и устен начин, преку индивидуално, структурирано интервју со дел од експатријати и репатријати, го потврди спротивниот тренд од теоријата, што значи дека во практика бројот на експатријати сè уште е висок.

Анализирајќи го кариерниот развој како зависна варијабла од ова истражување и персоналните карактеристики и ставови како зависна варијабла, се покажува дека персоналните карактеристики на експатријатот и членовите на неговото семејство играат круцијална улога и имаат енормен инпут во неговиот кариерен развој. Особено ова се однесува на фамилијарните експатријати, кои ја напуштаат матичната држава со своите семејства. Доколку членовите на семејството не се адаптираат соодветно на новото опкружување, тоа има влијание и врз експатријатот и врз неговиот кариерен развој. Тие две компоненти се правопрпорционално зависни варијабли. Потврдено е дека со висока емоционалната зрелост, стабилност и емпатија кон нови култури, шансите за успех на експатријатот и негов кариерен развој се повисоки. 44,29% од испитаниците по една година престој почнуваат да се чувствуваат комфортно во новата држава.

Во однос на втората хипотеза, потребно е мултинационалните компании, во процесот на селекција на експатријати, посебно внимание да посветат на предусловите, кои се поврзани со горенаведените фактори, а се однесуваат на личните карактеристики, семејството, емотивната зрелост и сл. со цел да го намалат ризикот од неуспех на развојот на кариера на иселеникот. Флексибилноста во работното опкружување се јавува како неминовен фактор на почитување на нови правила наметнати од глобализацијата во современите услови на работење. Потребата од преселба го отвора прашањето и за членовите на семејството, така што во ова истражување 60% од испитаниците заминале заедно со своето семејство. 54,3% од испитаниците добиле поддршка за донесената

одлука за развој на кариера надвор од родената држава. Доколку меѓународниот менаџмент на човечки ресурси успее да ги организира и координира барањата од вработените, има предиспозиција да го зголеми бројот на успешни експатријати, а со тоа ќе има и зголемен инпут во квалитетот на извршувањето на работните задачи од експатријатот и остварување на стратегиските планови на компанијата.

Третата хипотеза која беше предмет на ова истражување, исто така, кореспондира со наодите. Познавањето на странскиот јазик во странската држава е издвоено како прашање на кое треба да претходи соодветна подготовка пред заминување. Голем дел од мултинационалните компании организираат курсеви за експатријатот и за членовите на неговото семејство во првите 6 месеци од престојот во новата држава. Познавањето на странскиот јазик пред заминување во странска држава се јавува кај 88,6% од испитаниците. Во ова истражување поголем дел од експатријатите се традиционални експатријати, кои работат надвор од својата земја во период над две години, 48,6%, и потоа се враќаат назад во матичната држава. По нив се експатријати кои се ангажираат на различни проекти од една година до две години, 32,9%. И најмал процент од испитаниците се глобалните експатријати кои постојано се надвор од матичната држава, повеќе претендираат да работат во странство отколку дома.

KORIŠĆENA LITERATURA

- Adair, W., Brett, J.M. & Okumura, T. (2001). *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*. Journal of Applied Psychology, 86: 371–385,
- Adler, N.J & Ghadar, F. (1991). *Strategic Human Resource Management: A Global Perspective*, 235-60,
- Aleksić, A. (2006). *Uloga i značaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja*. Univerzitet u Beogradu: Ekonomski fakultet, 151,
- Aleksić, A. (2006). *Uloga i značaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja*. Univerzitet u Beogradu: Ekonomski fakultet, 154-158,
- Almond P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., & Ferner A., (2005). *Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System*, Journal (Management Studies, 42: 1261-86,
- Almond, P., Colling, T. & Ferner, A., (2005). *Institutional Theory and the Cross-national Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in US Multinationals*, Journal (International Business Studies, 36: 304-21.
- Amba-Rao, S.C., Petrick, J.A., Gupta, J.N.D. & Von der Embse, T.J., (2000). *Comparative Performance Appraisal and Management Values Among Foreign and Domestic Firms in India*, International Journal of Human Resource Management, 11(1): 60—89,
- Ambos B. & Reitsperger W.D., (2004). *Offshore Centers of Excellence: Social Control and Success*, Management International Review, 44, Special Issue 2, 51—65,
- Ambos, B. & Reitsberger, W.D. (2004). *Offshore Centers of Excellence: Social Control and Success*, Management International Review, 44: 51—66,
- Armenakis, A., Mehta, A., Mehta, N. & Irani, F., (2006). *Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India*, Journal of Labor Research, 27(3): 323—38,

- As-Saber S.N., Dowling, P.J. & Liesch, P.W., (1998). *The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures*, International Journal of human Resource Management, 9, 5: 751—66,
- Barham, K. & Devine, M., (1990). *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*, Ashridge Management Research Group, Special Report 2098 (London: The Economist Intelligence),
- Barksdale, H. C., Jr., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Brashear, T. G. (2003). *The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2): 125–138,
- Barnum, K. & Oates, D. (1991). *The International Manager*. London: The Economist,
- Bartlett G. & Beamish, P. (2008). *Transnational management*, Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin,
- Bartram D., (2005). *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*, *Journal of Applied Psychology*, 90: 1185-1203,
- Baruch, Y., Budhwar, P.W & Kathri, N., (2006). *Brain Drain: Inclination to Stay Abroad After Studies*, *Journal of World Business*, 42: 99,
- Beechler, S., Napier N., & Taylor, S., (1996). *Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management*, *Academy of Management Review*, 21(4): 959-85,
- Bell, S.T., Doverspike, D., Villado, A.J. & Winfred, A., (2006). *The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*, *Journal of Applied Psychology*, 91: 786-801,
- Bennet, R., Aston, A. & Colquhoun, T., (2000). *Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of International Assignments*. *Human Resource Management*, 39: 239-250,
- Berthoin, A. (2001). *Expatriates Contribution to Organizational Learning*, *Journal of General Management* 26, 4: 62-84;

- Bettcher, K.E., Deshpande, R., Margolis, J.D. & Paine, L., (2005). *Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?* Harvard Business Review: 122—33,
- Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U., (2009), *International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundary less Career Concept*, International Journal of Management, 26 (1), 77-88,
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A. & Luk, D.M., (2005). *Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions*, Academy of Management Journal, 48(2): 257-281,
- Birkinshaw J. & Hood N., (1998). *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies*, Academy of Management Review, 23(4): 773—95,
- Birkinshaw J. & Ridderstråle J., (1999). *Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations*, International Business Review, 8(2): 154,
- Birkinshaw, J. & Morrison, A.J. (1995). *Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies, 26 (4). :729-54,
- Björkman I., (2004). *Transfer of HRM to MNC Affiliates in Asia-Pacific*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London: Routledge): 253—67,
- Black, J.S. & Stephens, G.K., (1989). *The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments*. Journal of Management, 15(4): 541,
- Blazewski, S. & Dorow, W. (2007), *Corporate Cultures in Global Interaction*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung,
- Bloom, M. & Milkovich, G.T., (1998). *Rethinking International Compensation*, Compensation and Benefits Review, 30(1): 15-23,

- Bloom, M., Milkovich, G.T. & Mitra, A., (2002). *International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Context*, *International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1350-67,
- Bonial, R., Lahti, K. & Tucker, M.F., (2004). The Definition, Measurement and Prediction of Intercultural Adjustment and Job Performance among Corporate Expatriates, *International Journal of Intercultural Relations* 28(3-4): 221-251,
- Brandon, C., (2005). *Truth in Recruitment Branding*, *HR Magazine*: 89-96,
- Brewster, C. (1991), *The Management of Expatriates*, London: Kogan Page,
- Bruning, N.S. & Mc Caughey, D., (2005). *Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: HR Strategies for Foreign Assignment Success*. *Human Resource Planning*, 28(4): 21-29,
- Buckley P.J., Clegg J. & Tan H., (2003). *The Art of Knowledge Transfer: Secondary and Reverse Transfer in China's Telecommunications Manufacturing Industry*, *Management International Review*, 43(2): 67-93,
- Buckley, P.J., Clegg, J. & Tan, H. (2004). *Knowledge Transfer to China: Policy Lessons from Foreign Affiliates*, *Transnational Corporations* 13, 1: 31-73,
- Budhwar, P., Fern, C.T. & Khatri, N., (2002). *Explaining Employee Turnover in an Asian Context*, *Human Resource Management Journal*, 11 (1): 54-74,
- Budhwar, P.S. & Sainni, D.S., (2004). *HRM in India, Managing Human Resources in Asia-Pacific*, London and New York: Routledge: 113—39,
- Budhwar, P.S. & Sparrow, P. (1997). *Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe against World Wide Patterns*, *Journal of World Business*, 32: 224-42,
- Budhwar, P.S., Florkowski, G.W. & Schuler, R.S., (2004). *International Human Resource Management*, University of Michigan Press,
- Budhwar, P.S., Luthar, H.K. & Bhatnagar, J. (2006). *The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms*, *Journal of Labor Research*, 27(3): 339-360,

- Burke, R.J. & Ng, E. S.W., (2006). *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management*, Human Resource Management Review, 16(1): 86-94,
- Caggiano, C., (1995). *Married... with Companies*, Gruner & Jahr Inc., New York, 17(6): 68-76;
- Caligiuri, P., (1997). *Assessing Expatriate Success: Beyond Just Being There*. New Approaches to Employee Management, 4(1): 117–140,
- Caligiuri, P.M. & Phillips, J.M., (2003). *An Application of Self-Assessment Realistic Job Previews to Expatriate Assignments*, International Journal of Human Resource Management, 14:1102-1116.
- Camiah, N. & Hollinshead, G., (2003), *Assessing the Potential for Effective Cross-cultural Working between New Russian Managers and Western Expatriates*, Journal of World Business, 38(3): 245—61,
- Carless, S.A., (2005). *Person-Job Fit versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 78: 411-429,
- Carr, S.C., Inkson, K., & Thorn, K. (2005). *From Global Careers to Talent Flow: Reinterpreting*, Journal of World Business, 40: 386—98,
- Cherenson M., (2006). *Rethinking Reputation*, Workforce Management, 23-26,
- Clegg B. & Gray S.J., (2002). *Australian Expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate Management Policies*, International Journal of Human Resource Management, 598-623,
- Cleveland, J.N., Gunnigle, P., Heraty, N., Murphy, K.R. & Morley, M., (2002). *Localization in Human Resource Management: Comparing American and European Multinational Corporations*, Advances in International Management, 14: 259-84,
- Compton, L.R., Nankervis, A. & Morrissey, W., (2009). *Effective recruitment and selection practices 5th Edition*, CCH Australia Limited. 22,
- Cooke, L., (2004). *HRM in China*, Managing Human Resources in Asia-Pacific (London and New York: Routledge): 17—34,

- Cooper, C.L., Sanchez, J.I. & Spector, P.E., (2000). *Adapting to a Boundary less World: A development Expatriate Model*. Academy of Management Executive, 14: 96-107,
- Cornell, C., (2004). *The Value of Values*, Human Resource Executive, 68-72,
- Daniel, L. & Brandon, C., (2006). *Finding the Right Job Fit*, HR Magazine, 62-67,
- Daub, M. & Schmid, S., (2009). Service Offshoring Subsidiaries -Towards a Typology,
- Dawson, C., (2003). *The Global 1000*, Business Week, 3841:34,
- De Lollis, B., (2007), *International Business Assignments Getting Shorter: More Posts Are Less Than a Year*, USA Today: B8,
- Di Maggio P.J. & Powell W.W., (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48: 47—160,
- Ding, D.Z., Goodall, K. & Warner, M., (2000). *The End of the Iron Rice-bowl : Whither Chinese Human Resource Management?*, International Journal of Human Resource Management, 11(2): 217-237,
- Doh, J.P. & Gay, T.R., (2004). *Globalization and Corporate Social Responsibility: How Nongovernmental Organizations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct*, Management International Review, 44 (2): 7—29,
- Doke, D. D., (2004). *Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K Workers Necessitate Training for Expatriates*, HR Magazine 49(12). :62,
- Dorfman, P.W., Gupta, V., House, R.J., Hanges, P.J. & Javidan, M., (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, California,
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. & Welch, D.E. (1999). *International Human Resource Management*, 3, New York,
- Eberhardt, M., McLaren, J., Millington, A. & Wilkinson, B., (2005). *Human Resource Barriers to Partnership Sourcing in China*, International Journal of Human Resource Management, 16 (10): 1886-900,

Eidems, J., Festing, M., & Royer, S., (2001). *Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences*, European Management Journal, 25(2): 118-31,

Eidems, J., Festing, M., Kullak, F. & Royer, S., (2006). When in Rome Pay as the Romans Pay? Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of a German MNE, ESCP-EAP Working Paper No. 22 (Berlin: ESCP-EAP European School of Management, 2006). Schering AG was acquired by Bayer AG in 2006 and is now Bayer Schering Pharma AG.

Einhorn, B., Dragon, B., (2006). “China’s Labs May Soon Rival its Powerhouse Factories - and Multinationals are Flocking in for Tech Innovation”, Business Week,

Evans, P., Pucik, V. & Brasoux, J-L., (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill,

Farkas, F. & Yaniv, E. &, (2005). *The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers*, Journal of Change Management, 5: 447-461,

Feldman, D.C. & Thomas, D.C., (1992). *Career Issues Facing Expatriate Managers*, Journal of International Business Studies, 23(2): 271-94,

Feldman, D.C. & Thomas, D.C., (1992). *Career Management Issues Facing Expatriates*, Journal of International Business Studies, 23: 271-293,

Ferner, A., (1997). *Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies*, Human Resource Management Journal, 7 (1): 19-37,

Ferner, A., Almond P., Butler P., Cark I., Colling T., Edwards T. & L. Holden, (2004). *Das Human Resource Management amerikanischer Unternehmen in Großbritannien*, in H. Wächter and R. Peters (eds), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* München and Mering: Hampp,

Ferner, A., Quintanilla J. & M. Varul, (2001). *Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals*, Journal of World Business, 36 (2): 107-27,

- Festing, M., (1997). *International HRM in German MNCs*, Management International Review, 37 (1),
- Forster, N. & Whipp, R., (1995). *Future of European Human Resource Management: A Contingent Approach*, European Management Journal, 13(4): 434-42,
- Forster, N., (1992). *The Forgotten Employees? The Experiences of Expatriate Staff Returning to the UK*. The International Journal of Human Resource Management, 5(2): 405–425,
- Garland, J., Farmer, R.N. & Taylor, M., (1990). *International Dimensions of Business Policy and Strategy*, PWS - KENT, Boston: 193,
- George, J. & Marett, K., (2004). *The Truth about Lies*, HR Magazine: 87-91,
- George, J.M., Gonzalez, J.A. & Jones, G.R. (1998). *The Role of Affect in Cross-cultural Negotiations*. Journal of International Business Studies, 29(4): 749-772,
- Gerhart, B., Hollenbeck, J.R., Noe, R.A. & Wright, P.M., (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*,
- Gong, Y., (2003). *Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency Resources, and Performance*, Academy of Management Journal, 46: 728-739,
- Gong, Y., (2003). *Towards a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises*. Journal of Management 29(2): 259–280,
- Goodall, K. & Roberts, J., (2003). *Only Connect: Teamwork in the Multinational*, Journal of World Business, 38(2): 150-64,
- Graf, A. & Harland, L.K., (2005). *Expatriate Selection: Evaluating the Discriminates, Convergent, and Predictive Validity of five Measures of international and Intercultural Competence*, Journal of Leadership and Organizational Studies 11(2): 46-63,
- Greene, R.J., (1995). *Cultural diversity and reward systems*, ACA Journal: 24-33,
- Gresser, J., (1992). *Breaking the Japanese Negotiation Code: What European and American Managers Must Do to Win*, European Management Journal, 10(3): 286-293,

- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1991). *Organizing for Knowledge Flows within Multinational Corporations*, International Business Review, 3(4): 443-58,
- Gupta, A. & Govindarajan, V., (1991). *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, Academy of Management Review, 16 (4): 768-92,
- Gupta, A. & Govindarajan, V., (2000). *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, Strategic Management Journal, 21(4),
- Haile, S., Jones, M.D. & Tsegai, E., (2007). *Challenges Facing Expatriate Performance Abroad*, International Journal of Business Research 7 (5): 100-105,
- Hall, E.T. & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and The Netherlands*. New York: Doubleday.
- Harry, W.E., (1997). *Changing terms of conditions of service as nationals replace expatriates*, Paper presented at Fifth Arab Management Conference University of Bradford Management Centre, Bradford,
- Harzing A.-W. & Pudelko, M., (2007). *HRM Practices in Subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, Localization or Dominance Effect*, Human Resource Management, forthcoming.
- Harzing, A. & Noorderhaven, N., (2006). *Knowledge Flows in MNCs*. [International Business Review](#), 15 (3): 195-214,
- Harzing, A.W.K, (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, Edward Elgar,
- Harzing, W., Myloni, B. A. & 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, Forthcoming,

- Hofstede, G., (1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, California,
- Hunter, I., (2006). *The Indian Offshore Advantage: How Offshoring is changing the Face of human Rresources*, Aldershot, Gower Publishing,
- Husted, K. & Michailova, S. (2003). *Knowledge-sharing Hostility in Russian Firms*, California Management Review, 45(3): 59-77,
- Jaworski, R.A., Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2001). *Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment*. Personnel Psychology, 54: 71-99,
- Johnson, E.C., Kristof-Brown, A.L. & Zimmerman, R.D., (2005). *Consequences of Individuals, Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, Personnel Psychology, 58: 281-342,
- Kamoche, K., (1996). *Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm*, Journal of Management Studies, 33: 213-33,
- Kethley, B.R., Terpstra, D.E., (2005). "An Analysis of Litigation Associated with the Use of the Application Form in the Selection Process", Public Personnel Management, 34: 357-376,
- Khatri, N., Chong Tze, F. & Budhwar, P., (2001). *Explaining Employee Turnover in an Asian Context*, Human Resource Management Journal, 11(1): 54—74,
- Khatri,N., Fern, C.T. & Budhwar, P., (2001). *Explaining Employee Turnover in an Asian Context*, Human Resource Management Journal, 11 (1): 54-74,
- Khilji, S.E., (2002). *Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan*, International Journal off-human Resource Management, 13(2): 232-53,
- Kim, Y., (2002). *Different Subsidiary Roles and International Human Resource Management: An Exploratory Study of Australian Subsidiaries in Asia*, Journal ofAsia-Pacific Business, 4: 39-60,
- Kogut, B. & Singh, H., (1988). *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*. Journal of International Business Studies, 19: 411-432,

- Lafferty, S.D., (2004). "When Is a Job Candidate Actually an Applicant?" *Highlights*, 7,
- Lane, H.W. & DiStefano, J.J. (2020). *International Management Behavior: From Policy to Practice*, 4th ed. Cambridge: Blackwell Pub.
- Laroche, L., Bing, J. & Mercer Bing, C., (2000). Beyond Translations, Training and Development, 54(12): 72-73,
- Larson, M., (2006). "U.S. Employers International Expansion Raising Demand for Overseas Background Checks", *Workforce Management*, 85: 44-43,
- Lawrence, P. & Lorsch, J., (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-30,
- Liberman, L. & Torbiörn, I., (2000). *Variances in Staff-related Management Practices at Eight European Country Subsidiaries of a Global Firm*, *International Journal of Human Resource Management*, 11(1): 37-59,
- Lindbland, C. (2002). *The Global 1000: The world s most Valuable Companies*, *Business Week*, 3791: 58-80,
- Liu, W., (2004). *The Cross-national Transfer of HRM Practices in MNCs: An Integrative Research Model*, *International Journal, Manpower*, 25(6): 500-517,
- Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P.J, (2002). *International Compensation Practices: A Ten country Comparative Analysis*, *Human Resource Management*, 41(1): 45-66,
- Lung, R.L. & Lazarova, M., (2006). *Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe*, *International Journal of Human Resource Management*, 17(11): 1853-72,
- Maddi, S.R., (1999). *Comments on Trends in Hardiness Research and Theorizing*, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 51(1): 67–71,
- Martinez, J.I. & Jarillo, J.C., (1989). *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, *Journal of International Business Studies*, 19: 489-514,

- Martinez, J.I. & Jarillo, J.C., (1991). *Coordination Demands of International Strategies*, Journal of International Business Studies, 21: 431,
- Mc Williams, A., Fleet D. & Wright P., (2001). *Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage*, Journal of Business Strategic 18: 1-24,
- McGuinness, S. & Bennett, J., (2006). *Examining the Link between Skill Shortages, Training Composition and Productivity Levels in the Construction Industry: Evidence from Northern Ireland*, International Journal of Human Resource Management, 17(2): 265-79,
- McWilliams, G., (2006). *Radio Shack CEO Agrees to Resign*, the Wall Street Journal, A3,
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. & Oddou, G., (1987). *Expatriate Selection, Training, and Career pathing: A Review and Critique*. Human Resource Management, 26(3): 331– 345,
- Miller, E.L., Stahl, G.K. & Tung, R.L., (2002). *Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment* Journal of World Business 37(3): 216–227,
- Morris, S., Snell, S. & Wright, P., (2006). *A Resource-based View of International Human Resources*
- Myloni, B., Harzing, A.-W. & H. Mirza, (2007). *The Effect of Corporate-level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices : European and US MNCs, European and US MNCs and their Greek subsidiaries*, The International Journal of Human Resource Management, 18:12, 2057-2074,
- Naumann, E., (1992). *A Conceptual Model of Expatriate Turnover*, Journal of International Business Studies, 23(3): 449-531,
- Nohria, N. & Rosenzweig, P.M., (1994). *Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies, 25(2): 229-51,
- O Connor R., (2002). *Plug the Expat Knowledge Drain*, HR Magazine 47(10): 101-107,
- Oberg, K., (1960). *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environment*, Practical Anthropologist, 7 (1): 177–182,

- Peltokorpi, V., (2007). *Intercultural Communication Patterns and Tactics: Nordic Expatriates in Japan*, International Business Review 16(1): 68-82,
- Pires, G., Stanton, J. & Ostefeld, S., (2006). *Improving Expatriate Adjustment and Effectiveness in Ethnically Diverse Countries*, Marketing Insight, Cross Cultural Management, 13(2),
- Poe, A. (2002). *Selection Savvy*, HR Magazine 47(4): 77-83,
- Poe, A. (2005). *Exploiting Opportunity: Executives Trade Stories on Challenges of Doing Business in Global Economy*, Business Mexico 15(2): 54-58,
- Price Waterhouse Coopers (2006). *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. London: Financial Times.
- Pucik, V., (1985). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm*, Strategic Management of Multinational Corporations, the Essentials, New York: 429-430,
- Punnett, B.J, (1997). *Towards Effective Management of Expatriate Spouses*, Journal of World Business, 32,
- Punnett, B.J., (2004). *International Perspectives of Organizational Behavior and Human Resource Management*, M.E. Sharpe, New York,
- Randolph, W.A. & Sashkin. M., (2002). *Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?* Academy of Management Executive, 16(1): 102–115,
- Reade, C., (2001). *Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization*, International Journal of human Resource Management, 12(3): 405-24,
- Robb, D., (2004). *Screening for Speedier Selection*, HR Magazine: 143-148,
- Roberts, B., (2000). *Going Global*, HRMagazine 45(8): 123-28,
- Sage Publications, London: 280,

- Saxenian, A., (2005). "From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China", *Studies in Comparative International Development*, 40(2): 35-61,
- Scherbaum, C.A., (2005). *Synthetic Validity: Past, Present and Future*, *Personnel Psychology*, 58: 481-515,
- Schmid.S. & Daub, M. (2005). *Service Offshoring Subsidiaries-Towards a Typology*, Working Paper (12), ESCP-EAP European School of Management, Berlin,
- Scholes, S., (2003). *The expatriate manager in South Korea: Cross cultural communication*, *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(6): 53-68,
- Schramm, J. (2006). *Workplace Vision: Exploring the future of Work*, Alexandria, Virginia: SHRM Research Department: 1-8,
- Schuler, R. & Rogovsky, N., (1998). *Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of Culture*, *Journal International Business Studies*, 29(1): 159-77,
- Scott, W.R., (1995). *Institutions and Organizations*, Sage, California: 33,
- Shankar, J., (2003). *Growth Surge Drives Subcontinent Boom*, *the Australian*: 34,
- Shellenbarget, S. (1999). *Sustaining a Marriage When Job Demands Seem to Be Endless*, *the Wall Street Journal*,
- Shenkar, O., (2001). *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*, *Journal of International Business Studies*, 32(3): 519-536,
- Silverman, E., (2006). *The Global Test*, *Human Resource Executive*, 30,
- Smith, A., (2006). *OFCCP Updates Guidance on Internet Applicant*, *HR News*,
- Sparrow, P., (2004). *International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge?* *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, London: Routledge: 102-19,
- Sparrow, P., (2004). *International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge?* *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge, London: 103,

Stevens-Huffman, L., (2005). Could Your Best New Hire be a Recareering Boomer? *Workforce Management*,

Stroh, L.K., Varma, A. & Valy-Durbin, S.J., (2000). Why are Women Left at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments? *Journal of World Business* 35(3): 241-255,

Taylor, B., (1999). Patterns of Control within Japanese Manufacturing Plants in China: Doubts about Japanization in Asia, *Journal of Management Studies*, 36(6): 853-73,

Thompson, J.D., (1979). *Organizations in Actions, Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs,

Tregaskis, O., (2003). Learning Networks, Power and Legitimacy in Multinational Subsidiaries, *International Journal of Human Resource Management*, 14(3): 431-47,

Triandis, H., (2002). *Generic Individualism and Collectivism*, Blackwell Business Pub., Oxford: 16-45,

Tung, R.I. & Worm, V., (2001). Network Capitalism: The Role of Human Resources in Penetrating the China Market, *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 517-34,

Tung, R.L., (1981). Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16: 68-78,

Tung, R.L., (1998). *A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited*, *Human Resource Management Review*, 8(1): 23-37,

Tung, R.L., (2007). *The Human Resource Challenge to Outward Foreign Direct Investment Aspirations from Emerging Economies: The Case of China*, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 868-89,

Turner, J.A., (2008). *Work Options for Older Americans: Employee Benefits for the Era of Living Longer*, *Benefits Quarterly*, 24 (3): 20-25,

Tyler, K., (2005). "Do the Right Thing", *HR Magazine*: 99-102,

- UNCTAD (ed.). (2004). *Service Offshoring Takes Off in Europe* (issued jointly by UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants). Geneva and New York: UNCTAD.
- Varner, I. Palmer, T.M., (2006). *Role of Cultural Self-Knowledge in Successful Expatriation*, Singapore management review, 27(1),
- Venter, K., (2003). *Building on Formal Education: Employers approaches to the Training and Development of New Recruits in the People's Republic of China*, International Journal of Training and Development, 7 (3): 186-202,
- Wade, J., (2004). *The Pitfalls of Cross-Cultural Business*, Risk Management 51 (3):38-43,
- Warner, M., (2004). *Human Resource Management in China Revisited*, International Journal of Human Resource Management, 15(4): 617-34,
- Welch, D., (1994). *Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A suggested Framework*, Journal of Management Studies, 31, 2: 139-64,
- White, R., (2005). "A Strategic Review", 37(4): 23-40,
- Whitley, R., (1992). *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*,
- Whitley, R.D., (1992). *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts* (London: Sage),
- Winstanley, D. & Woodall, J., (2000). *The Adolescence of Ethics in Human Resource Management*, Human Resources Management Journal 10(4): 45,
- WTO (ed.), (2005). *World Trade Report 2005*, III — Thematic Essays, and C— Offshoring Services: Recent Developments and Prospects. Geneva: World Trade Organization.
- Yan, Y., (2003). *A Comparative Study of Human Resource Management Practices in International Joint*, [13 \(1\)](#): 85-105,
- Ying, T., (2005). *Electronics Giant to Open R&D Company*, China Daily, (4): 42,
- Zhu, C.J. & Dowling, P.J., (2002). *Staffing Practices in Transition: Some Empirical Evidence from China*, International Journal of Human Resource Management, 13 (4): 569-97,

Zhu, C.J., (1997). *Human Resource Development in China during the Transition to a New Economic System*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 35 (3): 19-44,

Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје, Економски факултет:

Мицески, Т., (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Штип, 42,

Мицески, Т., (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Штип, 43,

ПРИЛОГ

Почитувани,

Прашалникот што е пред вас е наменет за утврдување на потребата за магистерскиот труд „Експатријација и развојот на кариера на кадрите во мултинационалните компании“.

Во прашалникот не постојат точни или погрешни одговори на овие прашања. Сè што ќе одговорите ќе остане во тајност и нема да може да се користи за ваша лична идентификација. За одговарање на прашањата ќе ви бидат потребни околу 10 минути. Вашето мислење е од исклучителна важност за резултатите од истражувањето.

Ви благодариме што одбравте да учествувате во анкетата.

1. Која е Вашата работна позиција во моментов?

2. Кои од следниве најдобро ја опишуваат организацијата во која моментално работите? Ве молам означете една.

- ☐ Приватно друштво;
- ☐ Јавна институција;
- ☐ Непрофитно друштво,
- ☐ Останато.

3. Кој е Вашиот пол:

- ☐ Женско,
- ☐ Машко.

4. Која е Вашата година на раѓање: (наведете, на пример, 1965 година)

5. Колку долго сте вработени кај моменталниот работодавец, без оглед на географската локација на вработувањето? Ве молам означете една

- ☐ Помалку од една година;
- ☐ Од 1 до 2 години;
- ☐ Од 3 до 5 години;
- ☐ Од 6 до 10 години,
- ☐ Повеќе од 10 години.

6. Во која област работите?

- ☐ Сметководство;
- ☐ Финансии;
- ☐ Истражување и развој;
- ☐ Електроинженерство;
- ☐ Маркетинг;
- ☐ Маркетинг/Продажба;
- ☐ Осигурување (животно/неживотно);
- ☐ Образование;
- ☐ Производство, автомобилска индустрија,
- ☐ Јавни сервиси.

7. Кое е Вашето моментално менаџерско ниво. Ве молам означете едно

- ☐ Професионално стручно техничко;
- ☐ Не супервизорско;
- ☐ Врвен менаџмент;
- ☐ Среден менаџмент,
- ☐ Низок менаџмент.

8. Доколку работите во странство, кои од следните фактори ќе бидат важни за Вас (означете 3)

- ☐ Можност за повисока плата;
- ☐ Поголеми шанси за кариерен развој;
- ☐ Културен тренинг пред селидбата во странската држава;
- ☐ Можност за учење нови јазици и култура;
- ☐ Доделен ментор во странската држава,
- ☐ Континуиран контакт помеѓу експатријатот и домашната земја.

9. Што од наведеното сметате дека ќе придонесе за побрзо приспособување во странство? (Одбери 2)

- ☐ Курс по странски јазик;
- ☐ Доделување службено возило или друг организиран превоз;
- ☐ Поддршка за запознавање со други експатријати;
- ☐ Овозможување простор за живеење;
- ☐ Медицинско, здравствено осигурување;
- ☐ Одмор, празнични патувања во матичната држава,
- ☐ Образование за децата.

10. Според Вас, кои од наведените карактеристики се најважни за експатријатите? (одбери 3):

- ☐ Желба за преселување;
- ☐ Способност за адаптација во ново опкружување;
- ☐ Културна сензитивност;
- ☐ Способност за преземање социјални иницијативи;
- ☐ Емотивна стабилност,
- ☐ Флексибилност.

11. Доколку имате избор во однос на географската локација на Вашата работа, која држава би ја избрале:

- ☐ Мојата родена држава
- ☐ Странска држава _____.

12. Кои се главните причини поради кои се одлучивте за географската локација за Вашата работа:

- ☐ Квалитетот на живот;
- ☐ Поголеми шанси за кариерен прогрес на мојот партнер;

- ☐Поголеми шанси за мој личен кариерен прогрес;
- ☐Подобри можности за моите деца,
- ☐Други фамилијарни бенефиции.

13. Колку долго по селидбата се почувствувавте комфортно во другата држава:

- ☐ < од еден месец;
- ☐ 1-3 месеци;
- ☐ 4-6 месеци;
- ☐ 6-12 месеци,
- ☐ 1-2 години.
- ☐ Никогаш не се почувствував доволно комфортно.

14. Земајќи го предвид претходното работно искуство, колку најдолго сте се задржале на работа во странска држава (наведете колку месеци, години):

- Вкупно месеци _____,
- Вкупно години _____.

15. Во текот на периодот во кој живеевте подалеку од родната држава, дали се обидовте да стапите во контакт со некои од наведените групи:

- ☐ Роднини;
- ☐ Деловни соработници;
- ☐ Пријатели,
- ☐ Никој од наведените.

16. Во текот на периодот во кој живеевте подалеку од родната држава, дали читавте литература од странската држава и дали следевте ТВ-емисии:

- ☐ Не,
- ☐ Да.

17. Ако сте иселени во странска држава од моменталниот работодавец, дали Вашата селидба е резултат на кариерна промоција:
- ☐ Да,
- ☐ НЕ.
18. Дали Вашиот работодавец Ви гарантира повисока позиција по завршување на Вашиот ангажман назад во родната држава:
- ☐ Да,
- ☐ Не.
19. Додека живеете во странство, дали развивте дополнителни способности и компетенции кои ќе Ви послужат во кариерниот развој:
- ☐ Високо се согласувам;
- ☐ Се согласувам;
- ☐ Неутрален,
- ☐ Не се согласувам.
20. Кога аплициравте за моменталната работа, дали ја споменавте Вашата интернационална кариера:
- ☐ Не, воопшто не ја споменав;
- ☐ Да, ја споменав, но без особено задржување,
- ☐ Да, на тоа се базира мојата промоција.
21. Дали заминавте во странство со Вашето семејство?
- ☐ Да,
- ☐ Не.
22. Дали Вашето семејство Ве поддржа во одлуката за преселба?
- ☐ Да,
- ☐ Не.

23. Дали Вашиот партнер имаше работа во матичната држава?

- ☐ Полно работно време;
- ☐ Скратено работно време,
- ☐ Не беше работно ангажиран.

24. Дали Вашиот партнер некогаш живеел и работел во странство?

- ☐ Да,
- ☐ Не.

25. Дали Вашиот партнер имаше работен ангажман во странство?

- ☐ Да,
- ☐ Не.

26. Дали Вашата компанија Ви помогна за наоѓање градинка/школо за Вашите деца?

- ☐ Да,
- ☐ Не.

27. Дали Вашето семејство го познаваше јазикот во државата каде што се преселивте?

- ☐ Да,
- ☐ Не.

28. Вашата компанија Ви понуди повисока плата и годишни бонуси повисоки од матичната држава:

- ☐ До 30%;
- ☐ 30% - 60%,
- ☐ Над 60%.

Однапред Ви благодарам за Вашата партиципација во ова истражување.