

Leonard Salai*

RAZVOJ MEĐUNARODNE KARIJERE

Sažetak: Upravljanje karijerom na najneposredniji način ukazuje na povezanost organizacije, s jedne, i njenih zaposlenih, sa druge strane. Sa organizacione tačke gledišta, najveći deo upravljanja karijerom se reflektuje u njenom strateškom planiranju. Prethodne konstatacije čine polaznu osnovu za teorijsko istraživanje prezentovano u ovom radu. Rezultati istraživanja obezbeđuju obeležje preglednog rada, a korisni su za bolje razumevanje različitih kategorija zaposlenih koji se javljaju u procesu međunarodnog poslovanja organizacije, uticaja sistema menadžmenta ljudskih resursa na mogućnosti upravljanja karijerom, kao i strategija koje je moguće primeniti u cilju efikasnog upravljanja međunarodnom karijerom.

Ključne reči: individualna karijera, organizaciona karijera, ekspatrijacija, strategije upravljanja međunarodnom karijerom

INTERNATIONAL CAREER DEVELOPMENT

Abstract: Career management directly shows the linkage between the organization, on one hand, and its employees, on the other. From an organizational point of view, career management is best reflected in its strategic planning. These facts were taken as standpoints in building the theoretical research presented in this paper. The results obtained here have a reviewal form, and serve the purpose of improving our understanding of the various categories of employees who take part in organizations' international affairs, the impact of HR management systems on career management as well as strategies that are possible to apply in an efficient international career management.

Keywords: individual career, organizational career, expatriation, international career management strategies

UVOD

Na pitanje šta predstavlja karijera, postoje brojni teorijski doprinosi definisanja. Psihologija karijeru definiše kao iskustveni radni model koji prikazuje tok života zaposlene osobe; prema drugom pristupu¹, karijera predstavlja „sled radnih pozicija,

* Mr Leonard Salai, predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, e-mail: leonard_salai@yahoo.com

¹ Baruch (2004: 3).

uloga, aktivnosti i iskustava koje karakterišu zaposlenu osobu“, tj. karijera uključuje proces napredovanja i razvoja individue. Ovaj pristup posmatra pojedinca. Međutim, karijera zaposlenog se odvija u karakterističnom društvenom miljeu, a to je organizacija, te stoga oni pristupi koji zanemaruju ovu činjenicu i karijeru tumače isključivo u njenoj psihološkoj dimenziji čine sistemsku grešku.

U brojnim – uglavnom stranim – istraživanjima dati su teorijski i praktični doprinosi u prilog razumevanju razvoja zaposlenih kao organizacionog fenomena. Iako je ideja da su ljudi najvažniji resurs organizacije danas najviše korišćena uz izvesnu dozu sarkazma, ona je ranije predstavljala revolucionarnu novinu, omogućivši tranziciju u tumačenju uloge zaposlenog u organizaciji. Budući da se ni jedan od dva koncepta – individualni i organizacioni – ne mogu zanemariti, postoji saglasnost da je neophodna njihova konvergencija naspram izraženih tendencija ka divergenciji. Neophodno je, dakle, balansiranje između individualnih i organizacionih zahteva sa kojima se zaposleni suočavaju.

Značaj i perspektivnost organizacione karijere, kao segmenta menadžmenta ljudskih resursa, su do današnjih dana prepoznali brojni teoretičari ovog područja². U povezanosti upravljanja karijerom i planiranja na nivou organizacije mogu se prepoznati dva strateška pristupa – dve distinktivne strategije:

1. vertikalna integracija i
2. horizontalna koherencija.³

Odlike vertikalne integrisanosti su: polazište u individualnim potrebama i oblicima ponašanja, primena upravljanja ljudskim resursima u praksi organizacije, uključivanje u strategiju menadžmenta ljudskih resursa i, konačno, uključenost u poslovnu strategiju preduzeća. Sa druge strane, horizontalna koherentnost podrazumeva uzajamnu povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, i to: regrutovanja i selekcije, nagrađivanja, procene učinka, uvođenja u posao, obuke i razvoja karijere. Vertikalna integracija predstavlja polazište tj. osnovu integrisanja menadžmenta ljudskih resursa u strategiju preduzeća, što je krupna razlika u odnosu na pružanje administrativne podrške. Na osnovu strategije vertikalne integracije identifikuju se potrebe za ljudskim resursima organizacije.

Da bi se strategija realizovala, potreban je doprinos funkcije ljudskih resursa, u smislu primene prakse upravljanja karijerom kao mehanizma koji aktivira stvarno (realno) rukovođenje ljudskim resursima. Praksa karijere, nadalje, treba da bude usmerena na individualne potrebe, vrednosti i oblike ponašanja. Imajući to u vidu, iskazuje se potreba analize individualnih, odnosno organizacionih aspekata upravljanja karijerom, a potom

² Baruch (2004: 27).

³ Baruch (2004: 27).

i mogućnosti razvoja karijere u međunarodnom kontekstu, kao i referentnih strateških pristupa.

INDIVIDUALNI ASPEKTI RAZVOJA MEĐUNARODNE KARIJERE

U cilju obezbeđenja konkurentnosti na međunarodnom (globalnom) tržištu, preduzeća vrše značajna ulaganja u razvoj globalnih lidera budućnosti. Svakako da se ne očekuje od svakog rukovodioca da razvija međunarodnu karijeru, ali će se iz uske baze rukovodilaca regrutovati oni koji će preduzeću obezbediti uspešnu globalizaciju⁴. Iako je nedvosmislena razlika između pojmova zemlja-domaćin, zemlja-primalac i zemlja u kojoj se nalazi sedište preduzeća, pojam globalnog menadžera nije jasno izdiferenciran, i pored brojnih pokušaja tumačenja. Globalni menadžer se kao pojam odnosi na:

1. rukovodioca-iseljenika u stranu zemlju (ekspatrijanta);
2. rukovodioca na prekograničnom radu, odnosno
3. rukovodioca u organizaciji koja ima prekogranične poslovne aktivnosti.

Dok je potonje objašnjenje preširoko, prve dve definicije su zadovoljavajuće jer indiciraju razlike između ekspatrijanta i tzv. „rukovodioca-putnika“. **Ekspatrijant** je osoba zaposlena u prekograničnoj ispostavi (filijali, organizacionoj jedinici itd.) preduzeća u dužem vremenskom periodu, prilikom čega se sa njim nalazi i uža krug njegove porodice. Sa druge strane, „**rukovodilac-putnik**“ obavlja svoje rutinske poslovne operacije u stranoj zemlji, a stacioniran je u zemlji u kojoj se nalazi sedište preduzeća. „Rukovodioci-putnici“ su često u prilici da putuju na različite lokacije, vođeni svojim poslovnim aktivnostima. Pored njih, na sličan način vide svet kao područje svojih poslovnih operacija agenti, trgovci, zastupnici i dr.

Ne manji broj pokušaja doživelo je i obuhvatanje ličnih karakteristika **globalnih menadžera**. Pored brojnih razlika u tumačenjima, dominantno je uverenje da se u određenju kompetencija globalnih menadžera treba udaljiti od klasične podele na menadžerska, tehnička i konceptualna znanja i veštine. Prema jednom pristupu, njihova znanja i veštine treba sagledavati kao:

- tehničko znanje i veštine potrebne za obavljanje posla;
- interpersonalne kompetencije;
- sposobnost suočavanja sa ograničenjima okruženja i
- rezultat porodične situacije.⁵

⁴ Baruch (2004: 211).

⁵ Baruch (2004: 213).

U stručnim krugovima se polemše oko mogućnosti utvrđivanja konačnog, standardizovanog seta karakteristika ličnosti globalnog menadžera, te se tvrdi da čak i ne postoji ličnost koja bi se mogla obeležiti epitetom „globalnog“. Umesto toga, objašnjava se dalje, može se govoriti o lokalnom ili globalnom tipu ličnosti uopšte, kojeg odlikuju spremnost i volja za rad u međunarodnom okruženju, uz uvažavanje postojećih razlika u odnosu na lokalno delovanje i izvlačenje koristi iz tih razlika u cilju izgradnje ličnosti.

Ekspatrijacija je specifičan oblik radnog odnosa, sa obeležjem relacionog, pre nego transakcionog odnosa. Da bi se prihvatila ekspatrijacija zaposleni treba da bude svestan odricanja koja ga čekaju, ali isto tako i dugoročnih koristi. Ovaj oblik radnog odnosa je, takođe, podložan uticajima karakteristika ličnosti čiji efekti nisu sasvim očigledni. Primera radi, godine života mogu da imaju različite implikacije, pa će tako mlađi ljudi sa završenom visokom školom lakše pristupiti iseljenju u stranu zemlju, nego li srednjovečni ljudi koji treba da brinu o svojoj porodici; isto tako, izbor ekspatrijacije je za starije osobe čija su deca odrasla značajno lakši. Tu se javlja kontroverzna situacija, budući da se za ekspatrijaciju planiraju pozicije srednjeg nivoa rukovođenja, umesto pozicija koje popunjavaju kandidati bez iskustva, ili oni u poodmakloj fazi života. Za rukovodioca ljudskih resursa se, iz ovog razloga, javljaju izazovi kojima treba da udovolje adekvatnom selekcijom.

Od ostalih demografskih karakteristika treba istaći pol i bračno stanje. Empirijski dokazi podupiru tvrdnju da se u najvećem broju slučajeva za rad u inostranstvu opredeljuju muškarci, iz razloga što se žene generalno teže odlučuju na ovaj oblik radnog odnosa⁶. Ova činjenica dodatno usložnjava proces selekcije za rukovodioca, tj. stručnjaka upravljanja ljudskim resursima. U pogledu bračnog statusa od posebnog značaja su zaposleni bračni parovi, razvedeni roditelji i zaposleni koji zbrinjavaju stare roditelje, odnosno decu tinejdžere. Pri donošenju odluke o upravljanju karijerom ovih kategorija, rukovodioci ljudskih resursa treba da raspoložu relevantnim informacijama koje su neretko privatne prirode, te se mogu javiti potencijalno konfliktne situacije. Bračni parovi sa tzv. „dvojom karijerom“ predstavljaju izazov, usled neizvesnosti da li će (ili ne) biti spremni na prihvatanje iseljenja u stranu zemlju jer se, po njihovom uverenju, teško mogu uklopiti u tu ulogu, makar i na određeno vreme. Inovativno rešenje koje organizacija može da ponudi je da se posao obezbedi i za bračnog druga, uz rešavanje njihovog stambenog pitanja.⁷

Bazirano na Levinovoj teoriji polja⁸, prilikom opredeljivanja zaposlenog za rad u inostranstvu, aktiviraju se dve vrste sila koje deluju u suprotnim pravcima: jedna sila „gura“ zaposlenog na prihvatanje uloge, dok ga druga „vuče“ u suprotnom pravcu, prema njenom odbijanju. Svaki zaposleni se opredeljuje u zavisnosti od jačine uticaja

⁶ HR Portal (2010: 1).

⁷ B92 (2010).

⁸ Statt (2004: 51).

ovih sila. Primera radi, organizacija može da „pogura“ zaposlenog tako što će obezbediti podsticaje ekonomske prirode, dok bi faktor „vučenja“ mogla da bude jaka averzija prema kulturi zemlje-domaćina, klimi regiona i sl.

Mogu se javiti određene zakonske prepreke za rad u inostranstvu, kao npr. dobijanje dozvole za rad. Kulturalne sile takođe mogu da odigraju ulogu, one će dotičnu zemlju za neke učiniti atraktivnom, a druge pak odbojnom za rad na duže vreme.

Najteži deo svoje uloge rukovodilac ljudskih resursa treba da odigra kada se suoči sa odbijanjem zaposlenog da prihvati ekspatrijaciju, budući da su efekti takve odluke višestruki: pored nerešenog pitanja zamene osobe javlja se i efekat „snežne grudve“, pa će tako i drugi zaposleni biti skloni odbijanju uloge koja se prethodno pokazala neatraktivnom. Organizacija treba realno da proceni mogućnost prihvatanja uloge ekspatrijanta, kada ona jednom bude ponuđena.

Preduzeće sa operacijama u drugoj zemlji treba da bude svesno kulturne različitosti u odnosu na matičnu zemlju. Za upravljanje karijerom je značajno traženje odgovora na pitanje, koje se vrednosti koje oblikuju ponašanje zaposlenih kao ekspatrijanata cene u dotičnoj zemlji? U Sjedinjenim Državama su to, već tradicionalno, želja za uspehom uporedo sa sposobnostima, u Francuskoj renomiranost institucije na kojoj se rukovodilac školovao, u Nemačkoj se traže tehničke i funkcionalne kompetencije, u Velikoj Britaniji se ceni klasično obrazovanje i generalni pristup, a Japanci cene kvalifikaciju koja obezbeđuje renomirani univerzitet, počinovanje opštim normama i lojalnost organizaciji. Stoga, kada se poslovne operacije izvode u inostranstvu, razvoj sistema upravljanja karijerom treba da uzme u obzir postojeće kulturalne razlike.

Mogućnosti napredovanja značajno variraju od zemlje do zemlje. U zemljama Zapadne Evrope zaposleni se regrutuju iz redova svršenih diplomaca na izvršna radna mesta i zatim napreduju do viših nivoa, što predstavlja uzlaznu mobilnost. Isto tako, radna mesta se popunjavaju i za rukovodeće pozicije iz eksternih izvora, prilikom čega postoji mogućnost napredovanja na srodnim pozicijama, a to predstavlja bočnu mobilnost.

U Srbiji je praksa regrutovanja različita u zavisnosti od nivoa pozicije koja se popunjava, veličine preduzeća, sektora, tj. branše poslovanja i drugih faktora. Razlikuje se praksa regrutovanja u malim preduzećima, s jedne, i preduzećima javnog servisa, s druge strane. U malim preduzećima je bočna i uzlazna mobilnost podjednako relativno nezastupljena, dok je u javnom servisu svaka opcija moguća, uz kriterijume koji se dodaju ostvarenim rezultatima u vidu političke pripadnosti, socijalnih veza i dr. Takođe, praksa pokazuje i to da jedan deo preduzeća ne predviđa mogućnosti napredovanja u struci, bez obzira na stvorene pretpostavke u vidu funkcionalne obuke i postignutih rezultata, iz razloga koji uglavnom potiču iz inertnosti i oslanjanja na tradicionalne „sheme“ razmišljanja iz prethodnog perioda.

Iz teorije je poznato da su u mehanističkim organizacijama potpuna strukturiranost i formalizacija sistema uslov njegove efikasnosti. U rukovođenju ljudskim resursima, međutim, nije moguće isključiti potrebu umrežavanja i stavljanje akcenta na neformalne aspekte rada. Umrežavanje može da ima jak uticaj na stvaranje pretpostavki za razvoj karijere. Kada stupaju na rad u stranu zemlju, zaposleni treba da prepoznaju postojanje mreža i da se trude da se u jednu od njih postepeno uključe. Ponekad je to nemoguće, jer se nailazi na nepremostive barijere, ali je ipak neophodno identifikovati mrežu: njene članove, aspiracije, želje i potrebe članova, povezujuće elemente i dr. Značaj mreža je u njihovoj sposobnosti obezbeđivanja neformalnih informacija koje su preko formalnih kanala nedostupne, a koje mogu biti od koristi u procesu razvoja karijere.

ORGANIZACIONI ASPEKTI RAZVOJA MEĐUNARODNE KARIJERE

U prethodnoj tački je opisana individualna perspektiva globalnog upravljanja karijerom, u kontekstu uticaja kombinacije ekonomskih i socijalnih faktora kao uzročnika narastajuće globalne konkurencije i međunarodnih poslovnih operacija i, posledično, povećanja dinamike u procesima ekspatrijacije/repatrijacije. Organizacioni nivo analize odlikuje drugačija perspektiva, te se razlikuju:

1. upravljanje ljudskim resursima u prekograničnim operacijama multinacionalne kompanije i
2. prekogranična mobilnost – ekspatrijacija i repatrijacija.

Vođenje poslovnih operacija u različitim zemljama postavlja izazove pred upravljanje sistemima karijere. Prvo, potrebno je da postoji usklađenost tj. kongruencija u upravljanju operacijama, kao osnovnog zahteva kojim preduzeće stiče svojstvo „globalnog“. Zatim, neophodno je prilagođavanje ekonomskim, pravnim, političkim i kulturnim aspektima koji vladaju u datoj zemlji, kao zahteva za sticanje svojstva „lokalnog“. U pronalaženju optimalne kombinacije „globalnog“ i „lokalnog“ leži tajna uspeha. Posmatrano preko aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, međusobni uticaj „globalnog“ i „lokalnog“ će se posmatrati u kontekstu:

- sistema kompenzacije;
- sistema procene performansi;
- obuke i razvoja zaposlenih;
- industrijskih odnosa i
- zdravstvenih i bezbednosnih aspekata rada.

Sistem kompenzacije zaposlenih-ekspatrijanta je potencijalno problematičan, iz razloga, što se u drugim zemljama ne može primeniti identičan sistem plaćanja kao

onaj u matičnoj zemlji. Osnovno pitanje je, šta bi trebalo uzeti kao osnovicu plaćanja: iznos novca ili veličinu kupovne moći? Zatim, šta bi preduzeće trebalo da preduzme po pitanju različitih sistema oporezivanja?

Ciljevi koje sistem kompenzacije treba da ostvari su:

- konzistentnost i pravičnost;
- omogućavanje privlačenja i zadržavanja vrednih zaposlenih;
- podržavanje efektivnog transfera zaposlenih;
- usklađenost sa strategijom, strukturom i poslovnim aktivnostima preduzeća i
- motivisanost zaposlenih.⁹

Iako smisao ovih ciljeva nije diskutabilan, nejasno je šta oni podrazumevaju u međunarodnom kontekstu. Primera radi, nejasna je suština konzistentnosti plaćanja, budući da se sistem kompenzacije mora prilagoditi zahtevima različitih populacija, što zahteva podvojene sisteme – npr. posebno za lokalne menadžere i za ekspatrijante.

Generalno, preduzeće treba da se opredeli da li će osnova plaćanja biti formirana prema zemlji-primaocu, zemlji-domaćinu ili zemlji sa sedištem preduzeća. Ukoliko preduzeće ima sličnu strukturu u operativnom smislu kao i sličan dizajn u dve različite zemlje, plate lokalnih zaposlenih bi trebalo da se formiraju na nivou regiona, tj. shodno veličini projektovanog biznisa u datoj regiji, umesto na nivou plata u drugim zemljama ili drugim veličinama biznisa.

Slučaj postaje složeniji kada se uključi perspektiva ekspatrijacije; tada je osnovno pitanje, da li bi rukovodioci iseljeni u stranu državu trebalo da dobiju istu zaradu, izraženu u novčanim jedinicama matične zemlje? Faktori donošenja odluke su: kupovna moć valute, zahtevani tj. percipirani kvalitet života, visina raspoloživog dohotka koja se namenjuje štednji, otplati hipoteke i sl. Dodatno, preduzeće bi trebalo da ima u vidu reakciju lokalnih zaposlenih na disparitet domaće i strane valute.

Ukoliko preduzeće utvrdi politiku istog nivoa zarada za iste pozicije zaposlenih, postavlja se pitanje, šta bi trebalo uraditi sa razlikama u oporezivanju? Stopa oporezivanja značajno varira unutar država-članica Evropske unije i kreće se u širokom rasponu između 40 i 70%. Kao pravično, mada nerentabilno rešenje, nameće se plaćanje razlike u cilju kompenzacije zaposlenog.

U izračunavanju visine penzija od posebnog je značaja pitanje, gde penzionisani radnik namerava da živi? Na ovo pitanje, međutim, nije moguće dati odgovor u ranoj fazi

⁹ Baruch (2004: 219).

karijere ekspatrijanta. Svi su izgledi da će se ovaj problem rešiti širim prihvatanjem privatnog penzijskog osiguranja koje odluku prebacuje na teret ekspatrijanta.

Očekuje se da će preduzeća morati da plate troškove premeštaja svojih zaposlenih, a oni uključuju troškove godišnje posete operativnoj bazi u matičnoj zemlji, u cilju sastajanja sa kolegama, mentorima i savetnicima. Preduzeća po ovom pitanju definišu različitu politiku, a odluka se tiče klase prevoza (ekonomska, poslovna ili prva klasa), traženje odgovora na pitanje, da li će troškovi pokriti i putovanja članova porodice zaposlenog, odnosno šta predstavlja razlog posete tj. putovanja. Ustanovljavanje opšte politike o ovim pitanjima se iskazuje kao neophodnost.

Slanje na rad u trajanju od 2–3 godine plaća se u okvirima raspoložive skale zarada, pri čemu se ovaj oblik rada tretira kao privremeni rad. Ukoliko se, međutim, ekspatrijantski status produži ili postane stalan, sistem kompenzacije treba da bude revidiran i usklađen sa zaradama na lokalnom nivou, u poređenju sa troškovima života u toj regiji.

Generalno posmatrano, dok osnovne odrednice zagovaraju pravičnost i konstruktivnost sistema, situacioni faktori primoravaju preduzeća da budu inventivna i fleksibilna u uspostavljanju prekograničnog sistema kompenzacije rada. Preduzeća mogu da se oslone na eksterne sisteme dizajnirane za podršku evaluaciji potrebnih prilagođavanja paritetu kupovne moći, kao što je to sistem Hay ili Hay Management Consultants.¹⁰

Sistem upravljanja performansama zaposlenih-ekspatrijanata ima brojne varijante, čiji je izbor diskreciono pravo menadžmenta. Izabrani sistem treba da bude zasnovan na adekvatnom mernom instrumentarijumu, odnosno skali – npr. vrednovanje po osnovu ostvarenog cilja, povratna informacija od 360 stepeni, normativima rada, primenom eseja, grafičkom metodom i dr.¹¹ Neke od ovih tehnika su pogodne za primenu u individualističkim kulturama, dok su druge karakteristične za kolektivistička društva. Multinacionalno preduzeće ima tri opcije na raspolaganju:

- da primeni postojeći sistem;
- da primeni različite sisteme za različite operacije – posmatrano po zemljama odnosno regijama, ili
- da nađe kompromisno rešenje između prethodne dve mogućnosti.

U cilju koherentnost, sistem bi trebalo da bude identičan u svim zemljama u kojima se primenjuje. Zbog brojnih prepreka, to nije uvek moguće ostvariti. Ovo je naročito značajno ukoliko se sistem upravljanja performansama zasniva na plaćanju po učincima, kada je neophodno modifikovati i sistem kompenzacije rada.

¹⁰ Baruch (2004: 220).

¹¹ Videti detaljnije u: Šušnjar, Zimanji (2005: 353).

U slučaju pripajanja drugim preduzećima i spajanja međunarodnih preduzeća, sistem upravljanja ljudskim resursima takođe postaje predmet fuzije, pa je zemlja-domaćin u prilici da odluči da li da primeni sopstveni postojeći sistem upravljanja performansama ili da ga ponovo definiše.

Jaka diverzifikacija međunarodnih aktivnosti preduzeća implicira veće potrebe za obukom i razvojem zaposlenih. Od neposrednog uticaja na rast značaja obuke i razvoja su: potreba usklađivanja aktivnosti pojedinih delova preduzeća, omogućavanje širenja znanja i razmene iskustva, kao i priprema zaposlenih za različite oblike rada u međunarodnoj sferi. Standardizovan program obuke postaje kompleksan kada se javi potreba njegove ugradnje u obrazovni sistem druge zemlje, jer ono što se smatra opštim znanjem u jednoj zemlji, u drugoj može da predstavlja element nadogradnje znanja. Tome treba dodati i potrebu usaglašavanja planova i programa.

Osim obezbeđenja sveobuhvatnih programa obuke i razvoja u međunarodnim operacijama, preduzeće treba da obezbedi i posebne programe za ekspatrijante. Svrha tih programa je u tome da im pomogne u lakšem adaptiranju na lokalnu kulturu i praksu upravljanja na lokalnom nivou. Njihova obuka treba da se odnosi na pravni sistem, finansijski sistem, kao i na razvoj kulture organizacije u lokalnoj sredini. Mnogi programi obuke pažnju posvećuju i učenju stranih jezika, odnosno upravljanju porodičnim poslovima. Od oblika kroskulturalne obuke literatura najčešće predlaže:

- simulacije (igru uloga, studije slučaja, instrukcije);
- programirane instrukcije (kulturalnu asimilaciju);
- frontalne oblike rada (predavanja, davanje uputstava, usmene i audio-vizualne prezentacije);
- obuku osetljivosti;
- programe modifikacije ponašanja;
- „obuku na terenu“ (posete, odlazak na rad u određenu mikrosredinu, razgovor sa iskusnim bivšim ekspatrijantima ili lokalnim zaposlenima itd.) i
- obuku na poslu.

Lokalni industrijski odnosi se u značajnoj meri razlikuju od jedne do druge zemlje, tako da u nekim sredinama sindikati mogu imati uticaj na donošenje odluke o unapređenju zaposlenih, i pored toga što bitnije ne mogu da oblikuju sisteme upravljanja karijerom. Ova činjenica može da bude u koliziji sa kulturom, etikom i običajima zajednice iz koje ekspatrijant dolazi, a koja nema tradiciju sindikalnog organizovanja. U svakom slučaju, za ekspatrijanta je korisno da konsultuje predstavnike sindikalne organizacije u vezi sa njihovim stavom po pitanju mogućnosti unapređenja i razvoja, što se takođe odnosi i na uvid u zakonske propise date zemlje.

Kao i u slučaju sistema procene performansi i industrijskih odnosa, zakonske osnove zdravstvenih i bezbednosnih aspekata rada značajno variraju od jedne do druge zemlje. Pored toga, aspekti uticaja na životnu sredinu mogu da budu relevantni, jer u određenim zemljama pokreti kao što je *Grimpis* (eng. *Greenpeace*) mogu da uzrokuju probleme u pogledu negativnog publiciteta preduzeća, a koje, sa druge strane, može da se javi kao činilac od uticaja na upravljanje ljudskim resursima.

Osnovno pitanje je, koje bi normative preduzeće trebalo da usvoji: one iz matične zemlje, ili one koje se odnose na zemlju-primaoca. U prvom slučaju, standardi osiguravaju bolju zdravstvenu zaštitu i omogućavaju prednost veće bezbednosti na radu, ali su skuplji od zdravstvenih usluga koje bi se primale od lokalnih institucija, te na taj način smanjuju konkurentnost preduzeća. Iz ovog razloga, obuka će nužno uključiti i etička pitanja, u vezi sa vrednošću koju preduzeće pridaje zdravlju svojih zaposlenih. Drugačija situacija se javlja kada preduzeće uočava povoljnije mogućnosti koje nude lokalne regulative, od onih u matičnoj zemlji.

STRATEGIJE UPRAVLJANJA MEĐUNARODNOM KARIJEROM

Jedan od indikatora problema u upravljanju sistemima međunarodne karijere ekspatrijanta je stopa neuspeha koja se javlja kao rezultat:

- prerane repatrijacije;
- slabih performansi ili
- nedostatka volje za učenje iz iskustva u radu u inostranstvu.

Rezultirajuća pojava je napuštanje preduzeća u toku dve godine nakon repatrijacije, koja je utvrđena da iznosi oko 30–40%¹². Ova pojava uzrokuje porast troškova te stoga predstavlja rizik za preduzeće.

Elementi¹³ koji su značajni u pogledu upravljanja karijerom i ekspatrijacije su:

1. izbor kandidata;
2. priprema za misiju kandidata i porodice;
3. održavanje sistema podrške i komunikacije tokom misije i
4. omogućavanje uspešnog povratka po završetku misije.

U razumevanju ovih elemenata poći će se od poznatih koncepcija: (1) etnocentrizma, (2) policentrizma, (3) geocentrizma i (4) regiocentrizma.

¹² Baruch (2004: 224).

¹³ HR Portál (2009: 1).

Unutar **etnocentričnog modela** organizacione konfiguracije, većina donosilaca odluka potiče iz matične zemlje koji se nalaze na radu u inostranstvu u svojstvu ekspatrijanata. Uzroci oslanjanja na ove zaposlene su u nedostatku poverenja u lokalne zaposlene, u potrebi čvrste kontrole, toku inicijalne faze operacija (pre uključivanja drugih strategija), ili samo u nedostatku tehnološkog odnosno drugog znanja u matičnoj zemlji. Mada su ovi razlozi opravdani, često je rezultat etnocentrične strategije obeležen nerazumevanjem lokalne kulture i običaja, s jedne, i nemogućnošću napredovanja za lokalne zaposlene, s druge strane, zbog čega se oni odlučuju za napuštanje preduzeća.

Nasuprot prethodnoj, **policentrična strategija** favorizuje imenovanje zaposlenih u viša zvanja. Ovom strategijom se ostvaruju pozitivni efekti u pogledu mogućnosti izbora karijere, smanjenja troškova ekspatrijacije, kao i dužine vremenskog perioda potrebnog za privikavanje na lokalne uslove. Njegov glavni problem se tiče održavanja efikasne komunikacije matične zemlje i zemlje-domaćina. Takođe, zbog mogućih podvojenosti, ideja multinacionalne odnosno globalne integracije je neprimenjiva u ovom modelu.

Geocentrični model tj. strategija nastoji da prevaziđe probleme prethodna dva modela. Njegova osnovna premisa je da prilikom opredeljivanja za rad u inostranstvu državljanstvo ne može da bude validan aspekt, već isključivo sposobnosti zaposlenog koje preduzeće prepoznaje. Iako ova strategija ima osobine koje stimulišu „najbolju praksu“, njena primena može da bude znatno otežana usled nemogućnosti transfera vrednosti matične zemlje i matičnog preduzeća, kao što to obezbeđuje etnocentrična strategija; takođe, konstantna mobilnost zaposlenih uzrokuje visoke troškove obuke i kompenzacije.

Regiocentrični model predstavlja pokušaj podele operacija unutar regija u kojima je zamišljeno ostvarivanje prostorne mobilnosti ljudi. Ovaj model omogućava lokalnim zaposlenima efektivniji razvoj njihove karijere nego što je to omogućeno unutar policentričnog modela. Barijere mobilnosti, međutim, nisu eliminisane, već samo pomerene na nivo regije. Ova strategija je korisna u fazi pred prelazak na geocentrični model.

Teoretski model koji fokusira sisteme organizacione karijere ekspatrijanata i repatrijanata je koncipiran od strane autora Baruha i Altmana¹⁴ i sastoji se iz pet različitih opcija sa razvojnom tendencijom, svaki sa svojim prednostima i nedostacima. Glavni doprinos ovog modela je u tome što prikazuje pravu prirodu multinacionalnog preduzeća; naime, mnoge kompanije sebi pripisuju epitet „transnacionalnog“, a zapravo se samo radi o domaćim preduzećima sa limitiranim prekograničnim poslovnim aktivnostima. Dimenzije po kojima se ovih pet modela međusobno razlikuju su:

- vrednosti;

¹⁴ Citirano u: Baruch (2004: 225).

- vreme (posebno: dužina misije);
- globalni/lokalni fokus;
- individualni/organizacioni zahtevi i
- priroda psihološkog ugovora.

Na osnovu ovih dimenzija moguće je razlikovati nekoliko tipova preduzeća:

1. globalni tip;
2. kolonijalni tip;
3. periferni tip;
4. profesionalni tip i
5. kombinovani tip.

Tzv. **globalno preduzeće** predstavlja arhetip multinacionalne kompanije sa uspostavljenom tradicijom ekspatrijacije, zahvaljujući korporativnoj filozofiji koja ekspatrijaciju smatra integralnim delom organizacione stvarnosti. Nju podržavaju kako individualna, tako i organizaciona očekivanja pri planiranju karijere, pa su tako i periodi ekspatrijacije sastavni deo karijernog puta zaposlenih. Ukoliko se zaposleni odupru ekspatrijaciji, oni time odstupaju od norme, pa će njihovi karijerni putevi biti znatno otežani, ako ne i zaustavljeni. Za globalno preduzeće globalizacija nije sama po sebi cilj, već je ona deo tradicije i folklor organizacije, za čiji razvoj preduzeće raspolaže sofisticiranim setom procedura i pravila.

Tzv. **kolonijalno preduzeće** raspolaže prekomorskim tržištem za svoje proizvode/ usluge kao i dugoročnom perspektivom svojih međunarodnih aktivnosti. Dugoročna perspektiva je, međutim, utemeljena na vrednostima određene kulture kao izvora ideologije, baze moći i stava prema ekspatrijaciji. Organizaciona kultura kolonijalnog preduzeća je zasnovana na svesti o obavezi zaposlenih pojedinaca da u kontinuitetu manifestuju безусловnu lojalnost i posvećenost. U duhu takvog shvatanja određeni zaposleni su stavljeni u poziciju da prihvate ulogu ekspatrijanta, a ukoliko je odbiju, time organizaciji šalju poruku da su skloni manifestaciji neprihvatljivog ponašanja.

Tzv. **periferno preduzeće** funkcioniše u geografskim područjima udaljeno od sedišta kompanije. Iskustvo u ekspatrijaciji je u ovom tipu preduzeća od velikog značaja, jer obezbeđuje korist u vidu mogućnosti ekspanzije poslovanja u uslovima kada je lokalno tržište preusko da bi omogućilo rast. Drugi slučaj u kojem je ova strategija od koristi je kada rastuće preduzeće sebe vidi u budućnosti sa jakom eksportnom orijentacijom. U perifernom modelu ekspatrijacija je od koristi i za poslodavca i za zaposlenog.

Tzv. **profesionalno preduzeće** je usredsređeno na znanje i ekspertizu. Njegov cilj je korišćenje mogućih prednosti od poslovanja u domaćem ambijentu, sa zaposlenima koji iskazuju prostornu mobilnost unutar teritorije jedne države. Ova strategija preduzeće vodi ka eksternalizaciji njegovih prekograničnih aktivnosti i dodeljivanju poslova izvršiocima izvan preduzeća – lokalnim zaposlenima i pripadnicima tzv. trećih zemalja.

Tzv. **kombinovano preduzeće** najveće mogućnosti obezbeđuje novim tržišnim igračima, pri čemu su mogućnosti ekspatrijacije veoma raznolike.

Vraćajući se na dimenzije navedenih modela, sledi njihov prikaz u konstelaciji sa određenim modelom tj. tipom preduzeća, ujedno i strategijom međunarodne karijere.

Vrednosti kao pokretači strategije, bilo na individualnom, organizacionom ili nacionalnom nivou, podupiru stavove i oblike ponašanja. Vrednosti sadržane u kulturi globalnog preduzeća predstavljene su u liku tipičnog (organizacionog) čoveka; manifestovana ideologija kolonijalnog preduzeća je sadržana u težnji ka samoobnavljanju i trajnosti; hedonizam je sadržan u misiji perifernog preduzeća koji ekspatrijaciju smatra opštom koristi za sve zaposlene; profesionalni tip je baziran na zatvorenim transakcionim odnosima, a kombinovani model na kontingenciji, pragmatizmu i izgradnji vrednosnog sistema na preduzetničkom pristupu.

Vremenska dimenzija tj. dužina misije za zaposlenog u globalnom preduzeću je kratkotrajna, obično traje do 3 godine, i pored toga što je karijera sastavljena od brojnih epizoda; ekspatrijant kolonijalnog preduzeća može da računa sa dugotrajnom misijom; njegov kolega/koleginica u profesionalnom modelu dobrovoljno traže produženi period ekspatrijacije, dok zaposleni u perifernom i kombinovanom modelu imaju nestalnu misiju, ali iz različitih razloga: za prvog je to korist koju treba da podeli sa drugim zaposlenima, dok je za drugog ekspatrijacija podrazumevajuća obaveza, te je stoga manje predvidljiva.

Globalna/lokalna orijentacija se odnosi na opredeljenje za prostornu mobilnost zaposlenih; za globalnog ekspatrijanta, kao što je to bio slučaj u geocentričnom modelu, prostorna udaljenost ne igra ulogu; u profesionalnom modelu ona omogućava ponudu radne snage sa drugih geografskih područja; u perifernom modelu preduzeće se oslanja na sklonost zaposlenih ka avanturizmu i iskušavanju nepoznatog, dok kolonijalno preduzeće od zaposlenih direktno očekuje da se odreknu stalnosti i sigurnosti koju obezbeđuje domaći fokus; konačno, kombinovano preduzeće, s obzirom na svoju ad hoc dimenziju, ne iskazuje konzistentnost u obezbeđivanju zaposlenih.

U pogledu razlikovanja **individualnih odnosno organizacionih zahteva** kao pokretača (motivatora), u osnovi periferne i profesionalne organizacije su pojedinci-zaposleni koji pokreću proces ekspatrijacije, bilo usled svojih očekivanja, ili kao profesionalni ekspatrijanti; obrnut je slučaj kod kolonijalnog, odnosno globalnog modela preduzeća,

budući da se ovde kao pokretači javljaju zahtevi institucije; na kraju, za kombinovani model se odluke donose prema potrebi i nisu ustaljene.

U pogledu **prirode psihološkog ugovora**, mogu se razlikovati. 1) otvoren, 2) transakcioni, odnosno 3) relacioni tip ugovora; u slučaju globalnog modela on je otvoren a zaposleni i organizacija imaju udela u karijeri dugoročnog karaktera; u kolonijalnom modelu priroda psihološkog ugovora je relaciona i određuje obostranu posvećenost zaposlenih i organizacije; u profesionalnoj opciji je transakciona, tržišno bazirana, kao što je to u slučaju perifernog tipa preduzeća; za potrebe kombinovane opcije psihološki ugovor varira od slučaja do slučaja.

ZAKLJUČAK

Moto ovog rada bi mogla biti misao čuvenog Pitera Drakera¹⁵, koji kaže da se uspešne karijere ne planiraju, već se razvijaju onda kada su ljudi spremni na izazove, znajući svoje jake strane, metode rada i vrednosti za koje se zalažu.

Na osnovu prethodnih opservacija može se izvesti nekoliko zaključaka, u vezi sa globalnim upravljanjem karijerom, odnosno prilagođavanjem HR strategije međunarodnom kontekstu poslovanja.

U sagledavanju konteksta globalnog upravljanja karijerom, potrebno je uzeti u obzir činjenicu da funkcionisanje organizacije u različitim kulturnim miljeima uslovljava prijem i zadržavanje „pravih“ zaposlenih, a to implicira potrebu pronalaženja „najbolje prakse“. Najbolja praksa u jednoj državi, međutim, ne znači najbolju praksu u nekoj drugoj, čak i ako se ona identifikuje. Zbog toga, jedan od glavnih zadataka rukovodioca ljudskih resursa u upravljanju globalnom karijerom leži u otkrivanju ravnoteže između strategije organizacije, s jedne, i kulturnog konteksta, s druge strane.

HR strategiju za međunarodno poslovanje organizacije bi trebalo razvijati uporedo sa njenom generalnom strategijom, kako bi se postigla kulturna usklađenost sa tokovima organizacije i spoljnim okruženjem. HR menadžeri (stručnjaci, eksperti i sl.) bi trebalo da budu uključeni u proces definisanja strategije kako bi se omogućila ugradnja HR politike i strategija u organizacionu politiku i strategiju. Sa druge strane, profesija rukovodilaca ljudskih resursa uključuje širok spektar znanja i veština, kao protivteže uključenosti u strateško odlučivanje.

¹⁵ Prema: Drucker (2005: 108)

LITERATURA

- [1] Baruch, J., (2004) *Managing Careers: Theory and Practice*, Harlow, Financial Times, Prentice Hall.
- [2] B92, (2010) *Istraživanje o migraciji*, (emisija uživo), datum emitovanja: 28. 7. 2010.
- [3] Drucker, P., (2005) *Managing Oneself*, (PDF), "Harvard Business Review", January 2005, pp. 105–109, http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/managing_oneself.pdf, datum preuzimanja: 27. 11. 2011.
- [4] HR Portál, (2009) *Mobilitás hiánya: röghöz kötnek a szoros kapcsolatok?*, http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=78171, datum preuzimanja: 2. 7. 2009.
- [5] HR Portál, (2010) *Eltűnőben a nemi szerepek*, http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=84493, datum preuzimanja: 8. 4. 2010.
- [6] Statt, A. D., (2004) *The Routledge Dictionary of Business Management*, (PDF), London, New York, Routledge.
- [7] Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V., (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica, Ekonomski fakultet.

Primljeno: 28.11.2011.

Odobreno: 08.12.2011.