

Татјана Видаковић

Факултет за економију и менаџмент Добој,
Слобомир П Универзитет,
БиХ

✉ tatjanavidakovic@ymail.com

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ГЛОБАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

Резиме: Једна од основних дилема са којом се сусрећу савремене организације и њихов менаџмент је како организovati и управљати запосленим у глобалном окружењу. Постизање конкурентности у глобалном окружењу чини област људских ресурса нарочито важном. Задатак менаџмента људских ресурса је да осигура ефективне запослене способне да у складу са пословним политикама и процедурама раде у комплексном и промјенљивом окружењу. У раду је дат преглед најважнијих догађаја и промјена у свјетској економији које су допринијеле ширењу и глобализацији пословања. Зависно од нивоа и облика међународног пословања објашњена је улога и значај менаџмента људских ресурса у предузећу. Предочен је општи приступ процесу додјеливања послова на глобалном нивоу и сету критерија који га условљавају и утичу на његов успех. Циљ је обезбиједити такав организацијски оквир за развој и управљање људима у глобалном контексту који ће кроз мобилност запослених водити конкурентности и успјешном остварењу циљева пословања предузећа.

Кључне ријечи: глобално окружење, менаџмент људских ресурса, интернационални запослени, организација.

JEL класификација: F23, F66, M54.

Summary: One of the basic dilemmas that modern organizations and their managements are now facing is how to have the employees organized and managed in the global environment. Achieving competitiveness in the global environment is what makes the field of human resources extremely important. The task of the human resources management is to make sure that the employees are effective and capable for working, in accordance with business policies and procedures, in a complex and variable environment. This study presents a review of the most important developments and global changes in the world economy. Depending on the level and form of the internationalization, the study explains the role and importance of the human resources management in a company. It also gives a general approach to the global assignment and sets the criteria by which a successful human resources management is conditioned and dependent on. The goal is to provide such an organizational framework for human resources development and management in a global context, that will lead, through mobility of the employees, towards competitiveness and successful achievement of a company's business objectives.

Key words: global environment, human resources management, international employees, organization.

JEL classification: F23, F66, M54.

1. УВОД

У глобалном пословном окружењу људски ресурси у предузећу су препознати као нарочито важна компонента у остварењу пословног успјеха и стицању конкурентске предности. Може се рећи да, како се глобална конкуренција интензивира, могућност занемаривања људских потенцијала се смањује. Људски ресурси су оно по чему се разликују успјешна од неуспјешних предузећа. Успјешна су она предузећа која су способна препознати и искористити предности и најефикасније стратегије у управљању и кориштењу људских ресурса.

Сврха овог рада је да укаже на важност и факторе који утичу на ефикасно управљање мобилношћу запослених у савременим условима пословања. Циљ је упознати се са најчешћим питањима и проблемима са којима се сусрећу запослени и менаџмент људских ресурса при глобалном додјеливању послова и репатријацији запослених. Организације треба оспособити да искористе различите изазове и могућности које нуди глобално радно окружење. У раду се настоје пронаћи одговори на кључна питања којима се обезбјеђује стратегијски оквир за управљање људским ресурсима у глобалном окружењу. Дат је преглед најважнијих догађаја

који су обиљежили свијет у економском и политичком смислу протеклих година. Објашњени су фактори који утичу на политику управљања људским ресурсима у глобалном окружењу, наведени су разлози и мотиви интернационалног трансфера запослених, као и различите алтернативе експатријације запослених. Предочене су основне мјере подршке и улога организације при процесу глобалног додјеливања послова, а све у циљу да се што ефективније одговори новим захтјевима и притисцима окружења у погледу мобилности запослених.

2. ГЛОБАЛНЕ ПРОМЈЕНЕ У МЕЂУНАРОДНОЈ ЕКОНОМИЈИ

Преглед догађаја у свијету у протеклих неколико година указује на значајне промјене политичких, економских и социјалних прилика. Убрзана глобализација, израстање нових центара финансијске моћи, раст азијских земаља у развоју, распад Русије, уједињење Њемачке, стварање Европске уније итд., су неке од промјена које су, између осталог, утицале и на облик организације и начин пословања већине компанија.

На европском континенту створена је Европска унија (ЕУ). Европска унија, као јединствено тржиште са заједничком валутом, представља највиши степен регионалног интегрисања који подразумева потпуну мобилност фактора производње, радне снаге, знања и капитала. Ово огромно тржиште представља глобални изазов и пружа велике могућности за компаније из Сједињених Америчких Држава (САД), као и других развијених земаља свијета. Олакшавајућа правила трговине и јединствени стандарди ЕУ утицали су на повећање интернационализације пословања, нарочито америчких, компанија што се одразило како на њихову организациону структуру, тако и на менаџмент људских ресурса. Приступ тржишту земаља насталих распадом бившег Совјетског Савеза, и уопште земаља Источне Европе, исто тако, отвара нове могућности за компаније из САД и развијених азијских земаља, како за извоз производа и услуга, тако и за отварање погона са радно интензивном производњом, због ниских надница и јефтине радне снаге.

На азијском континенту, док јапанска привреда улази у фазу зрелости, Тајван, Јужна Кореја, Сингапур и Малезија добијају значајно мјесто на свјетском тржишту. Посљедњих година долази до наглог раста привреде и извоза ових азијских земаља. Кина и Индија су земље са великом популацијом и јефтином радном снагом што их чини занимљивим за улагање и отварање нових производних погона. Прилив страних директних инвестиција и понуда радне снаге су утицали на привреду Индије која посљедњих десет година биљежи значајан пораст. Проблем се јавља у оспособљености и квалитету радне снаге и недовољно развијеној инфраструктури. Успостављање билатералних односа са Аустралијом такође је у знатној мјери утицало на раст привреде Индије.

Значај елиминисања националних граница, кроз интеграционе процесе, је нарочито препознат у Сјеверној Америци. Канада, САД и Мексико су формирали Сјеверноамеричко удружење за слободну трговину (*North American Free Trade Agreement – NAFTA*) проширујући тако могућност слободне трговине између поменутих земаља. Мексико је други, највећи трговински партнер САД, послје Канаде (Greer 2003, 166). NAFTA је имала импликације и на менаџмент људских ресурса. Тако су многи менаџери из САД укључени у активности њихових компанија у Канади и Мексику. Створена је могућност да запослени који живе у пограничним предјелима, раде у једној, а живе у другој држави. Након што се пријемом Мексика обухватила цијела Сјеверна Америка, кроз разне видове сарадња почиње да се шири и на поједине земље Јужне Америке. На јужноамеричком континенту велике економије, у земљама са високом стопом наталитета као што су Аргентина, Бразил, Чиле, постале су занимљиве за страна улагања америчких, европских и развијених азијских земаља. Производећи храну и основне енергенте, економија Бразила се по брзини економског раста нашла чак испред Велике Британије.

Африка је други, по величини, континент са највећом популацијом послје Азије. Иако богата природним и људским ресурсима, политичка нестабилност у појединим земљама и висок степен корупције чини земље афричког континента ризичним и мање привлачним за страна улагања. Поред тога већину афричких земаља карактерише неразвијена инфраструктура као и недовољно обучена радна снага. Нешто повољније пословне прилике су у Јужној Африци

гдје стране фирме најчешће улазе преко заједничких улагања. Најбрже растуће економије су Танзанија, Конго, Гана, Мозамбик и Замбија.

На промјене у глобалној економији нарочито је утицало стварање Свјетске трговинске организације (*World Trade Organisation – WTO*). Смањење трговинских препрека између појединих земаља покренуто је усвајањем Општег споразума о царинама и трговини (*General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*). Овај споразум представљао је привремено рјешење за регулисање токова и правила међународне трговине. Његова основна сврха је била усмјерена на либерализацију трговине и смањење царинских тарифа и других баријера у међународној трговини. Године 1995. овај споразум замијењен је Свјетском трговинском организацијом у чијој су основи уграђени елементи GATT-а. Свјетска трговинска организација представља глобалну међународну организацију и међународни институционални и правни оквир мултилатералног трговинског система. Њено дјеловање усмјерено је на стварање отвореног и равноправног система трговинских правила, елиминисање царинских и нецаринских органичења, као и уклањање свих облика протекционистичких и дискриминаторних третмана у међународној трговини.

3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА МЕНАѢМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ГЛОБАЛНОМ ТРЖИШТУ

Пословање предузећа на глобалном тржишту подразумијева пословање у земљама са различитим културама, привредним, политичим, правним и социјалним приликама.

Култура је веома важан фактор који утиче на глобални менаѢмент људских ресурса. Култура земље може се дефинисати као сет вриједности, симбола, вјеровања и језика који води понашању у складу са том културом (Sims 2002, 365). Културалне разлике постоје не само између појединих земаља. Култура не мора увијек да са поклапа са националним границама, него разлике могу постојати између појединих група унутар једне земље.

Рађена су многа истраживања у области културе како би се што прецизније идентификовали поједини аспекти и димензије културалних разлика. Хофстеде је установио четири димензије културе, које су по њему значајне за разумијевање сличности и разлика појединих култура. То су: дистанца моћи, избегавање неизвјесности, индивидуализам/колективизам и мужевност/женственост (Sims 2002, 368). Дистанца моћи показује како се култура односи према хијерархијским односима моћи. Она показује ниво неједнакости између људи у организацији или друштву. Културе са малом дистанцом моћи настоје те разлике елиминисати. Важи и обрнуто, културе са великом дистанцом моћи настоје те разлике што више нагласити. Избегавање неизвјесности је димензија културе која показује како се она носи са тиме да се будућност не може у цјелости предвидјети. Она показује ниво до којег друштво разматра непредвидиве догађаје, и настоји да избјегне ове ситуације или да их контролише. Поједине културе имају слабо изражено избегавање неизвјесности, стога су људи из тих култура много флексибилнији у том погледу. Димензија која се односи на индивидуализам/колективизам показује степен до којег ће друштво реаговати прије индивидуално него групно. У индивидуалистичким културама људи првенствено гледају своје властите интересе, док у колективистичким културама од њих се очекују да узимају у обзир интересе шире друштвене заједнице. Мужевност/женственост је димензија која показује до којег нивоа друштво вреднује мушке карактеристике као што су потврђивање, резултате, успјехе. Ова димензија показује до којег нивоа су односи мушкарца и жене јасно дефинисани.

Културне разлике између појединих земаља захтијевају и различите облике управљања који се примјењују у појединим дијеловима интернационалних компанија. Тако нпр. награђивање у САД је већином везано уз индивидуалну успјешност, док се у Јапану цијени групни допринос гдје појединац подређује властите интересе у корист потреба и тежњи група. Културалне разлике утичу и условљавају различит приступ систему награђивања. Док су у САД могуће велике разлике у платама појединаца, у Јапану, и уопште у колективистичким културама, много је мањи распон плата између најбоље и најслабије плаћеног појединца. Исто тако код селекције кадрова у САД менаѢери су фокусирани на процјену индивидуалних техничких вјештина, док се у колективистичким културама менаѢери више фокусирају на процјену понашања и доприноса појединца унутар групе. Разлике у културним карактеристикама утичу и на очекивања запослених у погледу понашања менаѢера. У Њемачкој

запослени од менаџера очекују да им делегирају задатке, али и да ријеше техничка питања и проблеме у вези са послом који обављају, док су менаџери из Холандије више усмјерени на договоре и заједничко рјешавање проблема.

Различити економски системи утичу и на различите приступе и облике управљања људским ресурсима у појединим земљама. У капиталистичким системима у првом плану истиче се ефикасност, тако да се фаворизују политике менаџмента људских ресурса (МЉР) које вреднују продуктивност и ефикасност радника, док у социјалистичким системима пракса МЉР настоји спријечити незапосленост чак и на рачун повећања трошкова и смањења ефикасности. С друге стране, у социјалистичким земљама пружају се велике могућности за развој људског капитала кроз бесплатан образовни систем, док у капиталистичком систему развој људских ресурса без великих трошкова није могућ. Разлике постоје и у погледу менаџерског, образовног и техничког развоја радне снаге на појединим континентима. Док је у Европи расположива радна снага образована, и посједује одговарајућа техничка знања и менаџмент вјештине, то није случај са радном снагом у Африци. Ограничен је број оних који посједују одговарајуће техничке и менаџмент вјештине. Запослени нису оспособљени да раде у модерним производним процесима или услужним активностима, стога је у овим земљама неопходна више централизована стратегија МЉР са веома пажљивим мониторингом над запосленим (Sims 2002, 371).

Економски систем утиче и на стварна примања запослених кроз различите порезе на компензације. О томе треба да воде рачуна интернационалне компаније. Уколико желе да шаљу запослене на рад у иностранство, оне својим запосленим морају понудити привлачан компензацијски пакет у нето износу.

Природа и стабилност политичко-правног система може у знатној мјери утицати на менаџмент људских ресурса. Правни систем је у великој мјери произашао из културе унутар које постоји. Зато закони појединачне земље често одражавају друштвене норме о томе што чини легитимно понашање (Noe et al. 2006, 543). Законским прописима су регулисана питања о могућностима и праведном третману при запошљавању радника, начину отпуштања, минималној плати, дозвољеном радном времену и др. Правним системом регулише се однос између запослених, синдиката и послодавца. Савјети и синдикати који посредују у односима између запослених и менаџмента предузећа имају различит утицај у појединим земљама. Тако на примјер запослени у Њемачкој имају право на суодлучивање које им пружа могућност учествовања у утврђивању корпоративне политике и доношењу одлука које их се тичу. Ово право остварују кроз бирање представника у надзорним одборима. У многим земљама законом је утврђен минималан лични доходак, као и дозвољено радно вријеме, право на слободне дане, годишњи одмор. У Њемачкој је још 1972. године *Радним актом* у великој мјери детерминисана политика МЉР у многим фирмама, док се у САД држава веома мало мијеша у односе између синдиката и запослених. Политика МЉР о важним питањима, као што су наднице и бенефиције, нису одређене од стране државе него запослених, и зависе од преговора између запослених и њихових синдиката (Sims 2002, 370).

4. ТИПОВИ ГЛОБАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Данас се све већи број домаћих предузећа, која послују искључиво унутар домаћих тржишта, укључује у међународне трговинске токове. Разлог томе је све већи притисак конкуренције на домаћем тржишту, тако да чак и уколико нису вољна, усљед могућности губитка тржишта, предузећа су приморана да се окрену потрази нових тржишта за своје производе. Зависно од типа организације и начина пословања на међународном тржишту, потребно је прилагодити стратегију и начин управљања људским ресурсима у глобалном окружењу. У почетним фазама пословања то је обично улазак на страну тржишта кроз извоз производа, а касније и градња погона у страним земљама. Код извозних предузећа менаџмент људских ресурса нема неку велику потребу прилагођавања, осим у домену припреме и обучавања продајног и маркетинг особља за сарадњу са иностраним партнерима.

Један од облика глобалних организација су и мултинационалне компаније (МНК). МНК су оне компаније које послују у више од једне земље. То су предузећа која посједују подружнице у неколико различитих земаља. Цијели свијет проматрају као могућност да

алоцирају финансијске, материјалне, техничке и људске ресурса како би што ефикасније оствариле циљеве пословања предузећа (Sims 2002, 359). Према подацима Уједињених нација данас у свијету има преко 60.000 мултинационалних компанија (Bach 2005, 68). Селећи погоне у земље са нижим трошковима производње и опслужујући ту и земље окружења настоје остварити уштеде у проиводњи и трошковима дистрибуције. Послујући у различитим земљама, ова предузећа се суочавају са различитим ситуацијама с обзиром на културу, економију, правне и политичке прописе. На менаџменту људских ресурса је да спроведу селекцију за препознавања особа које су у стању прилагодити се новој околини и искористити своја знања и вјештине без обзира у којој земљи се налазе. Менаџери МНК своје активности морају усмјерити на остварење различитих, често супротстављених циљева. Прво они морају интегрисати политику и праксу људских ресурса кроз све подружнице у различитим земљама како би се главни корпоративни циљеви остварили. А у исто вријеме МЛЈР мора бити довољно флексибилан да дозволи примјену различитих политика и пракса како би се постигла највећа ефикасност у различитим пословним и културалним окружењима. Проблем балансирања интеграције (контрола и координација из централе) и диференцијације (флексибилност у политикама и праксама) је једна од основних дилема са којом се сусреће МЛЈР (Sims 2002, 360).

Као посљедњи, највиши облик глобалних организација су глобалне компаније. Глобалне компаније су компаније које послују у различитим земљама, конкуришући глобалним производима и услугама широм свијета. Акцент стављају на флексибилност и масовно прилагођавање производа како би се уз најмање могуће трошкове удовољило захтјевима појединачних купаца. Менаџмент ових компанија је глобално организован и усмјерен, са проактивним приступом према разликама које постоје у културама, људском капиталу, економским, правним и политичким системима појединих земаља, које настоје интегрисати у успјешну пословну политику која им може осигурати конкурентску предност. Имају развијен стратегијски приступ менаџменту људских ресурса са глобалном политиком, високим радним перформансама и децентрализованим одлучивањем на нивоу пословних јединица прилагођеним условима појединих земаља у којима се налазе. За остварење успјеха у глобалном контексту потребно је пронаћи људе који посматрају посао заиста глобално и који су флексибилни и довољно прилагодљиви да раде у комплексним и несигурним условима. То су људи са неодвојивом комплексношћу и флексибилношћу, који ће омогућити да фирма успјешно одговори глобалним конкурентним изазовима (Storey et al. 2008, 410).

5. ПРИСТУПИ ЗАПОШЉАВАЊУ ИНТЕРНАЦИОНАЛИХ ЗАПОСЛЕНИХ

У контексту глобалног пословања разликујемо матичну земљу, земљу домаћина и трећу земљу (Raymond et al. 2006, 545). Матична је она земља у којој је лоцирано сједиште компаније. Земља домаћин је она земља у којој компанија из матичне земље има, или жели да отвори објекат. Трећа земља је она у којој компанија из матичне земља може, али и не мора, да има отворен објекат. Исто тако постоје различите категорије интернационалних запослених. То су запослени који су рођени и живе у матичној земљи, а које компанија шаље у другу земљу да раде у њеној подружници. Затим запослени који су рођени и живе у земљи домаћина, а раде у подружници матичне компаније која се налази у њиховој земљи. И ту су држављани трећих земаља. То су особе које су рођене изван матичне и земље домаћина, а запослени су у подружници матичне компаније у земљи домаћина.

Интернационални менаџмент људских ресурса подразумијева да се објасне и различити приступи интернационалног запошљавања, односно приступи запошљавању особља у подружницама матичне компаније. У литератури се најчешће наводе четири различите међународне тржишне оријентације предузећа које утичу на политику МЛЈР. То су: етноцентрична, полицентрична, геоцентрична и региоцентрична тржишна оријентација. Етноцентрични приступ пословању је онај у коме подружница има мало аутономије и све главне одлуке се доносе у централи компаније. Главне кључне послове у централи и у подружницама обављају менаџери из матичне земље. Полицентрични приступ подразумијева да се у подружницама запошљавају локални менаџери док су у централи запослени менаџери из матичне земље. На овај начин се избјегавају проблеми у вези са крос-културалним разликама. Контрола од стране централе је слабија и више је на локалном нивоу. Геоцентрични приступ

ставља успјех компаније на прво мјесто тако да се за запошљавање бира особље према својим способностима и искуству на глобалном нивоу. Региоцентрични приступ подразумијева да се бирају менаџери са истога географског подручја, тако да постоји мобилност менаџера али у оквиру одређене регије.

Када је потребно попунити одговарајуће позиције у иностранству, начин на који фирме бирају између запослених, обично се одређује у односу на следеће критерије: трошкови, познавање организације, познавање локалног окружења, близина са њеном културом, став власти земље домаћина, промоција локалних запосленика (Katsioloudes, Hadjidakis 2007, 396). Поред трошкова, за компанију је запошљавање домаћих менаџера јефтиније у односу на експатријацију менаџера из матичне земље. Али потребно је разматрати и остале факторе. Поред техничких и менаџерских компетенција потребно је провјерити да ли кандидат посједује довољно знања о самој организацији, њеним производима, организационој култури. Упознатост са организацијом и организационом културом омогућава добру комуникацију са централом компаније. Одабир запослених у односу на критерије: познавање локалног окружења, језика, познавања локалне културе, даје предност при избору запосленим из земље домаћина. С друге стране, треба имати на уму да локални менаџери могу бити мање упознати са организацијом и њеном културом. Локалне власти понекад врше притисак на МНК компаније да постављају локалне менаџере на кључне позиције, или их условљавају да примање страних менаџера могу вршити тек када се установи да локални менаџери не посједују одговарајуће способности за предвиђене позиције. Сви ови елементи требају бити узети у разматрање код избора и доношења одлука о попуњавању интернационалних менаџерских позиција. У коначници сам избор зависи од нивоа интернационализације компаније, њене стратегије, као и приступа и става МЉР према међународном трансферу запослених.

6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ГЛОБАЛНОМ КОНТЕКСТУ

Уколико се предузеће одлучи за неки од облика међународног пословања тада у домену МЉР потребно је да се начини адекватан избор менаџера који ће се упутити да раде у иностранству. Један од главних проблема је извршити одговарајућу селекцију менаџера. Истраживања показују да се 10 – 20% запослених, послатих на рад у иностранство, врати прије истека уговореног рока. Разлог томе је што се нису могли прилагодити послу и земљи. Исправан приступ селекцији менаџера подразумијева да се одаберу они људи који су у стању извршити предвиђена задужења, који су технички оспособљени, али и који су довољно флексибилни и осјетљиви на културне норме у земљи боравка. Поред тога што менаџер мора бити способан да се прилагоди новој култури, исто се очекује и од његове породице. Вјештина прилагођавања се обично карактерише у три особине (Raymond et al. 2006, 550):

1. властита димензија (вјештина која менаџеру омогућава одржавање позитивне слике о себи и психолошке уравнотежености);
2. димензија односа (вјештина која обухваћа успостављање односа с грађанима земље домаћина);
3. димензија перцепције (вјештина која омогућава менаџеру да тачно перципира и вреднује окружење земље домаћина).

Не постоје унифицирани критерији за успјешну селекцију интернационалних запослених. Врста и профил кандидата варирају од компаније до компаније зависно од врсте и начина пословања. Индивидуалне карактеристике, крос-културалне компетенције, способност комуникације, отпор на стресне ситуације, мотивисаност за успјешно извршење задатака, су уобичајени фактори који се узимају у обзир код избора и селекције запослених који ће се упутити на рад у иностранство.

Обука и припрема менаџера за рад у иностранству слиједи након завршене селекције. Циљ је да се запослени упозна са свим неопходним елементима који утичу на успјех експатријације запосленог. Већина програма обуке односи се на језичке и кроскултуралне обуке, прелиминарну посјету земљи домаћина, упознавање са карактеристикама међународног пословања и пружање практичне помоћи. Кроз тренинге се настоје менаџери што боље упознати са културом земље домаћина, њеним појединим аспектима релевантним за успјешно обављање посла. Кроз крос-културалне тренинге развија се самопоуздање код запосленог,

развија се одговарјуће понашање које је у складу са страном културом и унапређују се односи са становницима земље домаћина (Katsioloudes and Hadjidakis 2007, 411). Различити су типови понашања људи, међуљудски односи, начини комуницирања у појединим земљама. Упознавање са језиком, кроз тренинге, омогућава лакше уклапање у локално окружење, олакшава рад са органима власти, сарадницима, добављачима, клијентима. Практична помоћ се односи на припрему и обављање свих неопходних радњи у вези са трансфером, као што су обезбјеђење визе за запосленог и породицу, проналазак смјештаја, школе за дјecu итд. Посјета земљи се обично практикује на крају обуке када се запослени дефинитивно одлучује да ли да прихвати уговор о послу. Запослени на овај начин стиче увид у ново радно окружење на основу којег је у стању да правилније обликују и прилагоди своје понашање у будућности.

Награђивање менаџера у иностранству је још један од важних аспеката успјешног међународног трансфера запослених. Да би био привлачан рад у иностранству, потребно је одредити такав компензацијски пакет који изједначава куповну моћ менаџера у иностранству са куповном моћи менаџера на истој позицији у матичној земљи. Куповна моћ обухвата све трошкове које менаџер има у иностранству, а у вези су са трошковима становања, хране, одјеће, рекреације, пореза на доходак, трошковима пресељења итд. Укупни платни пакети обично имају четири компоненте: основну плату, новчану помоћ за изједначавање пореских стопа, бенефиције и остали додаци (Katsioloudes and Hadjidakis 2007, 426). Постоје различите методе за утврђивање основне плате. Најчешће кориштени метод за утврђивање плате је билансни метод у којем се плата утврђује на основу разлика између трошкова у матичној и земљи домаћина. Она обично обухвата платну премију изнад постојеће плате. Плате могу да се одређују и у односу на тржишне плате, интернационални приступ, или су то компаративне плате у односу на плате у матичној земљи. Новчана помоћ за изједначавање пореских стопа је неопходна због различитих пореских система. У вези са бенефицијама највећи проблеми се обично јављају код могућности и начина преношења бенефиција, здравствене заштите, пензионог система и трошкова живљења. Остали додаци подразумевају стамбене додатке, образовне накнаде, додатке за премјештај и пресељење. Износ ових додатака обично зависи од врсте посла који обавља запослени у иностранству, величине породице, дестинације у коју се сели, итд.

Још један проблем, не тако риједак, јавља се код слања запослених на привремени рад у иностранство, а у вези је са повратком запосленог у матичну земљу и привикавање на матичну културу. Предузеће треба да развије формалне програме репатријације који ће омогућити запосленом једноставније суочавање са процесом повратка. Културални шок дјелује и у обрнутом правцу. Услјед одсуства из предузећа и матичне земље, запослени не знају које их позиције чекају по повратку. Промијенило се радно окружење, чланови породице, пријатељи, измијенила се и сама култура у међувремену, а промијенио се и сам запослени. При повратку у матичну организацију код запосленог се обично јавља проблем са губитком позиције, аутономије, отправка у развоју каријере. Они често имају осјећај да су њихова интернационална искуства потцијењена. Истраживања показују да 25% менаџера напушта матично предузеће у року од једне године, а чак до 60% их напушта фирму у року од три године (Dessler 2007, 361). За фирму то представља велики трошак с обзиром да се ради о искусним запосленим, у чије обучавање је фирма доста уложила. Уколико се томе додају трошкови издржавања тих запослених у иностранству, одлазак тих запослених може представљати знатне губитке за фирму. Предузећа из тих разлога обично не понављају експатријацију истих запослених или се она врши, али у неке треће земље. Исто тако, лимитира се додјеливање интернационалног посла, обично на вријеме од три године.

Стална комуникација је јако битна у транзицијском периоду. Запослени треба да је што приснији са матичном организацијом у вријеме избивања. Он треба да стекне утисак да га фирма није заборавила у периоду избивања, да јој је и даље важан и да и даље рачуна на њега. Важно је и вредновање рада тог запосленог и његовог доприноса развоју организације. Истраживања су показала да менаџери цијене и воле да примају похвале од својих колега и надређених за уложени труд и рад у иностранству, и да такви менаџери имају мање проблема при повратку у матично предузеће. Организовање семинара у којем запослени износи своја интернационална искуства је један од позитивних приступа репатријацији запосленог.

Повратнички програми започињу много прије самог повратка. Најмање шест мјесеци прије повратка, у сарадњи са стручним тимовима, менаџерима људских ресурса и психолозима, отпочињу припреме и привикавање запосленог за његов повратак у матичну земљу. Програми

репатријације обично започињу припремом запосленог за преузимање нове улоге и позиције у матичном предузећу. Ти програми помажу му при избору прихватљиве позиције, одређивању циљева у развоју каријере и упућују га на могуће доступне опције. Организују се тренинзи у вези са радним програмима, финансијама, школским системом итд. Сам избор и прилагођавање на нови посао се врши у складу са способностима и вјештинама запосленог и новог исказаног интереса који је запослени стекао током избивања.

7. ЖЕНЕ НА МЕНАѢЕРСКИМ ПОЗИЦИЈАМА

Сматра се да жене нису ништа мање способне од мушкараца за обављање менаѢерских послова и за рад у иностранству. Шта више, истраживања су показала да су у интернационалним менаѢерским пословима жене веома успјешне. Ипак, међу менаѢерима који раде у иностранству нема много жена.

Постоје погрешна схватања да жене нису заинтересоване за рад у иностранству. И сами менаѢери људских ресурса се често противе селекцији жена, наводећи да жене не желе да раде у иностранству, да нису вољне да се са својим породицама селе у иностранство или да не могу да подстакну своје супружнике на тај корак пошто су мужеви ти који зарађују највише новца за породицу (Dessler 2007, 355). Сматра се да су поједине локације тешке за жене у смислу савладавања културалних разлика. Као један од разлога наводи се и питање безбједности. Обично се сматра да жене имају већу вјероватноћу да постану жртве злочина, нарочито у непознатом окружењу.

Истраживања спроведена у Канади и САД показују да су жене заинтересоване и радо прихватају интернационалне менаѢерске позиције. Тако да се број жена укључених у међународна пословања стално повећава. Са 5%, колико их је било на менаѢерским функцијама у иностранству у 1992. години, тај удио је порастао на 18% у 2002. години (Katsioloudes and Hadjidakis 2007, 431).

У погледу укључености жена у менаѢерске послове у Европској унији у оквиру политике за равноправност полова Европска комисија је поставила административне циљеве у погледу запошљавања жена, којих је у управним одборима водећих европских компанија било 11,8% у 2010. години. Европске компаније се стимулишу да добровољно именују више жена у своје управне одборе. Постоје велике разлике између земаља ЕУ у вези са овим проблемом, тако је највећи проценат, 27% жена, у управним одборима финских компанија, а најмање их је на Кипру 4% и Малти, свега 3%. Поједине земље као што су Француска, Холандија и Белгија су увеле родне квоте за своје компаније.

Жене могу бити веома успјешне у обављању интернационалних менаѢерских послова. Као најважнији фактори који утичу на успјех жена у обављању послова интернационалних менаѢера наводе се: личне карактеристике жене, способност крос-културалног прилагођавања, организациона подршка, као и подршка породице. Отворена, адаптивна и толерантна особа има веће шансе за успјех и крос-културално прилагођавање. Начин на који су прихваћене и на који се опходе према женама на менаѢерским позицијама зависиће уште од начина третирања жена у друштву и опште културе сваке конкретне земље. Истраживања показују да су жене биле мање прилагодљиве крос-културално у оним земљама у којима су жене иначе мање парципирале у менаѢерским пословима. Подршка организације кроз информисање, припреме, крос-културалне тренинге је значајна. Погодно је креирати флексибилно, краће вријеме интернационалног пословања, као и одредити флексибилно радно вријеме током дана, како би се ускладиле професионалне обавезе и приватни живот жена. Битна је и организациона култура. Став организације према додјеливању послова женама на глобалном нивоу, и уопште однос и промоција жена на менаѢерским позицијама, позитивно дјелује на рад и успјех жена. Подршка породице и способност њеног прилагођавања на промјену мјеста боравка исто тако позитивно утиче на успјех жена послатих на рад у иностранство.

8. ЗАКЉУЧАК

Мобилност запослених се посматра као један од критичних фактора успјеха и развоја предузећа у глобалном пословном окружењу. Што предузећа више шире своје пословање изван једне земље, мобилност радне снаге и глобално додјеливање послова добијају на значају. Глобална мобилност запослених постаје основни приступ менаџменту људских ресурса за предузећа која послују у више земаља. Прави људи, на правом мјесту, у право вријеме, са одговарајућом подршком менаџмента су кључни за успјех предузећа у глобалном окружењу. Нови трендови глобалног пословања захтијевају и нове стратегије управљања људским ресурсима. Потребно је обезбиједити такве програме мобилност радне снаге који ће имати балансиран приступ у односу на захтјеве запослених у погледу њихових очекивања, каријере и дугорочне посвећености послу и захтјеве посла и циљева пословања, с друге стране.

Глобално пословање и мобилност запослених отвара нове могућности за предузећа у погледу обезбјеђења одговарајућих талената и запослених. Најчешћи проблем са којима се сусрећу предузећа која немају довољно искуства у глобалном пословању јесте недостатак знања и информација о алтернативама глобалног додјеливања послова. Постоје разлике између земаља у погледу културе, законских прописа, пореза и социјалних програма које ограничавају и утичу на избор облика и политику глобалног пословања. Учешће на међународним конференцијама и самитима пружа могућности да се менаџери људских ресурса упознају и расправљају о најновијим трендовима, праксама и развоју у области управљања глобалног додјеливања послова. Нуде им се најновији прегледи и сумирана практична искуства, сазнања и менаџмент рјешења у погледу могућности глобалне мобилности запослених.

Посебну пажњу треба посветити регрутовању жена и употреби њихових потенцијала у остварењу циљева пословања. Истраживања су показала да жене, уз подршку породице и предузећа, могу бити веома ефикасне у обављању глобалних пословних задатака. Предузећа треба да им обезбиједе једнаке могућности при избору, као равноправним кандидатима за експатријацију, као и да их подржавају током обављања глобалних менаџерских послова.

Успјех организације зависи од способности њеног менаџмента да регрутује најбоље, талентоване, запослене на глобалном нивоу што потенцира значај мобилности, али и правилног и пажљивог избора и трансфера запослених. Проблем је како пронаћи и развити истински глобалне запослене. У предности су оне организације које бирају запослене који посједују одговарајуће компетенције, али и довољно осјетљивости и флексибилности на културне и друге разлике које постоје међу земљама. На који начин приступити глобалној мобилности запослених зависи од политике и циљева пословања сваког конкретног предузећа. Једно је сигурно, без обзира да ли су то жене или мушкарци, концепт глобалних послова у савременом пословном окружењу није пожељно игнорисати. Да ли су и на који су начин наши запослени укључени у програме глобалне мобилности радне снаге могао би бити приједлог платформе будућих истраживања.

ЛИТЕРАТУРА

- Adler, Nancy J.** 1991. „Communicating across Cultural Barriers“. U *International Dimensions of Organizational Behavior*, 63–91. Boston: PWS KENT.
- Storey, John; Patrick M. Wright, David Ulrich.** 2009. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge companions.
- Bach, Stephen.** 2005. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Oxford: Blackwell.
- Dessler, Gary.** 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Greer, Charles R.** 2003. *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Katsioloudes, Marios I. and Spyros Hadjidakis.** 2007. *International Business A Global Perspective*. Oxford: Elsevier.
- Losey, Michael; Sue Meisinger Dave Ulrich.** 2005. *The Future of Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Noe, Raymond A.; John R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Patrick M. Wright.** 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
- Reiche, Sebastian i Anne-Wil Harzing.** 2009. *International Human Resource Management*. London: Sage.
- Sims, Ronald R.** 2002. *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. London: Quorum Books.