

INSTITUT DRUŠTVENIH NAUKA

Centar za ekonomska istraživanja

SEOBE I RAZVOJ

BEOGRAD, 2016

Uredivački odbor:

dr Veselin Vukotić
dr Danilo Šuković
dr Mirjana Rašević
dr Slobodan Maksimović
dr Vladimir Goati

Izdaje:

Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka

Za izdavača:

dr Goran Bašić

Izdavanje ove knjige finansijski su pomogli:

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja

Štampa:

**Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva,
Tehnološko-metalurškog fakulteta, Karnegijeva 4, Beograd**

Tiraž:

300 primeraka

ISBN:978-86-7093-164-0

CIP - Каталогизacija у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

314.114(082)
330.341:314.15(082)

SEOBE i razvoj / [uredivački odbor Veselin Vukotić ... [et al.]. - Beograd : Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, 2016 (Beograd : Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva Tehnološko-metalurškog fakulteta). - 393 str. : graf. prikazi ; 35 cm

Tiraž 300. - Str. 7: Predgovor / Danilo Šuković. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svaki rad. - Abstracts.

ISBN 978-86-7093-164-0

1. Вукотић, Веселин [члан уредничког одбора]
а) Миграције - Интердисциплинарни приступ
- Зборници б) Миграције -
Привредни развој - Зборници
COBISS.SR-ID 223311116

© 2016. Institut društvenih nauka - Centar za ekonomska istraživanja

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove knjige ne može biti reprodukovan, presnimavan ili prenošen bilo kojim sredstvom, elektronskim, mehaničkim, za kopiranje ili na bilo koji drugi način, bez prethodne saglasnosti izdavača.

MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA: EKSPATRIJATI I INPATRIJATI – KORPORATIVNI MIGRANTI

Apstrakt

Upravljanje ljudskim resursima u velikim kompanijama veoma je kompleksno i zahteva mnogo znanja i veština. U fazi internacionalizacije akcenat je na ekspatrijatima, u fazi globalizacije sve više dolaze do izražaja inpatrijati. I jedni i drugi predstavljaju neku vrstu korporativnih migranata. Za njih se vezuju međunarodna iskustva, leaderske veštine, transfer znanja kroz kompaniju kao i koordinacija poslovne prakse. Kada se biraju kandidati za ove dve kategorije zaposlenih nailazi se na dosta prepreka i teškoća, čije savladavanje direktno utiče na što uspešniji odabir i što manje odustajanje od internacionalnih zadataka. Ekspatrijati i inpatrijati predstavljaju strateški izvor ljudskog kapitala za strane podružnice i olakšavaju transfer znanja kroz MNCs, olakšavaju komunikaciju i pružaju pomoć prilikom razumevanja kulturnih različitosti u okviru jedne međunarodno orijentisane kompanije.

Cljučne reči: međunarodno upravljanje ljudskim resursima, ekspatrijati, inpatrijati, znanje, poslovna praksa

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: EXPATRIATES AND INPATRIATES – CORPORATE MIGRANTS

Abstract

Human resource management in large companies is a very complex and requires a lot of knowledge and skills. In the phase of internationalization emphasis on expatriates in the phase of globalization are increasingly coming to the fore inpatriates. Both represent a kind of corporate migrants. Both require international experience, leadership skills, knowledge transfer through a company as coordination. When the selection of candidates for these two categories of employees comes to a lot of obstacles and difficulties whose overcoming directly affects the more successful selection and less retired from international tasks. Expatriates and inpatriates presenting a strategic source of human capital for foreign subsidiaries and facilitate the transfer of knowledge through MNCs, facilitate communication and provide assistance in understanding cultural diversity in the context an internationally oriented company.

Key words: international human resource management, expatriates, inpatriates, knowledge, business practices

¹ Dr Marijana Maksimović, stručni savetnik, Institut društvenih nauka, Beograd. Rad je rezultat istraživanja na projektu 149038 Srbija i Evropa – ekonomske analize i prognoze, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, 2011, Republika Srbija.

1. MEĐUNARODNO OKRUŽENJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Internacionalizacija poslovanja je intenzivirana u poslednjim godinama XX veka, a taj trend je nastavljen i u prvim decenijama XXI veka. Međunarodno okruženje se razlikuje po kulturnim faktorima, tj. zemlje se razlikuju po kulturama i vrednostima, načinima na koje se te vrednosti ispoljavaju kao i metodama rada. Razlikuju se po ekonomskim sistemima – na primer postoje razlike od zemlje do zemlje u načinu otpuštanja radnika, negde je puno ograničenja, negde su prisutne slobode. Razlikuju se po pravnim i industrijskim odnosima, a to podrazumeva različito regulisanje odnosa između zaposlenih, poslodavaca i sindikata. Na primer, u Nemačkoj zaposleni i menadžment odlučuju o korporativnoj politici, a slično je i u Japanu, dok u SAD o tome odlučuju poslodavci samostalno ili u pregovorima sa sindikatima.

Prema nekim istraživanjima globalni izazovi međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa su: *raspoređivanje* – koje podrazumeva da se iskoriste potrebne veštine tamo gde su potrebne bez obzira na geografsko poreklo; *širenje znanja i inovacija* – širenje znanja i inovacija kroz celu globalnu kompaniju, ne uzimajući u obzir njihovo poreklo i otkrivanje i razvoj talenata potrebnih globalnoj organizaciji. Za ostvarenje ovih zadataka na globalnom nivou potrebno je sprovesti izbor kandidata, odrediti čuvanje dokumentacije o njihovom premeštanju u određenom roku, obuku vezanu za kulturu i jezik zemlje u kojoj će raditi, dalji razvoj karijera, isplata prihoda, ali i rešavanje mnogih pitanja vezanih za njihove supružnike i druge članove porodice. Osim navedenog, neophodno je predvideti izvesne neuspehe predstavnika u inostranstvu. Naime, ustanovljeno je da one osobe koje su ekstrovertne, prijatne i emocionalno stabilne manje žele da odustanu od posla u inostranstvu u ranoj fazi. I namera osobe da izgradi karijeru u inostranstvu podrazumeva da će se ta osoba potruditi da se prilagodi novoj sredini i uslovima rada. Zahtevni zadaci vezani za rad u inostranstvu zahtevaju uporne, istrajne i posvećene zaposlene. Njima je neophodna podrška supružnika koji takođe treba da se prilagode, te uspeh prilagođavanja zaposlenih zavisi i od porodice. Stoga je važan realističan prikaz onoga što ih očekuje u inostranstvu, ali ukoliko je potrebno može doći i do skraćanja trajanja rada u inostranstvu (Dessler. 2007).

U multinacionalnom kontekstu, menadžment ljudskih resursa obuhvata četiri pristupa međunarodnim ljudskim resursima: etnocentrični, policentrični, geocentrični i regiocentrični pristup (Dowling, Welch, Schuler. 1999).

Etnocentrični pristup podrazumeva da se personal matične zemlje nalazi na svim ključnim pozicijama u multinacionalnom poslovanju kompanija. Ovaj pristup je uobičajen kada firme uspevaju da internacionalizuju svoje poslovanje. Kada je multinacionalna kompanija stekla firme u drugim zemljama, može želeći inicijalnu zamenu zaposlenih nacionalnosti zemlje domaćina sa zaposlenim nacionalnosti matične zemlje, ukoliko se lociraju kadrovi koji nemaju zahtevani nivo kompetencija. U ovom pristupu prevladuje mišljenje da su menadžerski stil, znanje i procene personala matične zemlje superiorniji u odnosu na ono što druge zemlje mogu da ponude.

Policentrični pristup podrazumeva regrutaciju zaposlenih nacionalnosti zemlje domaćina u organizovane podružnice u njihovim sopstvenim zemljama, dok zaposleni nacionalnosti matične zemlje zauzimaju radne pozicije u korporativnom štabu. Zapošljavanjem zaposlenih nacionalnosti zemlje domaćina privlači se visok kvalitet kandidata, a izbegava rotiranje ključnih menadžera koje je bilo prihvatljivo u etnocentričnom pristupu. U ovom pristupu vlada uverenje da samo domaći menadžeri mogu da razumenju kulturu i ponašanje tržišta.

Geocentrični pristup koristi najbolje ljude u ključnim poslovima kroz celu organizaciju, bez obzira na nacionalnost. Uspešna implementacija geocentričnog pristupa zahteva vođenje personala u dugom vremenskom periodu i njihovu centralizovanu kontrolu. Implementacija geocentrične politike bazira se na nekoliko pretpostavki, a najvažnije je da postoji visoka sposobnost zaposlenih širom kompanije i spremnost menadžera sa visokim potencijalima i ambicijama za promociju kroz konstantnu spremnost za premeštaj iz jedne zemlje u drugu. Dakle, provereni su svi menadžeri u kompaniji iz svih delova sveta, te su odabrani najbolji za dato radno mesto.

Regiocentrični pristup definiše se kao funkcionalna racionalizacija bazirana na više od jedne zemlje. Jedan od načina multinacionalnog poslovanja je podela ovih operacija po geografskim regionima i transfer kadrova unutar ovih regiona. Na primer, SAD je osnovala firmu koja će moći da posluje u evropskom, američkom i azijsko-pacifičkom regionu. Evropski personal treba da bude transferisan i rotiran kroz evropski region - Englezi u Nemačku, Francuzi u Belgiju i Nemci u Španiju. Jedan od motiva za korišćenje regiocentričnog pristupa je obezbeđivanje interakcije u okvirima rotacije ljudi iz regionalnog štaba i podružnica u regionu i upostavljanje komunikacije regionalnog štaba i nacionalnosti matične zemlje.

Data klasifikacija dodatno se komplikuje postojanjem dva važna principa koja se odnose na poslovanje internacionalnog osoblja, a to su da se ne podrazumeva uspeh posedovanih veština na različitim lokacijama, kao i da se ne sme podcenjivati uticaj lokalne kulture i lokalne sredine na osoblje u multinacionalnoj kompaniji. U svakom slučaju, poželjne personalne osobine koje menadžment čine uspešnim su: postojanost i strpljenje, fleksibilnost, inicijativa, visoka otpornost na menadžment stres, sposobnost komunikacije, jaka motivacija i jasno postavljeni ciljevi. Međunarodno upravljanje ljudskim resursima čini sve ono što čini bazično upravljanje ljudskim resursima po definiciji, zatim tri tipa država na kojima se obavlja poslovanje i najposle pomenuta četiri tipa zaposlenih (Maksimović, 2004).

Međunarodno upravljanje ljudskim resursima uključuje kombinaciju i koordinaciju strategijske prakse upravljanja ljudskim resursima, a to znači da uključuje selekciju, zadržavanje, trening, razvoj i performanse menadžera i odgovara za promene usled internacionalizacije u zemlji u kojoj je sedište preduzeća, u zemlji domaćinu podržnice ili nekoj trećoj zemlji. Strateško upravljanje ljudskim resursima podrazumeva integraciju ključnih procesa menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnom strategijom i korporativnom kulturom vodenom vizijom na dugi rok. Odabir kandidat za internacionalno poslovanje podrazumeva selekciju kandidata prema godinama starosti, fizičkih sposobnosti, etničkoj i religijskoj pripadnosti, polu, edukativnom i kulturnom nivou. Takozvana Generacija X (rođeni između 1960-1970) i Generacija Y (rođeni između 1980-1990) rade u dinamičnom globalnom poslovnom okruženju, dinamičnijem okruženju nego onom koje je postojalo za prethodne generacije, a profesionalci i praktičari ljudskih resursa imaju zadatak da izađu u susret potrebama svih zaposlenih, bez obzira na godine starosti. U ovakvim uslovima, tehnološka poboljšanja su prihvatljiva i koriste se samo kao pomoć pri radu s kandidatima (Yasin, Pinar, Mattzhew, 2014).

2. INTERNACIONALNO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA: EKSPATRIJATI I INPATRIJATI

Internacionalno upravljanje ljudskim resursima neophodno je kod onih kompanija koje su prevazišle poslovanje u svojoj zemlji, koje su se izdvojile kao međunarodno konkurentne i žele da ostvare nastup na inostranom tržištu ili se već na njemu nalaze. U takvim preduzećima

potrebni su zaposleni – menadžeri sa širokim spektrom sposobnosti koji mogu dovesti do specifičnog ljudskog preimućstva. Zaposleni koji su određeni za poslovanje u internacionalnom kontekstu su ekspatrijati ili inpatrijati. Ovo je važno za kompaniju stoga što uključuje: osobite odnose sa zaposlenima koji su dugo razvijani i specifične informacione kanale i znanje koje je potrebno za internacionalne aktivnosti kompanije. To je ona vrsta zaposlenih koja ima uspešnu uzajamnu poslovnu saradnju s kompanijom u kojoj radi dugo i koja je tako stekla radno iskustvo (Festing, 1997, Maksimović, 2004).

Za odlazak na rad u inostranstvo, tj. upućivanje u neku drugu zemlju koja može biti izvor rada ili finansiranja, biraju se ljudski resursi iz leaderske klase menadžera. U multinacionalnim preduzećima liderstvo je veoma bitno zbog internacionalne dimenzije i obima njihovog poslovanja koji proces rada i upravljanja čine složenim. Od menadžera na leaderskim pozicijama očekuje se da budu aktivni istraživači i da što efektivnije iskoriste tržišne prilike za kompaniju na globalnom nivou. Pojam ekspatrijata i inpatrijata najčešće se u literaturi objašnjava preko liderstva, jer oni zapravo predstavljaju leadersku klasu menadžera (Maksimović 2004. str 56). Naime, velike kompanije uglavnom i nemaju finansijskih problema, one su globalni igrači, ali ono što njima nedostaje su ljudi sa „potrebniim globlanim leaderskim sposobnostima“ (Gregersen, Morrison, Black, 1998). Ono što karakteriše leaderski tip zaposlenog je ljubopitljivost, harizmatičnost, istraživačke crte ličnosti, želja za konstantnim učenjem, pritom zdrav razum i integritet. Najkraće rečeno leaderski tip zaposlenih integriše u sebi pravičnost i posvećenost. Usmerena emocionalnost podrazumeva iskreno interesovanje za druge, stvarno slušanje ljudi i razumevanje različitih tačaka gledišta. Samim tim ona pomaže da se izbegnu mnogi konflikti i da se otklone smetnje efektivnom liderstvu. Mora se naglasiti da se neki lideri teško prilagođavaju novonastalim okolnostima i ulogama, a drugi veoma lako savladavaju novine i potreškoće i lako prebrode period adaptacije. Obogaćivanje znanja, povećan uticaj i mogućnosti jesu nešto na čemu se zasniva liderstvo. Ono što eventualno može da ometa efektivno liderstvo su loša motivacija i loš rad sa podređenima, stres, konflikti (Maksimović 2004). U Tabeli 1 dat je pregled najvažnijih izazova za globalnu kompaniju koji se odnose na zaposlene i njihovo funkcionalno obavljanje radnih zadataka.

Tabela. 1 Najvažniji izazovi upravljanja ljudskim resursima za globalnu kompaniju

Troškovi zadatka	Zadržavanje kandidata
Upravljanje karijerom	Nemogućnost korišćenja iskustva nakon povratka
Pronalaženje odgovarajućih kandidata	Mobilni timski resursi
Usklađenost sa lokalnim zahtevima	Nedostatak tehnološke mobilnosti
Kontrolisanje odstupanja od politike	Nespремnost zaposlenih da se preseli

Izvor: Prema Ivancevich, M John, Konopaske, Robert. 2013. *Human resource management*, McGraw Hill Companies, Inc.

2.1 Ekspatrijati

Ekspatrijati su osobe zaposlene u velikim kompanijama koje se upućuju na rad u inostranstvo u neku od podružnica te kompanije. Oni odlaze iz zemlje u kojoj je sedište kompanije na rad u drugu zemlju u ime i za račun te kompanije. Selekcija je utvrđena na osnovu njihovih znanja, veština i sposobnosti, ali je neophodno i da njihova porodica pokaže spremnost da se iseli u inostranstvo. Tamo gde je organizacija rada razvijenija i jasno definisana, uklapanje ekspatrijata je mnogo bolje, ali vreme koje je potrebno za uklapanje je individualno, i može da traje duže od šest meseci, što se inače smatra prosečnim vremenom

koje je potrebno za adaptaciju. Poželjno je da adaptacija bude uspešna, ali neophodna je i stalna komunikacija sa sedištem kompanije. Tražene osobine ekspatrijata su da su emotivno zrele, stabilne, fleksibilne ličnosti, snalažljive, da poseduju diplomatske veštine, ali i sposobnost empatije. Za ekspatrijate su važne i tehničke kompetencije, kao i to da iz dana u dan izgrađuju dobre odnose sa drugima (Wayne 1992).

I u pogledu ekspatrijata i u pogledu inpatrijata, odabrani „kandidat mora da poseduje tehničko znanje i veštine potrebne za obavljanje posla, kao i odgovarajuću inteligenciju i interpersonalne veštine“. Osim toga, potrebno je da je osoba prilagodljiva, kao i čitav niz drugih veština koji se vide u Tabeli 2. Mnoge MNCs (*Multinational Companies/Corporations - multinacionalne kompanije*) poštuju pravilo „da se sve objasni“ tj. da se predoče prednosti, mane, specifičnosti posla karakteristične za određenu zemlju (Dessler. 2007).

Slika 2. Pet faktora s prikazom konkretnih osobina koje su važne za uspeh predstavnika u inostranstvu

<p>I Poznavanje posla i motivacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ menadžerska sposobnost ✓ organizaciona sposobnost ✓ mašta ✓ kreativnost ✓ veštine upravljanja ✓ opreznost ✓ odgovornost ✓ vrednoća ✓ inicijativa i energija ✓ visoka motivisanost ✓ iskrenost ✓ posvećenost cilju i poslu ✓ istrajnost <p>II Veština komunikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ poštovanje ✓ učtivost ✓ sposobnost da se pokaže poštovanje ✓ ljubaznost ✓ empatija ✓ tolerancija ✓ integritet ✓ samopouzdanje 	<p>III Prilagodljivost</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ snalažljivost ✓ sposobnost da se podnese stres ✓ fleksibilnost ✓ emocionalna stabilnost ✓ spremnost na promenu ✓ prihvatanje različitosti ✓ prilagodljivost ✓ nezavisnost ✓ pouzdanost ✓ političke veštine ✓ pozitivna predstava o samom sebi <p>IV Otvorenost za druge kulture</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ brojna interesovanja izvan posla ✓ interesovanje za kulturu stranih zemalja ✓ otvorenost ✓ poznavanje jezika zemlje u kojoj je podružnica ✓ društvenost i ekstrovertnost ✓ inostrano iskustvo <p>V Porodična situacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prilagodljivost supružnika i porodice ✓ pozitivan stav supružnika ✓ spremnost supružnika da živi u inostranstvu ✓ stabilan brak
---	--

Izvor: Prema Dessler, Gary. 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.

Proces prilagođavanja ekspatrijata odvija se kroz programe vezane za globalno upravljanje ljudskim resursima u MNCs. Kolika je važnost ekspatrijata za takve kompanije vidi se kroz to što oni treba da doprinesu da se što više proizvede i proda proizvoda na tržištima širom sveta, na tržištima gde postoje različite kulture i žive različite nacije. Najčešće su ekspatrijati menadžeri iz grupe „*host country nationality*“ odnosno zaposleni nacionalnosti matične države gde je sedište kompanije i njihov značaj i broj u budućnosti će se samo povećavati. Isto tako povećavaće se i broj stranaca koji dolaze u zemlje gde se nalazi sedište kompanije u cilju razvoja globalnog upravljanja ljudskim resursima (Ivancevich, M John, Konopaske, Robert. 2013).

2.2 Inpatrijati

Osim ekspatrijata i inpatrijati su strateški izvor ljudskog kapitala za strane podružnice. Naime, kontinuirana ekspanzija MNCs sa ciljem pronalazjenja novih poslovnih prilika je evidentna u poslednjim decenijama XX veka. Potrebno je da zavisna preduzeća, podružnice posluju u skladu s ciljevima MNCs kroz transfer pomenutih iseljenika – ekspatrijata, ali i inpatrijata. Kao što je rečeno, menadžeri iz zemlje u kojoj je sedište kompanije šalju se u inostrane podružnice na određeno vreme i imaju određene zadatke i funkcije. Ti zadaci i funkcije mogu biti vršenje kontrole nad zavisnim podružnicama, koordinacija njihovih aktivnosti s onim u sedištu kompanije, kao i transfer znanja u iste. Danas, u prvim decenijama XXI veka, kada se poslovanje velikih kompanija globalizuje i kada one nastoje da usmere svoje poslovanje u zemlje u razvoju, ovakva politika se pokazala nedovoljnom. Velike, globalne kompanije više ne šalju samo ekspatrijate - iseljenike u inostranstvo, zbog teškoća prilikom prilagođavanja i razumevanja prilikom ostvarivanja svojih zadataka, već angažuju inpatrijate, i tako smanjuju svoje troškove poslovanja. Inpatrijati su zaposleni nacionalnosti zemlje gde se nalazi podružnica, oni dobro poznaju lokalne poslovne uslove i prilike. Tako inpatrijati, prenose znanje iz svojih zemalja u sedište kompanije, ali i vrše transfer specifičnih znanja iz sedišta kompanije u svoje matične zemlje gde se nalazi podružnica. I dok jedni ovakve zadatke vide kao dugoročne i trajne, retko polu-trajne, drugi ovakve zadatke vide kao privremene inpatrijatske zadatke. U svakom slučaju, transfer znanja je dvosmeran, a mogu ih obavljati osobe koje su stalno angažovane u MNCs, kao i one koje mogu biti izvan kompanije i biti angažovane za obavljanje samo tih zadataka. Prenos znanja i informacija između centrale i podružnica doprinosi većoj povezanosti i uskladenosti istih. Inpatrijati takođe poseduju potrebna socijalna znanja kako bi mogli efikasno da komuniciraju sa zaposlenima u podružnici i kako bi uskladili norme, kulturu, znanja i ciljeve MNCs u zemlji domaćinu. Isto tako doprinose da se kompleksne ili specifične situacije zemlje domaćina podružnice razumevaju u sedištu kompanije, što je potrebno kako bi se donosile što ispravnije odluke i sprovodio bolji mehanizam kontrole. Stoga zadržavanje inpatrijata u MNCs predstavlja veoma važnu dimenziju konkrentnog međunarodnog zadatka (Borici (Begani), Albana, Borici, Ardita, Dergjini, Arjola. 2013).

Kao što je rečeno, u proteklih nekoliko decenija MNCs su imale fokus na osoblju i transfer znanja ka zavisnim društvima, slale su državljane iz sedišta kompanije ka podružnicama u inostranstvu. Time se dopunjavalo njihovo lokalno i specifično znanje. Ovaj sada tradicionalni pristup, MNCs su počele da dopunjavaju transferom državljana zemlje domaćina gde je podružnica - inpatrijata, nastojeći da se što bolje upozna s lokalnim kulturama. Inpatrijati prenose važne informacije iz svojih lokalnih kultura, ali pomažu da se u prenosu korporativna kultura štaba i prenosu korporativna rutina u podružnice. Oni prenose nova stečena znanja u svoje matične jedinice; prvo, kako je znanje ukorenjeno u pojedincima, svaki prenos znanja podleže individualnim tokovima, a kretanje osoblja u MNCs su ključni za prenos takvih znanja.

Drugo, znanje koje se prenosi preko multinacionalnih kompanija, je visoko kontekstualno, specifično i prećutno, ono se ne nalazi u pisanim dokumentima već zahteva lični odnos i kontakt, specifičnu adaptaciju kako bi se stvorio kontekst u kome primalac kome se prenosi smisao tog znanja može da ga razume. Kroz ovaj i ovakav prenos znanja preko međunarodnih zadataka, velika pažnja se poklanja primaocima te vrste znanja. Razlog za to je stvaranje zajedničke korporativne prakse i rutine kako bi se povećale šanse za opstanak podružnice (Reiche, Sebastian, Kraimer, Maria, Harzing, Anne-Wil. 2007-2008).

Ilustracija 1. Uloga inpatrijata u industriji hrane i pića

Dati primer u oblasti industrije hrane i pića ilustruje ulogu inpatrijata. Naime, ulaganje u istraživanje i razvoj glavnog proizvoda je priznati izvor konkurentne prednosti, a samim tim profitabilnosti i rasta. Iako se industrija hrane i pića vidi kao nisko tehnološki opremljena, to je oblast koja ima veoma veliki obim prodaje proizvoda. Ovo poslednje obavezuje na stvaranje sve kvalitetnijih proizvoda zbog zadovoljenja potreba potrošača i rast tražnje određenih proizvoda. Kako su podružnice važni delovi globalnih kompanija, proces adaptacije između sedišta kompanije i podružnica za inpatrijate postaje sve značajniji. Njihov zadatak je da upravljaju strateškim ljudskim resursima koji su raznovrsni i multikulturalni, ali i da upravljaju znanjima, ukusima, željama potrošača. Potrebno je usvajati inovacije i upravljati njima, ali i iskladivati ih sa tekućim poslovanjem. Posmatrano kroz to, uočava se najbitnija karakteristika, a to je da su inpatrijati izvor znanja – oni su dragoceni izvor međunarodnog ljudskog kapitala u MNCs i predstavljaju izvor znanja koje je vezano za lokalno tržište, poslovnu praksu, kulturne preferencije. Oni direktno komuniciraju sa lokalnim radnicima, upoznati su sa lokalni zakonima, normama, praksom i običajima. Velike globalne kompanije osvajajući udaljena i velika tržišta, na primer Indije, Brazila, Kine, često se suočavaju sa nedostatkom znanja vezanim za socijalnu kulturnu i institucionalnu sredinu uočavajući velike praznine u znanju, te im je otežan ulazak na konkretno tržište, kao što je otežano upravljanje lokalnim poslovnim aktivnostima. Što je veća udaljenost tržišta matične zemlje i zemlje domaćina, i što je kulturna razlika veća, to je veća i uloga i značaj inpatrijata. Naravno, i dalje ostaju važni i ekspatrijati kao oni koji pomažu da se izvrši transfer znanja, iz sedišta kompanije u podružnicu, da se što bolje apsorbiraju organizaciona znanja iz matične firme, a samim tim poveća i učinak. Upravo dvosmerni transfer znanja kroz inpatrijate i ekspatrijate pomaže kompanijama da razviju takve radne odnose koji su puni poverenja, kako bi mogle da se izvrše korporativne strategije. Cilj je ostvariti funkcionalnost - staviti prave ljude sa pravim veštinama na pravo mesto, kao i ostvariti vitalnost – posvećenost rukovodilaca da identifikuju i rade na razvoju aktuelnih i budućih lidera kompanije. Neravnoteža u ponudi i potražnji ekspatrijat i inpatrijata, kao i nedostatak znanja u zemljama u razvoju, otežavaju odabir kandidata za ove dve kategorije međunarodnog menadžmenta. Osim toga, starenje stanovništva u razvijenim ekonomijama, ali i nedostatak kompetencija i motivacije ljudskog kapitala za inostrane zadatke učinili su ekspatrijate i inpatrijate oskudnim resursom u MNCs. (Azar, Goudarz. 2012)

Zadaci inpatrijata su tako osmišljeni da pomognu da se nauči o sedištu organizacione kulture i načinu poslovanja, te to prenese u podružnicu kada se vrate u lokalnu kulturu i upravljaju lokalnim operacijama. Svrha inpatrijatske pokretljivosti je razvojna. Govoreći o inpatrijatima kao „menadžerima“ ili „liderima“ sugerise se da se taj transfer događa na nivou menadžmenta. Sugerise se na privremenu prirodu ovih zadataka koja je korisna i za štab i za podružnicu, ali kasnije, oni mogu da se razviju u trajnije postavljene. Evropske i američke

MNCs nameravaju u budućnosti pored ekspatrijata, da povećaju učešće inpatrijata u svojim podružnicama. Motivi sa inpatriacijom su potkrepljeni postojanjem nekoliko razloga: prvo, rastu poslovne mogućnosti u zemljama u razvoju i novih ekonomija, a rastući problemi dualne karijere se usložnjavaju s nastupom na tržištima tih zemalja; drugo, proširujući svoje poslovne operacije u zemlje u razvoju MNCs suočavaju se sa socijalnim, kulturnim, institucionalnim i ekonomskim razlikama koje mogu sprečavati uspešan ulazak na tržište, kao i efektivno upravljanje lokalnim poslovnim aktivnostima koje može biti otežano; i treće, druženje inpatrijata u štabu je više neformalno i predstavlja suptilan mehanizam kontrole zavisnih preduzeća. Uloga inpatrijata jeste da pomažu MNCs da vrše društvenu kontrolu prilikom upravljanja štabom i lokalnim podružnicama.

Korporativni motivi za angažovanje inpatriata su: prvo, inpatriati treba da olakšaju uspešno usklađivanje globalnog i lokalnog pristupa upravljanja MNCs. U skladu sa tim, ovaj prenos znanja potiče na individualnom nivou, inpatrijati deluju kao pošiljaoci znanja u organizaciji. Drugo, inpatriati su motivisani razvojnim svrhama, u tom smislu im se omogućavaju poslovna socijalizacija i specifične obuke u firmi, da bi ih pripremili za buduće zadatke upravljanja u MNCs. Ovaj drugi motiv takođe podrazumeva elemente prenosa znanja ali i inpatriate kao primaoca znanja ukorenjenog u organizaciji. Ovaj i ovakav razvojni mehanizam može se smatrati kao način povećanja zaposlenih „nadležnosti“ koji, zauzvrat, pruža veću fleksibilnost ljudskih resursa potrebnu globalnom poslovnom okruženju. Vrlo je verovatno da će MNCs imati najviše koristi od ove dve usmerene razmene znanja jer transfer inpatriata omogućava da oni naknadno mogu vršiti difuziju znanja tokom zadatka na druge MNCs jedinice (Reiche, Sebastian, Kraimer, Maria, Harzing, Anne-Wil. 2007-2008).

ZAKLJUČAK

Evidentno je da je broj internacionalnih kompanija u konstantnom porastu, ali sa početkom XXI veka primećeno je da raste broj globalnih kompanija. Iz tih razloga, ekspatriati i inpatriati predstavljaju strateški izvor ljudskog kapitala za strane podružnice i njihovu funkcionalnost i efikasnost. Pravi odabir i zadržavanje ove vrste zaposlenih veoma je kompleksno i zahteva punu posvećenost menadžmenta ljudskih resursa. Obavljanje inostranih zadataka podložnije je stresu, te je ekspatrijatima i inpatrijatima potrebna velika podrška u samoj kompaniji, ali i podrška porodice. Dok ekspatrijati pripadaju etnocentričnom tipu zaposlenih, dotle se inpatrijati mogu svrtati u policentrični i geocentrični tip zaposlenih. Uzimajući u obzir sve navedeno, do samo pre nekoliko decenija glavni izazov bilo je svrstavanje ljudskih resursa u domaći okvir, međutim, za budućnost će biti važnije kako prilagoditi menadžment ljudskih resursa novim međunarodnim poslovnim i menadžment- marketinškim orijentacijama.

LITERATURA

1. Azar, Goudarz. 2012. „Inpatriates and Expatriates: Sources of Strategic Human Capital for Multinational Food and Beverage Firms“, *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 15 Special Issue A, In: *Global Networks, Global Perspectives and Global Talent, Discussions on the Development of Human Capital in Agribusiness*;
2. Borici (Begani), Albana, Borici, Ardita, Dergjini, Arjola. 2013. „Inpatriates (HCNs or TCNs) as an Alternative for The Establishment of Communication Channels Between The Headquarters and The Subsidiaries of MNCs“ *European Scientific Journal*, April, edition Vol. 9, No.10 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 219, p. 219-233;
3. Dessler, Gary. 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status*, Beograd;
4. Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3rd Edition, South Western College Publishing, OH;
5. Festing, Marion. 1997. „International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: theoretical assumptions and empirical evidence from German firms“, *Management International Review*, Vol 37, No. 1, (Special Issue), p. 43-63;
6. Gregersen, B, Hall, Morrison, J. Allen, Black, J. Stewart. 1998. „Developing leaders for the global frontier“, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1 (Fall), p. 21-32;
7. Ivancevic, M. J. & Konopaske, R. 2013. *Human resource management*, McGraw - Hill International Education;
8. Maksimović, Marijana. 2004. *Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju*, IEN, Beograd;
9. Reiche, Sebastian, Kraimer, Maria, Harzing, Anne-Wil. 2007-2008. „Inpatriates as Agents of Cross-Unit Knowledge Flows in Multiantional Corporations“ Version August 208, To be published in Sparrow, P.R. (ed.) *Handbook of International HR Research: Integrating People, Process and Context*. Oxford: Blackwell;
10. Yasin, Rofcanin, H. Pinar Imer and Mattzhew Zingoni, 2014. „Global trends in international human resource management“, In: *International Human Resources Management*, Editet by Mustaffa F. Ozbilgin, Dimitra Groutsis and William S. Harvey, Cambridge University Press;
11. Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc.