

STRUČNI RAD

RAZVOJ KARIJERE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Stoiljković Aleksandra ¹

Sažetak: *Međunarodni radni angažmani (zadaci) predstavljaju jedan od najefektivnijih alata za razvoj talenata i unapređenje karijere zaposlenih u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Međunarodni angažmani koji su vođeni učenjem su u velikoj mjeri razvojnog karaktera, odnosno cilj ovih angažmana jeste razvoj kompetencija i unapređenje karijere. Cilj rada jeste da se utvrdi da li preduzimanje međunarodnih angažmana ima pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili izvan njihovih matičnih kompanija. Rezultati istraživanja prikazuju da međunarodni angažmani, ukoliko su integrisani u dugoročni plan razvoja karijere zaposlenog i kompanija adekvatno upravlja svim fazama ovog procesa, treba da imaju pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili izvan njihovih matičnih kompanija, s obzirom na to da preduzimanjem međunarodnih angažmana zaposleni unapređuju bazu svojih kompetencija, što ih čini vrednijim i na eksternom tržištu rada.*

Ključne reči: *ekspatrijati, međunarodni angažmani/zadaci, karijera, multinacionalne kompanije (MNC), repatrijati.*

UVOD

Kompanije koje su internacionalizovale svoje poslovanje suočavaju se sa znatno kompleksnijim uslovima poslovanja u odnosu na kompanije koje posluju isključivo na domaćem tržištu. Internacionalizacija poslovanja podiže i sistem upravljanja takvim kompanijama na složeniji nivo, te se i

1 Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, Segedinski put 9-11, e-mail: astoiljkovic@ef.uns.ac.rs

funkcija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ne razlikuje od menadžmenta ljudskih resursa po osnovnim aktivnostima i elementima već po njihovoj složenosti. Kompanije koje posluju na globalnom nivou susreću se sa brojnim specifičnim problemima u vezi sa obukom i razvojem svoje globalne radne snage i menadžera. Odgovornost za obuku i razvoj je tradicionalno jedna od osnovnih funkcija ljudskih resursa. Kada internacionalizacija poslovanja preduzeća dostigne značajan nivo, kada uključuje više filijala i partnerstava u drugim zemljama, prenošenje tehnologije u druge zemlje, razvoj i sprovođenje globalne strategije i angažovanje zaposlenih na međunarodne pozicije, funkcija obuke i razvoja dobija novu i složeniju ulogu. Međunarodni ljudski resursi treba da analiziraju globalne potrebe multinacionalnih kompanija (MNK) za obukom i razvojem, dizajniraju, razviju i implementiraju programe obuke i razvoja i evaluiraju da li te inicijative pomažu MNK da ostvari konkurentsku prednost u svom globalnom poslovanju (Briscoe et al., 2009). Kompanije koje pretenduju da budu uspešne na globalnoj svetskoj sceni treba da stvore izvore održive konkurentnosti. Humani kapital predstavlja možda i najvažniji izvor konkurentске prednosti kompanije. Kvalitetni, dobro obučeni, edukovani i motivisani zaposleni ključni su za uspeh na globalnom tržištu.

Da bi se jedna kompanija izborila za svoju poziciju na tržištu potrebno je da se konstantno adaptira i koristi maksimum svojih potencijala. Ono što je već prihvaćeno kao opšta činjenica jeste da najveći potencijal jedne kompanije predstavljaju upravo njeni radnici i da se samo zapošljavanjem najboljih radnika, kao i korišćenjem tih radnika na najbolji način, može ostvariti konkurentska prednost (Perić, 2015, str. 36). Kako bi bile sposobne da se efektivno bore protiv glavnih globalnih konkurenata MNK-a su potrebni menadžeri svetske klase. Unapređenje efikasnosti, profitabilnost, rast a možda i sam opstanak kompanije na međunarodnom tržištu sve više zavise od boljeg korišćenja i razvoja talenata (Selmer et al., 2002). "Rat za talente" između MNK-a, uzrokovan nedostatkom međunarodnih menadžera postaje rastući problem internacionalizacije poslovanja. Zbog toga, jedan od prioriteta MNK-a jeste identifikovanje zaposlenih sa visokim potencijalom, njihovo obučavanje ali i kontinuirani razvoj kroz unapređenje njihovih znanja, veština i sposobnosti. Prilikom stremljenja kompanije ka maksimizaciji profita i rastu i razvoju kompanije, kao jednim od krucijalnih ciljeva poslovanja, MNK treba da vodi računa da razvoj kompanije bude praćen i adekvatnim, sinhronim razvojem njenih zaposlenih (Lee & Chen, 2012).

Ljudski resursi predstavljaju osnovu razvoja i opstanka svake organizacije (Talević, Jovčić i Radosavljević, 2016, str. 12). Nijedna organizacija, pa tako ni zaposleni u okviru nje, ne može da funkcioniše bez razvoja i ulaganja u njihov razvoj (Talević i sar., 2016, str. 2). Razvoj zaposlenih ima uticaj kako na kompaniju tako i na pojedince. Kompanija koju čine kompetentni kadrovi sposobna je da ostvari postavljene ciljeve, dok, sa druge strane, razvoj omogućava pretvaranje individualnih potencijala u uspešne karijere. Razvoj karijere menadžera može se smatrati presudnim u vremenu eskalacije potreba za međunarodno kompetentnim rukovodiocima. Bez menadžera svetske klase mnoge međunarodne kompanije neće moći efikasno konkurisati glavnim globalnim konkurentima (Selmer, 1999). Zbog toga je potrebno pažljivo odabrati pojedince sa visokim potencijalom (talente) i pripremiti ih za međunarodne zadatke, putem kojih bi postigli neopodan poslovni razvoj koji, uz adekvatno iskorišćavanje novih veština i kompetencija zaposlenih, može doprineti ostvarenju strateških ciljeva kompanije. Stoga, međunarodni angažmani postaju sastavni deo individualnih karijera i za većinu kompanija neophodan alat za privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata.

"Globalizacija svesti" (global mindset) kompanije jeste možda jedan od najvećih izazova za kompanije, s obzirom na to da se bez razvijanja kompleksnijih pogleda na svet i razumevanja konteksta u kojem kompanija posluje ne može u potpunosti govoriti o globalizaciji kompanija. Pored znanja i veština, razvijanje globalne svesti smatra se kritičnim za postizanje efektivnih performansi globalne kompanije (Lane et al., 2009). Zato je nužno da se na ključnim pozicijama u kompanijama koje su internacionalizovale i globalizovale svoje poslovanje nalaze zaposleni koji poseduju globalne kompetencije i međunarodno iskustvo, koji mogu predstavljati ključnu prednost globalnih kompanija. Dok domaće tržište rada možda ne vrednuje uvek međunarodno radno iskustvo, MNK su sve više potrebni kadrovi sa međunarodnim iskustvom koji su naučili da rade u izazovnom i kompleksnom međunarodnom poslovnom okruženju i/ili imaju iskustvo u upravljanju multikulturnim timovima, te su sposobni da vode međunarodne poslovne operacije u inostranstvu ili da rukuju drugim vrstama međunarodnih odgovornosti (Suutari et al., 2018).

UTICAJ MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA NA RAZVOJ KARIJERE

Postoje brojne prakse i aktivnosti koje mogu pomoći kompanijama u razvoju sposobnosti globalnog poslovanja i međukulturalnih kompetencija. Dugoročni međunarodni angažmani se, između ostalih, (međunarodna rotacija posla, multinacionalni timski zadaci) smatraju jednim od najefikasnijih među tim praksama. U istraživanju u kojem je učestvovalo 35 vodećih MNK-a ocenjeno je da su rotacije posla i zahtevni zadaci, koji uključuju međunarodne zadatke, najefektivniji alati za razvoj talenata (Stahl, et al., 2009). Međunarodni angažmani podrazumevaju transfer zaposlenog u inostranu filijalu od strane MNK-e na nekoliko godina pre nego što se vrati u matičnu kompaniju. Ovaj tradicionalni međunarodni angažman obuhvata fazu ekspatrijacije, koja obično traje dve ili tri godine i fazu repatrijacije, koja obično ne traje duže od dve godine i uglavnom podrazumeva povratak prvobitnom poslu pojedinca (Cerdin & Pargneux, 2009). Kada se zaposleni iz države u kojoj se nalazi sedište kompanije transferišu (postave, angažuju, relociraju) u drugu zemlju, da rade u inostranoj filijali ili drugom tipu poslovanja MNK (kao što je zajedničko ulaganje ili savez) na više od jedne godine, oni se nazivaju ekspatrijati ili međunarodno angažovani, a kada se vrate u državu sedišta kompanije nazivaju se repatrijati (Briscoe et al., 2009).

Međunarodni angažmani predstavljaju važan oblik migracija u globalnoj ekonomiji. Ovaj oblik migracije se od ostalih oblika razlikuje u nekoliko bitnih aspekata. Kao prvo, međunarodni angažmani su obično podržani od strane organizacije. Ova podrška obuhvata pomoć u vezi sa viziranjem, oporezivanjem, pomoć prilikom selidbe i pronalaska posla i škole za supružnika i članove porodice i izdašne kompenzacione pakete dok su na zadatku. Drugo, generalno se očekuje da će se međunarodno angažovani vratiti u svoju zemlju nakon završetka zadatka. Na kraju, suprotno drugim oblicima migracija, ekspatrijati imaju relativno privilegovan položaj na tržištu rada. Oni obično kreću na garantovanu poziciju unutar organizacije i samim tim se nalaze u povoljnijem položaju u odnosu na međunarodne migrante koji mogu biti motivisani socijalnim ili političkim faktorima i mogu se preseliti na drugu lokaciju bez garancije posla ili bez organizacione podrške (Collings et al., 2011).

POJAM KARIJERE I FAKTORI USPEHA U KARIJERI

Karijera se odnosi na dobijanje posla, kretanje između poslova, položaja, nivoa odgovornosti i izazova. Karijera može biti posmatrana kao držanje pozicije unutar zaposlenja. Karijera se posmatra i u kontekstu mobilnosti u organizaciji. Karijera se, nadalje može posmatrati kao karakteristika samog zaposlenog. Svaka karijera se sastoji od različitih poslova, pozicija i iskustva. Najadekvatnije posmatranje karijere je da je ona „bez granica“, te može uključiti kretanje kroz nekoliko zaposlenja ili čak različitih zanimanja (Leković i Šušnjar Štangl, 2010, str. 8). Karijera se može definisati i kao „lično odabrana sekvenca stavova i ponašanja koji su povezani sa radnim iskustvom i aktivnostima, tokom celog života“ (Hall, 1976, str. 4).

Po tradicionalnom shvatanju, razvoj i uspeh u karijeri definisani su u smislu poslovnog uspeha koji se može lako i jasno izmeriti. Danas je, međutim potrebno razmotriti novi model, pošto karijera sve više ima ciklični karakter, odnosno, ona obuhvata periode početnog upoznavanja sa veštinama, ovladavanja njima i prelazak na nove veštine. Razvoj karijere se često sastoji od lateralnog pre nego vertikalnog kretanja, a iskustvo iz više različitih oblasti je neophodno za ovladavanje višestrukim sposobnostima i stalnu zaposlenost (Leković i Šušnjar Štangl, 2010, str. 8).

Uspeh u karijeri može se posmatrati kao ostvarivanje željenih rezultata u vezi sa poslom u bilo kom trenutku radnog iskustva neke osobe. Može biti meren putem objektivnih faktora, kao što su promocije, nivo plate, rast plate, pozicija, beneficije, status ili pak simboličkih kriterijuma kao što je velika kancelarija. Subjektivni faktori odnose se na zadovoljstvo karijerom, balans između poslovnog i privatnog života i osećaj identiteta. Njima se može definisati ne samo osećaj uspeha u karijeri već i napredak u ličnom razvoju i profesionalnim kompetencijama, smislenost, učenje, mentorstvo, budući prosperitet (Suutari et al., 2018; Ng et al., 2005). Zadovoljstvo karijerom je glavni indikator subjektivnog uspeha u karijeri (Hall & Chandler 2005).

OBLICI MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA

Postoje različiti oblici međunarodnih radnih angažmana, od kojih dugoročni međunarodni angažmani predstavljaju najkompleksniji oblik. Dugoročni međunarodni angažmani su od velikog značaja kako za

kompaniju, jer se putem njih realizuju različiti strateški ciljevi, kao što su osnivanje filijala, ekspanzija na novo tržište i razvoj veština globalnog liderstva (Đorđević i Marković, 2016), tako i za zaposlene, jer se međunarodni zadaci smatraju esencijalnim za razvoj karijere (Lane et al., 2009).

Danas se menadžeri transferišu (u i od matične kompanije) kako bi učili o funkcionisanju filijala u drugim zemljama, da nadomeste nedostatak veštine, da prenesu znanje i tehnologiju, da pokrenu projekte, da pomogu integraciju globalnog lanca vrednosti, prenesu korporativnu kulturu i zbog razvoja menadžmenta. Poslednjih godina je porastao značaj međunarodnih angažmana u razvoju karijere i kompanije sve više zahtevaju međunarodno iskustvo kao pretpostavku za promovisanje na više pozicije (Lane et al., 2009). Većinu međunarodnih zadataka čine transferi ekspatrijata u/od zemlje gde se nalazi sedište kompanije. Godine 2002. u proseku 75% međunarodnih zadataka činili su transferi ekspatrijata u/od zemlje gde se nalazi sedište kompanije, da bi se taj procenat nešto smanjio u 2008. godini na 59%, dok su 41% činili transferi između trećih zemalja (Lane et al., 2009). Dok dugoročni međunarodni angažmani, koji predstavljaju najkompleksniji i najskuplji oblik međunarodnog angažovanja, postaju manje frekventni nego ranije, kao trend u porastu, kod MNK-e ističu se nestandardni međunarodni zadaci, koji uključuju razmene, rotacije, virtuelne i kratkoročne angažmane (do 12 meseci), kako bi se smanjili troškovi premeštanja ekspatrijata, koji je obično u pratnji svoje porodice (prema istraživanjima kompanije potroše u proseku milion dolara na svaki ekspatrijatski angažman) (Lazarova & Caligiuri, 2001).

U literaturi se mogu pronaći brojni oblici međunarodnih angažmana, dok se kao jedna od najčešće navođenih podela ističe podela prema ciljevima međunarodnih angažmana, gde su Edstrom i Galbarnth (1977) identifikovali tri osnovna motiva globalnog transfera menadžera:

1. popunjavanje pozicije koja ne može biti popunjena lokalno zbog nedostatka tehničkih ili menadžerskih veština;
2. podrška organizacionom razvoju koja se odnosi na koordinaciju i kontrolu međunarodnih operacija kroz socijalizaciju i neformalne mreže;
3. podrška razvoju menadžmenta kroz omogućavanje pojedincima sa visokim potencijalom da steknu međunarodno iskustvo (Stahl et al., 2009).

Caligiuri sa saradnicima (2004), polazeći od ciljeva ekspatrijatskih angažmana, navodi sledeće vrste angažmana:

- ✓ *tehnički angažman*, koji podrazumeva izvršavanje isključivo tehničkog posla i povratak na poziciju u kompaniji i ne zahteva od zaposlenog razvijanje međukulturalnih veština da bi bio uspešan;
- ✓ *funkcionalni angažman*, koji podrazumeva izvršavanje specifičnog posla i povratak na poziciju u kompaniji. Razvijanje međukulturalnih veština nije navedeno kao cilj ovih angažmana ali su potrebne za uspešno izvršenje međunarodnog zadatka;
- ✓ *razvojni angažman*, čija je primarna svrha razvoj globalnih kompetencija. Ovi angažmani predstavljaju deo dugoročnog plana karijere kod kompanije;
- ✓ *strategijski angažman* podrazumeva položaj na izvršnom nivou i uključuje istovremeno i popunjavanje ključne pozicije i razvijanje globalnih kompetencija kao deo dugoročnog razvoja karijere kod kompanije. Za karijeru u kompaniji, ovo "globalno iskustvo" smatra se ključnim (Kraimer et al., 2009).

Iako MNK-e imaju brojne razloge za preduzimanje međunarodnih angažmana, ciljevi međunarodnih angažmana mogu uopšteno biti sumirani u dve dimenzije: stepen u kojem MNK namerava da zadovolji tražnju u zemlji domaćina i stepen do kojeg namerava da podrži menadžerski razvoj (Breitenmoser et al., 2017). Pucik (1992) pravi razliku između dva tipa međunarodnih angažmana:

1. angažmani vođeni tražnjom (demand-driven / task-driven assignments) koji uključuju koordinaciju i kontrolu, komunikaciju, transfer znanja i rešavanje problema;
2. angažmani vođeni učenjem (learning-driven assignments) koji se preduzimaju zbog razvoja kompetencija i unapređenja karijere. Ovi angažmani mogu obuhvatati kratkoročne angažmane, kao što su rotacija posla u nekoliko zemalja ili regiona, kao i dugoročne angažmane koji predstavljaju sastavni deo planiranja razvoja karijere mladih menadžera koji se smatraju velikim potencijalima (Stahl et al., 2009).

Kada su međunarodni angažmani pretežno vođeni tražnjom, cilj MNK jeste da nadoknadi jaz za tehničkim ili menadžerskim veštinama u inostranoj filijali, stoga ekspatrijati prvenstveno predstavljaju izvor stručnosti ili kontrole. Pojedinci mogu imati prilike da steknu neki opšti humani kapital koji se odnosi na strana tržišta ili jezike dok žive i rade u

zemlji domaćina, ali sa stanovišta MNK razvoj menadžera predstavlja samo sekundarni cilj, ukoliko je to uopšte cilj. Nasuprot tome, kada je međunarodni angažman u velikoj meri razvojnog karaktera, sticanje humanog kapitala jeste primaran cilj, a ne nusprodukt međunarodnog iskustva. MNK delegira obećavajuće talente u inostranstvo kako bi razvila buduće lidere koji će biti u stanju da uspešno upravljaju organizacijom u današnjem zahtevnom međunarodnom poslovnom okruženju. U ovom slučaju ekspatrijati ne samo da se podstiču da razviju opšti humani kapital u vezi sa međunarodnim poslovanjem već im se pruža mogućnost da steknu humani kapital koji je specifičan za organizaciju, kao što su međunarodne mreže ili detaljno razumevanje globalnog lanca vrednosti MNK-e, i koji je mnogo vredniji za MNK od opšteg humanog kapitala.

Internacionalno radno iskustvo se može steći unutar organizacije koja zapošljava ili nezavisno, kroz rad u inostranstvu kao angažovani ekspatrijat (AE) ili samoinicijativni ekspatrijat (SIE). Kompanije uglavnom angažuju ekspatrijate kako bi popunili mesto u filijali iste organizacije u inostranstvu (Suutari & Brewster, 2000). Ovi inostrani zadaci vođeni su i povezani sa organizacionim i individualnim razvojem i postoje neke indicije da karijere angažovanih ekspatrijata mogu napredovati brže od onih koji nisu međunarodno angažovani (Suutari et al., 2018).

Samoinicirani ekspatrijat može se definisati kao stranac koji radi u zemlji domaćina i koji se razlikuje od tradicionalno angažovanog ekspatrijata po tome što nije poslat od strane kompanije u inostranstvo već sam pronalazi posao (Suutari et al., 2018).

USPEH MEĐUNARODNOG ANGAŽMANA

Međunarodni angažmani, bilo da su samoinicirani ili podržani od strane kompanije, imaju veliki značaj kako za pojedince tako i za kompanije. Za pojedince, međunarodni angažmani predstavljaju šansu da poboljšaju svoje menadžerske veštine i međukulturalne kompetencije i u određenim slučajevima predstavljaju preduslov za napredovanje u karijeri. Kompanije prepoznaju da međunarodni angažmani imaju ključnu ulogu u izgradnji globalnih veština i uspešnom izvršavanju međunarodnih poslovnih strategija (Ren et al., 2015). Ekspatrijati vide međunarodni angažman kao instrument za unapređenje baze svojih talenata, čineći ih

vrednijim usled sticanja veština, lični razvoj i poboljšanje karijere. Međunarodno iskustvo ima i veliku unutrašnju vrednost zbog toga što pruža mogućnost za lični razvoj i obogaćivanje ličnog života. Sve više ekspatrijati prihvataju međunarodne angažmane upravo zbog unutrašnjih benefita, kao što su lični razvoj, učenje i poboljšanje/usavršavanje veština. Sa aspekta karijere "bez granica" pojedinci češće prihvataju ili iniciraju međunarodna iskustva zbog internih vrednosti a ne samo zbog eksterne karijere (Ren et al., 2015). Međunarodni angažmani se često potvrđuju kao uzajamno korisno iskustvo, ispunjavajući i potrebe kompanije za sticanjem konkurentске prednosti i predstavljajući važan mehanizam za individualan razvoj. Sagledavanje uticaja međunarodnih angažmana na razvoj karijere treba da bude prošireno i izvan samog zadatka, s obzirom na to da se brojne koristi za karijeru ostvaruju ne samo u kratkom roku već dugoročno posmatrano. Navedeno pojačava potrebu za obezbeđivanjem relevantne podrške karijeri tokom međunarodnog angažmana i naročito u odgovarajućim vremenskim tačkama. Iz perspektive karijere, uspeh u karijeri treba da bude meren u dužem vremenskom okviru i obuhvati distinkciju između objektivnog i subjektivnog uspeha u karijeri (Collings et al., 2011).

Uspeh i neuspeh međunarodnog angažmana mogu se posmatrati sa stanovišta kompanije i sa stanovišta pojedinca. Uspeh ekspatrijata se najčešće definiše kao:

- izvršenje međunarodnog zadatka (ostvarivanje ciljeva međunarodnog zadatka);
- međukulturalno prilagođavanje za vreme međunarodnog angažmana;
- dobre performanse na poslu za vreme međunarodnog angažmana (Briscoe et al., 2009).

Tipičan primer neuspeha međunarodnog angažmana za kompaniju predstavlja odlazak (napuštanje) repatrijate iz kompanije, dok iz individualne perspektive to predstavlja narušavanje karijere (Stahl et al., 2009). Pored navedenog, neuspeh međunarodnog angažmana se može meriti troškovima rane repatrijacije, narušavanjem imidža kompanije, propuštenim šansama, narušavanjem odnosa u zemlji domaćina, niskom produktivnošću, odlaganjem početka međunarodnog projekta i dr. (Edwards & Rees, 2011).

Briscoe i saradnici (2009) neuspeh ekspatrijata, pored preuranjenog povratka kući definišu i kao:

- loše performanse na međunarodnom zadatku;
- zaposleni nije u potpunosti iskorišćen tokom angažmana;
- lično nezadovoljstvo iskustvom (ekspatrijata ili porodice);
- neprilagođavanje na lokalne uslove;
- neprihvatanje od strane lokalnog stanovništva;
- narušavanje međunarodnih poslovnih odnosa;
- neprepoznavanje ili propuštanje inostranih poslovnih šansi;
- nesposobnost pronalaženja i/ili obučavanja lokalnog sledbenika;
- napuštanje kompanije nedugo po repatrijaciji;
- nekorišćenje međunarodnog iskustva, stečenog na zadatku, nakon repatrijacije.

Međutim, s obzirom na značaj koji međunarodni angažmani imaju kako za kompaniju, tako i za pojedince, potrebno je u potpunosti sagledati uspeh međunarodnog angažmana, i sa stanovišta kompanije i sa stanovišta zaposlenog, ali i sve faze međunarodnog zadatka, s obzirom da su prethodna istraživanja uglavnom bila usmerena isključivo na fazu repatrijacije. Integralni model uspeha međunarodnog angažmana, koji su definisali autori Cerdin & Pargneux (2009) upravo pokazuje navedeno, odnosno uključuje tri faze međunarodnog angažmana:

1. fazu pre ekspatrijacije
2. ekspatrijaciju
3. repatrijaciju

Pored navedenih faza, model uključuje i perspektive uspeha i sa individualnog i sa organizacijskog nivoa. Ključan doprinos navedenog modela jeste integracija odluke o karijeri pojedinca, pre ekspatrijacije i karakteristika karijere (za vreme ekspatrijacije i repatrijacije) u razumevanje uspeha međunarodnog angažmana. Takođe je ukazano na vezu između uspeha ekspatrijacije i uspeha repatrijacije.

KRATKOROČNI VS DUGOROČNI EFEKTI MEĐUNARODNIH ANGAŽMANA NA KARIJERU

Kompanije sada više cene međunarodno radno iskustvo nego ranije (Hamori & Kozuncu, 2011). Razvojna radna iskustva (kao što su međunarodni zadaci) obezbeđuju korisna znanja koja bi trebalo da imaju

pozitivan uticaj na dugoročne karijere zaposlenih unutar i/ili van njihovih organizacija, te mogu povećati šanse za dobijanjem top menadžment pozicije i bolje zarade (Suutari et al, 2018). Sa druge strane, povremeni rezultati upućuju na to da međunarodno radno iskustvo često dovodi do nepovoljnih ishoda ili predstavlja rizik za karijeru. Ipak kako bi se mogla proceniti vrednost koju preduzimanje međunarodnih angažmana ima na karijeru, potrebno je posmatrati uticaj međunarodnih iskustava na karijeru u dugoročnom periodu, a ne samo neposredno po okončanju međunarodnih angažmana. Kratkoročno posmatranje karijere ekspatrijate upućuje na to da međunarodno radno iskustvo nije predstavljalo dobar potez, posmatrano sa stanovišta objektivnih mera uspeha u karijeri (barem za ekspatrijate koji su poslani od strane kompanije u inostranstvo). Procene ukazuju da se repatrijati suočavaju sa problemima prilagođavanja pri povratku u svoje matične kompanije. Između jedne četvrtine i jedne trećine angažovanih ekspatrijata daje ostavku nakon repatrijacije, dok čak i veća grupa njih ozbiljno razmišlja o tome. U pogledu objektivnih mera uspeha u karijeri, rezultati su različiti, a brojna istraživanja nalaze da ekspatrijati često osećaju da su nedovoljno uposleni ili čak degradirani nakon repatrijacije.

Nasuprot negativnom uticaju međunarodnih angažmana na uspeh u karijeri, koji se navodi u literaturi koja se bavi procesom repatrijacije, u većini literature u vezi sa napredovanjem u karijeri navodi se da međunarodno radno iskustvo ima pozitivan uticaj na uspeh u karijeri na najvišim hijerarhijskim nivoima, međutim, navodi se i da međunarodno radno iskustvo ima negativan uticaj na brzinu kojom zaposleni dostižu vrh u organizaciji (Suutari et al, 2018).

U istraživanju koje su sprovedi Suutari i saradnici (2017) ustanovljeno je da su dugoročni efekti na karijeru zaposlenog, bilo da je on poslat u inostranstvo od strane kompanije ili samoinicijativno, jednako pozitivni zbog toga što su obe grupe imale slične razvojne mogućnosti. Istraživanje je pokazalo da, dugoročno posmatrano, ekspatrijati veruju da je međunarodno iskustvo bilo korisno za njihovu karijeru i da postoje veći izgledi za to da oni budu unapređeni više od jednom u dekadi nakon sticanja međunarodnog iskustva.

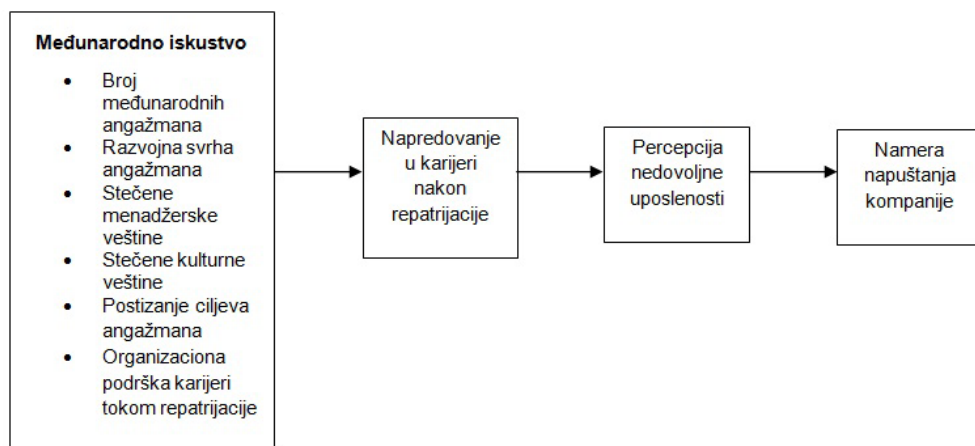
Grupa autora (Kraimer et al., 2009) predložila je model u koji su uključeni sledeći inputi međunarodnog iskustva – broj međunarodnih angažmana, razvojna svrha angažmana, stečene menadžerske veštine, stečene kulturne

veštine, postizanje ciljeva angažmana i organizaciona podrška karijeri tokom repatrijacije – i koji su povezani sa napredovanjem u karijeri nakon repatrijacije, što je opet, povezano i može uticati na napuštanje kompanije zbog percipirane nedovoljne uposlenosti.

Sa stanovišta repatrijata, unapređenje karijere može se definisati kroz tri načina percipiranja hijerarhijskog kretanja – unapređenje, lateralno kretanje i degradacija položaja.

Međunarodno iskustvo se sve više posmatra kao osnovna investicija u humani kapital s obzirom da predstavlja priliku za razvijanje jedinstvenih veština menadžera u globalnim kompanijama, koju kompanije nagrađuju promocijama i većim zaradama jer se humani kapital veoma vrednuje na eksternom tržištu rada. Zbog toga su autori pošli od pretpostavke da će preduzimanje međunarodnih angažmana dovesti do napredovanja u karijeri po povratku, što je testirano kroz opšti aspekt međunarodnog iskustva putem broja angažmana i nekoliko specifičnih načina investiranja u sticanje međunarodnog iskustva kroz ekspatrijatski angažman. Takođe, pretpostavljeno je i da će organizaciona podrška razvoju karijere pozitivno uticati na napredovanje u karijeri i negativno na nameru napuštanja kompanije, što je prikazano na slici broj 1.

Slika 1: *Uzroci i posledice napredovanja u karijeri nakon repatrijacije*



Izvor: Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 29.

Rezultatima istraživanja ukazano je na to da preduzimanje brojnih međunarodnih angažmana nekad može biti više štetno nego korisno za napredovanje u karijeri u istoj kompaniji, zbog toga što ekspatrijati koji preduzimaju brojne angažmane mogu biti na neki način zaboravljeni od kompanije, u smislu da im nisu u "vidokrugu" ili ih pak kompanija posmatra kao "permanentne ekspatrijate", dok su najveće izgleda za napredovanje sa kompanijom imali repatrijati koji su bili na samo jednom međunarodnom angažmanu. Modelom su obuhvaćene i četiri varijable koje pokazuju različite aspekte razvoja globalnih kompetencija i njihov uticaj na napredovanje u karijeri. Razvojni angažmani (pogledati u delu: oblici međunarodnih angažmana) zahtevaju od pojedinaca razvijanje međukulturalnih kompetencija kako bi bili uspešni, te preduzimanjem razvojnih angažmana (nasuprot tehničkim/ funkcionalnim) postoje veći izgledi za napredovanje u kompaniji nakon povratka, što su autori i dokazali testiranjem ove hipoteze (Kraimer et al., 2009).

Rezultati istraživanja pokazuju da je sticanje menadžerskih veština (pod kojima se podrazumeva da zaposleni može pokazati veće mogućnosti donošenja odluka i veću inicijativu u preuzimanju novih odgovornosti), negativno povezano sa napredovanjem u karijeri po povratku sa međunarodnog angažmana. Navedeno može biti objašnjeno time da kompanije često nisu svesne veština koje ekspatrijati razvijaju tokom međunarodnog angažmana i da nisu sigurne da su njihovi repatrijati zaista i razvili menadžerske veštine ili pak smatraju da su ove veštine koje su razvijene u kontekstu inostranih angažmana specifične za određenu kulturu te su slabo primenljive u njihovoj kompaniji. Sticanjem kulturnih veština zaposleni postaju osetljiviji na kulturalne razlike čime se osposobljavaju za rad izvan nacionalnih granica i imaju širi pogled na svet pri donošenju poslovnih odluka. Međutim, istraživanje je pokazalo da razvijanje ovih veština tokom angažmana nije povezano sa napredovanjem u karijeri po povratku. Takođe, iako se ispunjavanje ciljeva angažmana zaposlenih smatra važnim indikatorom uspeha ekspatrijata, nije utvrđena značajna veza između ostvarivanja ovih ciljeva i napredovanja u karijeri. Percipirana organizaciona podrška karijeri tokom repatrijacije nije značajno povezana sa napredovanjem u karijeri ali predstavlja signal zaposlenima da kompanija ceni njihov međunarodnih angažman, što može povećati lojalnost i posvećenost ekspatrijate matičnoj kompaniji što naposljetku negativno utiče na nameru napuštanja kompanije.

Kao što je prethodno navedeno, kretanje karijere kroz organizacionu hijerarhiju može predstavljati promociju, lateralno kretanje i degradaciju (odnosno pogoršanje položaja). Promocija predstavlja veći napredak u karijeri od lateralnog kretanja, koje opet predstavlja veći napredak od degradacije. Da li će repatrijat percipirati svoju novu poziciju kao degradaciju, lateralno kretanje ili promociju umnogome će zavisi od njegovog objektivnog kretanja kroz hijerarhijsku strukturu kompanije (Stahl et al., 2009). Osećaj nedovoljne uposlenosti se javlja kada pojedinac obavlja posao na kojem nema priliku da koristi u potpunosti svoje obrazovanje, iskustvo i veštine. Percepcija nedovoljne uposlenosti često se javlja kada je zaposleni premešten na posao koji zahteva manje kvalifikacije ili se nalazi na nižem hijerarhijskom nivou u organizaciji u odnosu na njegovu prethodnu poziciju. Repatrijati očekuju da će kompanija nagraditi njihovo međunarodno iskustvo dajući im bolju poziciju u organizaciji, s obzirom da se sticanje međunarodnog iskustva često smatra ključnim za napredovanje u globalnim firmama, te ukoliko repatrijati budu postavljeni na posao koji predstavlja degradaciju ili čak i lateralno kretanje smatraće da kompanija potcenjuje i nedovoljno koristi njihove novostečene međunarodne kompetencije. Osećaj nedovoljne uposlenosti zbog izostanka očekivanog napretka u karijeri uticaće na odluku repatrijata da napuste kompaniju i potraže posao u drugoj kompaniji kako bi dobili promociju koju su očekivali, želeli ili osećali da zaslužuju. Rezultati istraživanja sugerisu da postoje veći izgledi da repatrijat napusti kompaniju ukoliko ne dobije unapređenje i oseća se nedovoljno uposleno na svom trenutnom radnom mestu (po repatrijaciji) (Kraimer et al., 2009).

Istraživanja su pokazala da repatrijati često smatraju da je njihov međunarodni angažman imao negativan uticaj na karijeru, da na svojim novim pozicijama imaju manje autoriteta i manje su zadovoljavajuće od pozicija koje su imali u inostranstvu i da njihova matična kompanija ne vrednuje njihovo međunarodno iskustvo. Zbog nezadovoljstva procesom repatrijacije ili ograničenih mogućnosti za napredovanje u karijeri, znatan procenat ekspatrijata napušta kompaniju po završetku međunarodnog angažmana na šta upućuju različita istraživanja. Procene su da je stopa neuspeha, definisana kao preuranjeni povratak, kod američkih ekspatrijata između 20-50%. Prema Global Relocation Trends Report-u 44% repatrijata napusti svoju kompaniju u prve 2 godine po povratku u svoju matičnu zemlju (Kraimer et al., 2009). Prema

istraživanju GMAC-a stopa napuštanja kompanije za vreme angažmana je 25%, dok 27% njih napusti kompaniju u prvoj godini po povratku (Lane et al., 2009). Istraživanje sprovedeno među američkim kompanijama je pokazalo da između 20-25% repatrijata napusti svoju kompaniju u prvoj godini po povratku. U istraživanju kompanija iz Velike Britanije (finansijske usluge) utvrđeno je da oko 50% repatrijata napusti kompaniju u par godina po povratku. Takođe, istraživanja pokazuju da 74% repatrijata ne očekuje da će raditi u istoj kompaniji godinu dana po povratku u svoju matičnu zemlju, dok je 42% ozbiljno razmatralo napuštanje kompanije a 26% njih je aktivno tražilo drugo zaposlenje (Stahl et al., 2009).

ZAKLJUČAK

Danas kompanije sve više vrednuju međunarodne angažmane, putem kojih realizuju različite ciljeve, ali i zaposleni, za koje preduzimanje ovih razvojnih iskustava ima veliku unutrašnju vrednost (sticanje humanog kapitala) ali i veliki značaj za razvoj karijere. Preduzimanje međunarodnih angažmana smatra se esencijalnim za razvoj karijere i često predstavlja pretpostavku za dostizanje top menadžment pozicije u MNK-u.

Kako bi preduzimanje međunarodnih angažmana imalo pozitivan uticaj na razvoj karijere zaposlenog u matičnoj kompaniji, potrebno je da kompanija predoči zaposlenom kako će preduzimanje međunarodnog angažmana pomoći njegovom napredovanju u karijeri u kompaniji i da integriše međunarodni angažman u dugoročni plan razvoja karijere zaposlenog, zatim da adekvatno upravlja svim fazama međunarodnog angažmana (faza pre ekspatrijacije, ekspatrijacija i repatrijacija) kao i da pokaže zaposlenom da vrednuje njegovo međunarodno iskustvo, te da nakon završetka međunarodnog angažmana zaposlenom pruži priliku da koristi novostečene međunarodne kompetencije i realizuje očekivani napredak u karijeri.

Međunarodni angažmani koji predstavljaju razvojno iskustvo pomažu pojedincima u razvijanju baze njihovih kompetencija, stoga za njih imaju mnogo veću unutrašnju vrednost i značaj u odnosu na sam benefit napretka u karijeri u matičnoj kompaniji. U vreme kada karijera sve više postaje "bez granica" i kada je poverenje između zaposlenih i kompanije narušeno, značaj međunarodnih angažmana za pojedince jeste upravo taj

što ih usled sticanja znanja, veština i lični razvoj čini vrednijim i na eksternom tržištu rada, te ukoliko izostane očekivana (željena) promocija od strane matične kompanije, pojedinci će se osećati spremnim da potraže druge prilike koje će im pomoći da realizuju željene ciljeve u karijeri.

CAREER DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Aleksandra Stoilković

Abstract: *International work assignments are one of the most effective tools for talent development and career advancement in international human resource management. International assignments that are learning-driven have a developmental character, since the aim of these assignments is the development of competencies and career advancement. The aim of the paper is to determine whether undertaking international assignments has a positive impact on long-term careers of employees inside and/or outside their parent companies. Research results show that international assignments, if they are integrated into a long-term career development plan of the employee and if a company properly manages all stages of the process, should have a positive impact on long-term career development of employees within and/or outside of their parent companies, since by undertaking international assignments employees improve their competence base, which makes them more valuable in the international labor market.*

Key words: *Expatriates, international assignments, career, multinational companies (MNC), repatriates.*

LITERATURA

1. Breitenmoser, A., Bader, B. & Berg, N. (2017). Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives. *Human Resource Management*, Preuzeto sa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.21888>

2. Briscoe, R. D., Schuler, S. R. & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. 3rd edition, Routledge, London and New York.
3. Caligiuri, P. M., Lazarova, M., & Tarique, I. (2001). The performance goals of expatriate assignments: Using assignment categories to determine selection, cross-cultural training, and repatriation practices. In Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27– 47.
4. Cerdin, J. & Pargneux, M. (2009). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5–25.
5. Collings, G. D., Doherty, N., Luethy, M. & Osborn, D. (2011). Understanding and supporting the career implications of international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, 78(3), 361–371.
6. Đorđević, O. B. i Marković, I. (2016). *Upravljanje ljudskim resursima u uslovima globalizacije*. Ekonomski fakultet Niš.
7. Edström, A. & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 22, 248–263.
8. Edwards, T. & Rees, C. (2011). *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies*. 2nd edition, Financial Times/ Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow.
9. Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). *Psychological success: When the career is a calling*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
10. Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
11. Hamori, M. & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: Do international assignments add value? *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 843–862.
12. Kraimer, L. M., Shaffer, A. M., & Bolino, C. M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27– 47.

13. Lane, W. H., Maznevski, L. M., DiStefano, J. J. & Dietz, J. (2009). *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. 6th edition*, Wiley.
14. Lee, H-W. & Chen, C-J. (2012). A research study on the relationship between personal career development management and willingness to relocate. *Economic Modelling*, 29(6), 2646-2650.
15. Leković, B. i Šušnjar Štangl, G. (2010). Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa. *XV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu SM 2010*. (1-26), Subotica, Ekonomski fakultet Subotica.
16. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
17. Perić, S. (2015). Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8(2), 31-46.
18. Pucik, V. (1992). Globalization and human resource management. In Stahl, K. G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89– 109.
19. Ren, H., Yunlu, G. D., Shaffer, M. & Fodchuk, M. K. (2015). Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. *Journal of World Business*, 50(1), 69– 78.
20. Selmer, J. (1999). Corporate expatriate career development. *Journal of International Management*, 5(1), 55-71.
21. Selmer, J., Ebrahimi, P. B. & Mingtao, L. (2002). Career management of business expatriates from China. *International Business Review*, 11(1), 17–33.
22. Stahl, K. G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89– 109.

23. Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417–436.
24. Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M. & Tornikoski, C. (2018). The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54.
25. Talević, M., Jovčić, L., i Radosavljević, I. (2016). Upravljanje ljudskim resursima sa aspekta dostupnosti znanja – studija slučaja zdravstvo. *Ekonomija: teorija i praksa*, 9(2), 1-15.