

EKSPATRIJATI U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA – TREND U SRBIJI

Ekspanzija međunarodnog poslovanja nameće nove zahteve multinacionalnim kompanijama, posebno u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Ključna specifičnost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u činjenici da se u međunarodnom okruženju zaposleni pomeraju van granica jedne države i preuzimaju različite uloge u stranim filijalama multinacionalnih kompanija, dok se jedna od najvažnijih odluka koju multinacionalna kompanija mora da donese odnosi na izbor zaposlenih koje će angažovati u filijalama u stranim zemljama u zavisnosti od nacionalnosti, odnosno zemlje iz koje potiču. Ovaj rad pokušava da istraži značaj i ulogu ekspatrijata u ostvarivanju uspeha multinacionalne kompanije u međunarodnom poslovanju, kako bi ukazao na prednosti koje angažovanje ove grupe zaposlenih može doneti multinacionalnoj kompaniji. Cilj rada je da pokuša da sagleda jedan od ključnih problema sa kojima se suočavaju multinacionalne kompanije u globalnom okruženju – proces ekspatrijacije, sa posebnim osvrtom na stanje u pogledu broja ekspatrijata iz matične zemlje multinacionalne kompanije i trenda promene njihovog broja u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji, kao i porekla menadžera na ključnim pozicijama u filijalama (generalnog direktora i HR menadžera). Empirijsko istraživanje sprovedeno putem ankete u ovim filijalama ukazalo je na izvesne specifičnosti filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji u kojima je, nasuprot očekivanjima zasnovanim na teorijskim konceptima i rezultatima istraživanja drugih autora u drugim zemljama i okruženjima, broj ekspatrijata povećan od osnivanja filijala do danas. Međutim, kako je i bilo očekivano, analiza rezultata je pokazala da su u većini filijala od osnivanja do danas ekspatrijate na poziciji generalnog direktora filijale (kao i menadžera za ljudske resurse) vremenom zamenili lokalni menadžeri, što kompanijama, osim smanjenja troškova, donosi i brojne druge prednosti.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, međunarodni menadžment ljudskih resursa, multinacionalne kompanije, ekspatrijati

* Tatjana Ratković, master, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, e-mail: tatjana.ivanovic@fon.bg.ac.rs

1. Uvod

Multinacionalne kompanije (u daljem tekstu: MNK) posluju u većem broju zemalja sveta preko svojih stranih filijala. Filijala multinacionalne kompanije predstavlja delimično autonomni entitet koji poseduje preduzetnički potencijal i koji posluje u okviru kompleksne konkurentne arene koju čine interno okruženje (druge filijale, interni potrošači i interni dobavljači) i eksterno okruženje (potrošači, dobavljači i konkurenti)¹. Filijale u stranoj zemlji (odnosno zemlji domaćinu) su jedinstvene organizacione jedinice koje moraju istovremeno da se prilagođavaju i internom i eksternom okruženju kako bi uspele da budu konkurentne i u jednom i u drugom². Imajući u vidu da danas ljudski resursi (u daljem tekstu: HR) sa svojim znanjima, sposobnostima i veštinama predstavljaju ključ uspeha poslovanja svih kompanija, a posebno multinacionalnih kompanija, menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu u stvaranju i održavanju konkurentne prednosti multinacionalnih kompanija.

2. Vrste zaposlenih u multinacionalnim kompanijama

Jedan od ključnih izazova sa kojim se multinacionalne kompanije suočavaju je na koji način popuniti položaje u različitim filijalama rasprostranjenim širom sveta. Ova odluka se u međunarodnom poslovanju uglavnom odnosi na odabir zaposlenih u zavisnosti od nacionalnosti. Tako, multinacionalne kompanije imaju mogućnost izbora između tri opcije: zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji su građani zemlje u kojoj se nalazi korporativna centrala kompanije (*parent-country nationals*), zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji su građani zemlje u kojoj se nalazi strana filijala (*home-country nationals*) i zaposleni u multinacionalnoj kompaniji koji nisu građani ni zemlje u kojoj se nalazi centrala multinacionalne kompanije niti zemlje u kojoj se nalazi strana filijala (*third-country nationals*)³.

Međutim, pored navedenih vrsta zaposlenih u multinacionalnim kompanijama, u literaturi međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa se vremenom ustalio i termin „ekspatrijat“. Pod ovim terminom podrazumeva se „zaposleni u

¹ Birkinshaw Julian, Hood Neil, Young Stephen: “Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance”, *International Business Review*, 14(2)/2005, 228.

² Colakoglu Saba, Tarique Ibraiz, Caligiuri Paula: “Towards a Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 20(6)/2009, 1294.

³ Tarique Ibraiz, Schuler Randall, Gong Yaping: “A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition”, *International Journal of Human Resource Management*, 17(2)/2006, 207.

stranoj službi⁴, odnosno bilo koji pojedinac koji privremeno živi i radi u stranoj zemlji, ali ostaje građanin svoje matične zemlje. Dakle, ekspatrijat predstavlja zaposlenog koji radi van svoje zemlje porekla, a koji planira da se vrati u svoju zemlju ili pređe u neku drugu zemlju po završetku međunarodnog angažovanja. Na osnovu navedenog može se tvrditi da ekspatrijat predstavlja globalnog menadžera, bez obzira na zemlju iz koje potiče. Pritom, zaposleni iz matične zemlje kompanije i zaposleni iz treće zemlje se uvek mogu smatrati ekspatrijatima, zbog toga što rade van svoje matične zemlje. Takođe, i zaposleni iz zemlje domaćina u kojoj se nalazi filijala multinacionalne kompanije mogu postati ekspatrijati, u slučaju da ih kompanija premesti na određeni period u centralu ili u neku od filijala u zemlji porekla kompanije. U tom slučaju se ovi zaposleni nazivaju „inpatrijati“⁵.

3. Međunarodna angažovanja zaposlenih u multinacionalnim kompanijama

Multinacionalna kompanija šalje svoje zaposlene da rade u stranim filijalama na različite periode u zavisnosti od cilja transfera i prirode posla koji će obavljati. Međunarodno angažovanje uglavnom inicira multinacionalna kompanija koja nudi zaposlenom da pređe u stranu filijalu u kojoj postoji upražnjeno radno mesto. Pritom se često dešava, posebno u slučaju dužih međunarodnih angažovanja, da zaposleni koje prelaze zbog posla u stranu zemlju sa sobom vode i svoje porodice, što dodatno povećava kompleksnost ovog procesa.

Postoje različite vrste međunarodnih angažovanja u multinacionalnim kompanijama – kratkoročno angažovanje, dugoročno angažovanje, kao i nestandardni alternativni vidovi međunarodnog angažovanja, kao što su *frequent flyer* i „putujuće“ angažovanje⁶, angažovanje po ugovoru, rotaciono angažovanje⁷ i virtuelno angažovanje⁸.

⁴ Cascio F. Wayne: *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed.), McGraw Hill/Irwin, New York 2003, 620.

⁵ Reiche B. Sebastian: “The Effect of International Staffing Practices on Subsidiary Staff Retention in Multinational Corporations”, *International Journal of Human Resource Management*, 18(4)/2007, 524.

⁶ Harris Hilary, Brewster Chris, Sparrow Paul: *International Human Resource Management*, CIPD, London 2003.

⁷ Welch E. Denice, Welch S. Lawrence, Worm Verner: “The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource”, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2)/2007, 173.

⁸ Meyskens Moriah et al.: “The Paradox of International Talent: Alternative Forms of International Assignments”, *International Journal of Human Resource Management*, 20(6)/2009, 1441.

Kratkoročna angažovanja su angažovanja utvrđene dužine trajanja, obično u trajanju od jednog meseca do jedne godine⁹. Ona često podrazumevaju međunarodna angažovanja tehničke prirode sa ciljem rešavanja konkretnih problema ili tehničkih pitanja¹⁰ ili angažovanja čiji je cilj nadgledanje rada na konkretnom projektu. Porodica zaposlenog se prilikom ovih angažovanja najčešće ne premešta u stranu zemlju. Kratkoročna angažovanja se uglavnom koriste u svrhu transfera veština u stranu filijalu i, u manjoj meri, za razvoj samih menadžera.

„Putujuće“ angažovanje predstavlja angažovanje u kome zaposleni zbog posla putuje iz matične zemlje u stranu zemlju, obično jednom nedeljno ili jednom u dve nedelje¹¹. Imajući u vidu da porodica zaposlenog ostaje u matičnoj zemlji¹², ovaj vid međunarodnog angažovanja omogućava prevazilaženje različitih problema u vezi sa premeštanjem porodice zaposlenog u stranu zemlju, koji se inače javljaju kod dugoročnih angažovanja. U slučaju *frequent flyer* angažovanja zaposleni često ide na službena putovanja, ali se ne seli u drugu zemlju. Ovaj vid međunarodnog angažovanja uglavnom se koristi u svrhu ostvarivanja kontrole menadžera nad stranom filijalom. Pod rotacionim angažovanjem podrazumeva se međunarodno angažovanje u kome zaposleni putuje iz svoje matične zemlje u stranu zemlju zbog posla na kratak unapred definisani period, a zatim pravi pauzu u svojoj zemlji (npr. rad na naftnoj platformi). Angažovanje po ugovoru koristi se u slučaju kada kompanija treba da pošalje u stranu zemlju zaposlenog koji je od ključne važnosti za međunarodni projekat na period od šest meseci do godinu dana (npr. jedna od oblasti u kojoj se angažuju zaposleni na ovaj način je istraživanje i razvoj). Virtuelno angažovanje podrazumeva oblik međunarodnog angažovanja u kome se zaposleni ne premešta u stranu zemlju, već iz matične zemlje virtuelno upravlja radnom grupom u stranoj zemlji, pri čemu se komunikacija uglavnom odvija putem elektronskih medija. Ovaj vid angažovanja se često koristi za regionalne pozicije, gde je zaposleni lociran u regionalnom centru u jednoj zemlji, a koordinira aktivnostima za koje je zadužen u svim zemljama u konkretnom regionu.

Međutim, od svih navedenih formi angažovanja zaposlenih u inostranstvu, multinacionalne kompanije pod pojmom međunarodno angažovanje najčešće podrazumevaju dugoročno angažovanje ekspatrijata u stranoj filijali kompanije, koje se drugačije naziva i tradicionalno angažovanje ekspatrijata. To je vrsta međunarodnog angažovanja u kome se menadžer sa porodicom seli u stranu zemlju¹³ na period duži od godinu dana, iako u praksi obično traje između tri i

⁹ CARTUS: *Emerging Trends in Global Mobility: Policies and Practices Survey*, Danbury 2007, 1.

¹⁰ Meyskens Moriah et al., 1442.

¹¹ Scullion Hugh, Collings G. David: *Global Staffing*, Routledge, New York 2006, 160.

¹² Meyskens Moriah et al., 1442.

¹³ Mayerhofer Helene et al.: "Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing", *International Journal of Human Resource Management*, 15(8)/2004, 1372.

pet godina. Ovaj tip međunarodnog angažovanja podrazumeva da kompanija premešta zaposlenog u stranu filijalu kako bi rešio konkretan problem ili u cilju ostvarivanja bolje kontrole nad stranom filijalom¹⁴, pri čemu su uloga i pozicija ekspatrijata u filijali u zemlji domaćinu jasno definisane.

4. Proces ekspatrijacije u međunarodnom okruženju

Multinacionalne kompanije sve više teže da jednoj od najvažnijih funkcija – upravljanju ljudskim resursima – pristupaju iz globalne perspektive. Pritom se, kako bi se ova funkcija obavljala uspešno, kompanije najčešće oslanjaju na potrebu da obezbede dovoljan broj kvalifikovanih globalnih menadžera koji treba da omoguće i olakšaju rast i razvoj kompanije na globalnoj osnovi. Kako bi ovo ostvarile, kompanije posebnu pažnju posvećuju pronalaženju, selekciji, motivisanju i zadržavanju kvalifikovanih zaposlenih koji poseduju specifične karakteristike, znanja, sposobnosti i veštine neophodne za postizanje uspeha u međunarodnom okruženju. Proces ekspatrijacije uključuje sledeće faze: identifikaciju kandidata za ekspatrijate, selekciju, trening i razvoj, nadoknade, vrednovanje učinka, zadržavanje i fluktuaciju, planiranje nasleđivanja i repatrijaciju (tj. povratak ekspatrijata u matičnu zemlju po završetku međunarodnog angažovanja)¹⁵.

Kao kritična komponenta međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ekspatrijacija zaslužuje posebnu pažnju. Iako ekspatrijacija može da uključi transfer svih vrsta zaposlenih koji rade u multinacionalnoj kompaniji¹⁶, najveći deo literature koja se bavi međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa ekspatrijatima naziva samo zaposlene koji potiču iz zemlje u kojoj se nalazi centrala multinacionalne kompanije.¹⁷

Postoje različite vrste ekspatrijata u multinacionalnim kompanijama, kao što su: tradicionalni ekspatrijati, ekspatrijati dobrovoljci, ekspatrijati fokusirani na razvoj karijere i globalni ekspatrijati¹⁸. Tradicionalni ekspatrijati rade u inostranstvu u trajanju od jedne do tri godine, a po završetku međunarodnog angažovanja obično se vraćaju u svoju zemlju. Pod ekspatrijatima dobrovoljcima podrazumevaju se pojedinci koji žele da rade u inostranstvu u određenom peri-

¹⁴ Evans Paul, Pucik Vladimir, Björkman Ingmar: *The Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.), McGraw-Hill/Irwin, New York 2011, 139.

¹⁵ Harvey Michael, Moeller Miriam: "Expatriate Managers: A Historical Review", *International Journal of Management Reviews*, 11(3)/2009, 276.

¹⁶ De Cieri Helen, Cox Julie Wolfram, Fenwick Marilyn: "A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation", *International Journal of Management Reviews*, 9(4)/2007, 288.

¹⁷ Harvey Michael, Moeller Miriam, 279.

¹⁸ Mathis L. Robert, Jackson H. John: *Human Resource Management* (9th ed.), South-Western College Publishing, Cincinnati 2000, 123.

odu zbog ličnog razvoja ili razvoja karijere – oni često volontiraju na kratkoročnim angažovanjima u trajanju do godinu dana, kako bi zatim mogli da pređu na novu lokaciju i da se upoznaju sa drugim kulturama. Ekspatrijati fokusirani na razvoj karijere se obično šalju na jedno do tri angažovanja u različitim zemljama nakon čega se vraćaju u svoju zemlju. Oni prihvataju angažovanje u inostranstvu kako bi mogli bolje da razumeju međunarodno poslovanje i na taj način pomognu kompaniji da razvije kapacitete za efektivno upravljanje u međunarodnom okruženju. Globalni ekspatrijati predstavljaju pojedince koji se stalno premeštaju iz jedne zemlje u drugu i koji često više vole da rade u inostranstvu nego u svojoj zemlji.

5. Uloge ekspatrijata u multinacionalnim kompanijama

Ekspatrijati mogu imati raznovrsne uloge i doneti brojne koristi multinacionalnim kompanijama. U literaturi koja se bavi proučavanjem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa najčešće se navode sledeći razlozi za ekspatrijaciju: popunjavanje položaja u stranim filijalama, razvoj menadžera i razvoj organizacije¹⁹.

Uobičajeni razlog za ekspatrijaciju je popunjavanje upražnjenih radnih mesta u stranoj filijali u situaciji kada se ona ne mogu popuniti ljudskim resursima iz zemlje domaćina. Multinacionalne kompanije koje otvaraju filijale u zemljama u tranziciji često se suočavaju sa brojnim izazovima, posebno u oblasti pribavljanja ljudskih resursa, tj. pronalaženja, a potom i zadržavanja kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama, veštinama i iskustvom a koji su voljni da prihvate angažovanje u zemlji u tranziciji. Manjak kvalifikovanih ljudskih resursa je često problem sa kojim se suočavaju multinacionalne kompanije kada osnivaju filijale u zemljama u tranziciji, poput Srbije, čije tržište radne snage karakteriše nedostatak stručnih i iskusnih kandidata za određene (posebno menadžerske) položaje, zbog čega multinacionalne kompanije često moraju da šalju svoje menadžere – ekspatrijate u strane filijale. Pored ozbiljnog manjka kvalifikovanih menadžera i zaposlenih koji poseduju potrebne veštine, zemlje u tranziciji karakteriše i višak ljudskih resursa koji ne poseduju potrebne veštine ili poseduju vrlo malo veština, treninga ili adekvatnog obrazovanja. Dakle, od ekspatrijata se, pored popunjavanja položaja u stranim filijalama multinacionalne kompanije, očekuje i da prenose kompetencije i ekspertizu iz centrale kompanije²⁰, kao i tehnička ili

¹⁹ Edström Anders, Gaibraith R. Jay: "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22(2)/1977, 252.

²⁰ Dowling J. Peter, Welch E. Denice: *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (4th ed.), Thomson, London 2006, 70.

menadžerska znanja u strane filijale, da obučavaju lokalne zaposlene²¹ i podstiču ih da razvijaju međunarodnu perspektivu.

Ekspatrijati služe kao veza između centrale kompanije u matičnoj zemlji i strane filijale zato što prikupljaju potrebne informacije o stranoj zemlji u kojoj se nalazi filijala u skladu sa zahtevima centrale kompanije, ponašaju se kao predstavnici kompanije u stranoj zemlji, a često se od njih očekuje i da usaglašavaju terminologiju matične kompanije sa terminologijom na jeziku strane zemlje u kojoj se nalazi filijala²², posebno u slučaju kada se jezik matične zemlje multinacionalne kompanije i jezik zemlje domaćina razlikuju (što može predstavljati ozbiljan problem u zemljama u tranziciji u kojima se dešava da veliki broj zaposlenih ne govori jezik matične zemlje multinacionalne kompanije). Od ekspatrijata se očekuje da prenose kulturu matične kompanije u strane filijale²³, čime doprinose kreiranju međunarodne korporativne kulture. Ovo je od posebne važnosti kada postoje velike razlike u kulturi između zemlje porekla kompanije i zemlje domaćina. Pored toga, kako ih kompanija premešta iz jedne filijale u drugu, ekspatrijati stvaraju mreže ličnih kontakata koje kasnije mogu koristiti za izgradnju neformalnih komunikacionih mreža u multinacionalnoj kompaniji²⁴.

U literaturi iz oblasti međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa obično se navodi da ekspatrijati imaju ključnu ulogu u uspešnoj implementaciji HR politika i praksi iz matične kompanije u filijalama multinacionalnih kompanija. Imajući u vidu da ekspatrijati upravljaju filijalama u skladu sa pravilima i procedurama koje je definisala centrala kompanije, popunjavanje menadžerskih položaja u stranim filijalama ovim zaposlenima omogućava konzistentno poslovanje različitih filijala širom sveta. Nepoverenje u efikasnost lokalnih praksi u zemlji domaćinu dovodi do toga da ekspatrijati najčešće pokušavaju da u stranoj filijali uvedu politike, prakse i način rada iz svoje matične kompanije. Na ovaj način multinacionalna kompanija može da primenjuje isti stil menadžmenta u svim zemljama u kojima posluje²⁵ i da ostvari čvršću povezanost filijala sa matičnom kompanijom.

Šlanje ekspatrijata iz matične kompanije u strane filijale predstavlja jedan od načina na koji multinacionalna kompanija pokušava da ostvari kontrolu nad svojim filijalama. Imajući u vidu da su upoznati sa korporativnom kulturom multinacionalne kompanije, da poznaju ciljeve, politike, procedure i prakse

²¹ Harzing Anne-Wil: "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries", *Human Resource Management*, 40(2)/2001b, 140.

²² Dowling J. Peter, Welch E. Denice, 71.

²³ Selmer Jan: "Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China", *International Journal of Human Resource Management*, 15(6)/2004, 1096.

²⁴ Harzing Anne-Wil: "Of Bears, Bumble Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, 36(4)/2001a, 369.

²⁵ Banai, Moshe: "The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-fulfilling Prophecy", *International Journal of Human Resource Management*, 3(3)/1992, 453.

multinacionalne kompanije, ovi zaposleni teže da obezbede da ih filijale primenjuju, kako bi pomogli kompaniji da sprovedi efektivnu kontrolu nad svojim filijalama²⁶. Ekspatrijati olakšavaju menadžerima u centrali proces sprovođenja direktne kontrole nad poslovanjem filijale i zamenjuju centralizaciju donošenja odluka u centrali kompanije, ali služe i za sprovođenje neformalne kontrole nad stranom filijalom kroz proces socijalizacije²⁷.

Ekspatrijacija se danas često smatra neophodnom stavkom u radnom iskustvu menadžera koji teže napredovanju i usavršavaju u karijeri²⁸. Kao što je ranije navedeno, neki ekspatrijati (globalni ekspatrijati) provedu veliki deo svog radnog veka na međunarodnim angažovanjima, premeštajući se iz jedne zemlje u drugu kako bi stekli međunarodno iskustvo potrebno za razvoj karijere i pripremili se za obavljanje budućih važnih zadataka u stranim filijalama ili u centrali kompanije²⁹.

Međutim, uprkos brojnim koristima koje kompanijama donosi angažovanje ekspatrijata u stranim filijalama, veliki problem predstavljaju izuzetno visoki troškovi koji prate ekspatrijaciju. Imajući u vidu da je angažovanje ekspatrijata veoma skupo za kompaniju, multinacionalne kompanije teže da tokom vremena smanjuju broj ekspatrijata u stranim filijalama i da na ključne položaje u filijalama počnu da postavljaju lokalne zaposlene.

U praksi se kompanije uglavnom u najvećoj meri oslanjaju na ekspatrijate u ranim fazama procesa internacionalizacije. One tada obično zanemaruju značaj međunarodne strategije upravljanja ljudskim resursima i prilikom osnivanja filijala u stranoj zemlji najčešće primenjuju etnocentrični pristup, tako što u strane filijale šalju ekspatrijate posebno na ključne menadžerske položaje. Matična kompanija ima poverenje u ekspatrijate od kojih očekuje da prenose HR politike i prakse, znanja, kompetencije, korporativnu kulturu na zaposlene u filijali u zemlji domaćinu i obezbede da filijala posluje u skladu sa zahtevima centrale. Posle nekog vremena kompanije počinju da usvajaju policentrični pristup, tj. smanjuju oslanjanje na ekspatrijate a povećavaju broj lokalnih zaposlenih u stranim filijalama³⁰. Vremenom raste poverenje matične kompanije u lokalne menadžere u stranim filijalama, što dovodi do njihovog unapređivanja na najviše položaje u filijali koje su prilikom osnivanja najčešće popunjavali ekspatrijati³¹.

Lokalni menadžeri (posebno na poziciji generalnog direktora ili HR menadžera) najčešće mogu lakše i bolje razumeti probleme sa kojima se suoča-

²⁶ Tarique Ibraiz, Schuler Randall, Gong Yaping, 214.

²⁷ Harzing Anne-Wil (2001a), 369.

²⁸ Dessler, Gary: *Human Resource Management* (12th ed.): Prentice Hall, Boston 2011.

²⁹ Harzing Anne-Wil (2001b), 140.

³⁰ Detaljnije Perlmutter V. Howard: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4(1)/1969, 9–18.

³¹ Monks Kathy, Scullion Hugh, Creaner Jane: "HRM in International Firms: Evidence from Ireland", *Personnel Review*, 30(5)/2001, 541.

vaju lokalni zaposleni u filijali, kao i njihove potrebe, imajući u vidu da ne postoje jezičke i kulturne barijere koje inače mogu dovesti do velikih problema u komunikaciji i poslovanju. Pored toga, kako bi povećala šanse da će lokalni menadžer za ljudske resurse obavljati svoj posao u skladu sa zahtevima koje nameće matična kompanija, i kako bi se obezbedila nesmetana primena određenih HR politika, procedura ili praksi iz centrale multinacionalne kompanije u filijale u Srbiji kompanija ga može slati na potrebne dodatne treninge u matičnoj kompaniji, kako bi mogao da primenjuje zahtevane prakse u skladu sa očekivanjima centrale kompanije, ali i da prenosi stečena znanja na ostale lokalne zaposlene.

6. Prisustvo ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Empirijsko istraživanje sprovedeno je u toku 2013. godine u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji sa ciljem da se prikupe podaci o prisustvu ekspatrijata u stranim multinacionalnim kompanijama koje posluju na ovom tržištu. U istraživanju su se pod ekspatrijatima podrazumevali samo zaposleni iz matične zemlje multinacionalne kompanije, i to posebno na ključnim položajima u filijalama. Podaci u okviru ovog istraživanja prikupljeni su putem ankete distribuirane elektronskom poštom ili dostavljene lično HR menadžerima ili generalnim direktorima filijala ovih multinacionalnih kompanija. Anketa je poslata u 108 kompanija, ali je odgovor u vidu popunjene ankete stigao iz ukupno 65 kompanija. Anketirane multinacionalne kompanije u uzorku potiču iz 18 različitih zemalja, pri čemu više od polovine (55,3%) ispitanih filijala multinacionalnih kompanija ima centralu u SAD, Austriji, Francuskoj i Nemačkoj, dok ukupno 46 kompanija (70,8% uzorka) ima centralu u nekoj od zemalja Evropske unije. Među anketiranim kompanijama njih 44 pripadaju uslužnom, a 21 proizvodnom sektoru, pri čemu najveći broj kompanija posluje u sektoru industrije (20%), dok gotovo tri četvrtine uzorka (72,3%) čine kompanije iz delatnosti industrije, bankarstva, trgovine, hemije i farmacije, rudarstva i energetike. U pogledu dužine postojanja filijala, prikupljeni podaci su pokazali da skoro polovina (44,6%) ispitanih kompanija ima svoje filijale u Srbiji između šest i deset godina, 26,2% kompanija između 11 i 15 godina, 16,9% kompanija duže od 15 godina, a najmanje je filijala osnovanih u prethodnih pet godina – njih 12,3%.

Istraživanje je pokazalo da danas malo više od polovine anketiranih filijala (52,3%, odnosno 34 filijale) stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji nema ekspatrijate. Uvidom u broj ekspatrijata u filijalama MNK u Srbiji u trenutku kada su filijale osnovane uočava se da 32 filijale (odnosno 49,2% uzorka) nisu imale ekspatrijate. Dakle, kada se uporedi stanje u filijalama MNK u Srbiji u trenutku osnivanja sa sadašnjim stanjem, može se uočiti da udeo filijala koje imaju ekspatrijate u ukupnom broju filijala MNK u Srbiji nije značajno promenjen od osnivanja filijala do danas, odnosno da je samo neznatno povećan broj

kompanija koje su poslale ekspatrijate u svoje filijale u Srbiji. Pritom, analiza nije pokazala da postoje razlike u pogledu broja ekspatrijata u trenutku kada su filijale osnovane i danas u zavisnosti od starosti, odnosno dužine postojanja filijale u Srbiji, tj. približno je isti broj filijala u kojima je povećan, smanjen ili ostao isti broj ekspatrijata u svakoj od starosnih grupa filijala.

Pored toga, rezultati istraživanja ukazali su na to da je ukupan broj ekspatrijata u analiziranim filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji tokom vremena povećan za 29,6% (sa 98 na 127 ekspatrijata). Poređenjem stanja u filijalama u pogledu broja ekspatrijata u trenutku osnivanja i danas uočava se 25 filijala (38,5% uzorka) koje nisu imale ekspatrijate ni kada su osnovane ni danas (tabela 1 i tabela 2). U polovini analiziranih filijala (33 filijale, odnosno 50,8% uzorka) broj ekspatrijata je ostao nepromenjen od njihovog osnivanja do danas (ovde spadaju većinom filijale bez ekspatrijata i samo osam filijala koje imaju ekspatrijate), u 18 filijala (odnosno 27,7% uzorka) broj ekspatrijata je povećan, dok je u 14 filijala (odnosno 21,5% uzorka) smanjen broj ekspatrijata. Takođe se može uočiti sedam filijala (10,8% uzorka) koje prilikom osnivanja nisu imale ekspatrijate, a danas ih imaju, kao i devet filijala (13,8% uzorka) koje su imale ekspatrijate prilikom osnivanja a danas ih više nemaju.

Tabela 1: Broj ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji trenutno

Broj ekspatrijata	Broj filijala	Procenat
0	34	52,3%
1	8	12,3%
2	4	6,2%
3	9	13,8%
4	2	3,1%
5	2	3,1%
6	1	1,5%
7	1	1,5%
8	1	1,5%
10	1	1,5%
15	1	1,5%
20	1	1,5%
Ukupno:	65	100%

Tabela 2: Broj ekspatrijata u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji u trenutku osnivanja

Broj ekspatrijata	Broj filijala	Procenat
0	32	49,2%
1	13	20,0%
2	7	10,8%
3	3	4,6%
4	7	10,8%
5	1	1,5%
14	1	1,5%
15	1	1,5%
Ukupno:	65	100%

Istraživanje je pokazalo da je danas broj ekspatrijata u većini filijala veoma mali – najveći broj filijala (90,8%) ima najviše pet ekspatrijata, trećina filijala (32,3%) ima između jednog i tri ekspatrijata, dok 12,3% filijala ima samo jednog ekspatrijata. Približno je isti broj filijala sa najviše tri ekspatrijata u momentu kada su osnovane i danas. Međutim, danas je značajno manji broj filijala koje imaju samo jednog ekspatrijata (ovaj procenat je smanjen sa 13 filijala, odnosno 20% uzorka u momentu osnivanja na 8 filijala, odnosno 12,3%), dok znatno više filijala ima pet i više ekspatrijata nego u momentu osnivanja (osam, odnosno 12,1% uzorka naspram tri filijale, odnosno 4,5% uzorka) (tabela 1 i tabela 2).

Kada se posmatra dužina postojanja filijala (tabela 3) uočava se da među filijalama osnovanim u poslednjih pet godina nema onih u kojima je vremenom broj ekspatrijata smanjen, već da je ovaj broj ili povećan (kod malo više od jedne trećine filijala) ili ostao nepromenjen. Sličan nalaz se dobija i u najstarijim filijalama (koje postoje u Srbiji duže od 15 godina) među kojima takođe nema filijala u kojima je broj ekspatrijata smanjen (u 27,3% filijala njihov broj je povećan, dok je u ostalima ostao nepromenjen). Sve filijale koje su smanjile broj ekspatrijata od osnivanja do danas postoje između šest i 15 godina (pri čemu je u 31% filijala koje postoje između šest i deset godina i u 23,5% filijala koje postoje između 11 i 15 godina smanjen broj ekspatrijata). Dakle, poređenje broja ekspatrijata u filijalama prema dužini postojanja filijala ovde nije dalo rezultate koji bi mogli imati neki značaj za istraživanje.

Tabela 3: Dužina postojanja filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Starost filijale	Filijale u kojima je broj ekspatrijata ostao nepromenjen		Filijale u kojima je broj ekspatrijata povećan		Filijale u kojima je broj ekspatrijata smanjen		Ukupno filijala
	Broj	Procenat učešća	Broj	Procenat učešća	Broj	Procenat učešća	
0 – 5 godina	5	62,5%	3	37,5%	0	0%	8
6 – 10 godina	11	37,9%	9	31%	9	31%	29
11 – 15 godina	10	58,8%	3	17,6%	4	23,5%	17
Preko 15 godina	8	72,7%	3	27,3%	0	0%	11
Ukupno	34	100%	18	100%	13	100%	65

6.1. Poreklo generalnih direktora filijala multinacionalnih kompanija u Srbiji

Iako mogu pripadati bilo kom hijerarhijskom nivou, pod ekspatrijatima se najčešće podrazumevaju menadžeri, pa je samim tim i celokupan proces njihovog premeštanja u stranu zemlju znatno kompleksniji. Ako se posmatra nacionalnost zaposlenog, na poziciji generalnog direktora može biti lokalni zaposleni iz Srbije, ekspatrijat iz zemlje porekla MNK ili zaposleni iz treće zemlje (koja nije ni Srbija, niti zemlja porekla MNK).

Trenutno malo manje od polovine (46,2%) filijala ima stranca na poziciji generalnog direktora, pri čemu su ekspatrijati (tj. zaposleni iz matične zemlje MNK) na čelu ukupno 18 filijala (tabela 4). U momentu osnivanja u više od polovine (36 filijala, odnosno 55,4%) filijala u Srbiji stranci su bili generalni direktori, a od tog broja ekspatrijata je bilo ukupno 28. Dakle, prilikom osnivanja manje od polovine analiziranih filijala (43,1% uzorka) imalo je ekspatrijata na poziciji generalnog direktora, dok je danas taj broj znatno manji – 27,7% filijala ima generalnog direktora iz zemlje porekla MNK. Lokalni generalni direktor je u trenutku osnivanja filijala bio na čelu manje od polovine filijala (njih 29, odnosno 44,6% uzorka), a danas je taj broj veći – ukupno 35 filijala (odnosno 53,8% uzorka) ima generalnog direktora iz Srbije.

Tabela 4: Poreklo generalnog direktora u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Poreklo generalnog direktora	Trenutno		U momentu osnivanja	
	Broj filijala	Procenat	Broj filijala	Procenat
Iz Srbije	35	53,8%	29	44,6%
Iz matične zemlje MNK	18	27,7%	28	43,1%
Iz treće zemlje	12	18,5%	8	12,3%
Ukupno	65	100%	65	100%

Kada se analizira broj ekspatrijata – generalnih direktora filijala prema dužini postojanja filijala, može se primetiti da je u svim filijalama, bez obzira na starost, smanjen broj ekspatrijata na poziciji generalnog direktora.

6.2. Poreklo HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Kada je reč o poreklu menadžera za ljudske resurse u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, analiza prikupljenih podataka pokazala je da ukupno osam ispitanih filijala trenutno nema HR menadžera. Od preostalih 57 filijala koje imaju menadžera za ljudske resurse čak u 52 filijale (91,2% uzorka) ovaj menadžer je iz Srbije, dok je samo u dve filijale iz matične zemlje multinacionalne kompanije, a u tri filijale HR menadžer je iz treće zemlje (tabela 5). Prilikom osnivanja analiziranih filijala njih 22 nisu imale HR menadžera, a kod onih koje su imale takođe je najveći procenat filijala čiji je HR menadžer bio iz Srbije (35 filijala, odnosno 81,4% uzorka), dok je u samo sedam filijala (16,3%) menadžer za ljudske resurse bio ekspatrijat, a u jednoj filijali iz treće zemlje.

Tabela 5: Poreklo HR menadžera u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji

Poreklo HR menadžera	Trenutno		U momentu osnivanja	
	Broj filijala	Procenat	Broj filijala	Procenat
HR menadžer iz Srbije	52	91,2%	35	81,4%
Iz matične zemlje MNK	2	3,5%	7	16,3%
Iz treće zemlje	3	5,3%	1	2,3%
Ukupno	57	100%	43	100%

Dakle, može se tvrditi da se ekspatrijati uglavnom ne nalaze na poziciji menadžera za ljudske resurse u filijalama multinacionalnih kompanija u Srbiji, odnosno da se ova pozicija u najvećem broju slučajeva popunjava lokalnim zaposlenima. Slično onome što je navedeno za poziciju generalnog direktora, može se uočiti da je i na poziciji HR menadžera vremenom smanjen broj ekspatrijata

(od ukupno sedam kompanija koje su ovaj položaj popunjavale zaposlenima iz matične zemlje u momentu osnivanja danas ih je samo dve).

Isti zaključak se može izvesti i kada se analizira nacionalnost HR menadžera u filijalama prema starosti filijala, ali samo u grupama koje čine filijale starosti između šest i deset, kao i one starije od 15 godina, u kojima je broj ekspatrijata na poziciji HR menadžera smanjen od njihovog osnivanja do danas. Menadžeri za ljudske resurse u svim analiziranim filijalama koje postoje do pet i između 11 i 15 godina su i prilikom osnivanja i danas lokalni zaposleni iz Srbije.

7. Zaključak

U teoriji koja se bavi proučavanjem ekspatrijata navodi se da će, imajući u vidu da je angažovanje ekspatrijata veoma skupo, multinacionalne kompanije težiti da tokom vremena smanjuju broj ekspatrijata u stranim filijalama i da na ključne položaje u filijalama počnu da postavljaju lokalne zaposlene. Istraživanje sprovedeno u Srbiji putem anketiranja filijala stranih multinacionalnih kompanija pokušalo je da ustanovi kakav je trend u Srbiji kada je u pitanju broj ekspatrijata u filijalama u sadašnjem momentu u odnosu na vreme osnivanja filijala. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji suprotan trend u odnosu na navedene teoretske postavke. Tako su, nasuprot očekivanjima, filijale u Srbiji pokazale trend porasta broja ekspatrijata, i to kako u pogledu ukupnog broja ekspatrijata u analiziranim filijalama u Srbiji, tako i u pogledu povećanja broja filijala koje imaju pet i više ekspatrijata. O tome svedoči činjenica da je kod 18 od 65 anketiranih filijala (ili 27,7% uzorka) broj ekspatrijata povećan, dok je samo kod 14 filijala broj ekspatrijata od osnivanja do danas smanjen, pri čemu je devet multinacionalnih kompanija iz svojih filijala povuklo sve ekspatrijate i zamenilo ih lokalnim zaposlenima. Pri tome, podaci dobijeni kroz istraživanje pokazuju da je neznatno povećan broj filijala koje danas nemaju nijednog ekspatrijata u odnosu na njihov broj u momentu osnivanja i to sa 32 (ili 49,2%) na 34 (ili 52,3%), što je u skladu sa očekivanim trendom, ali to smanjenje nije statistički značajno da bi dovelo u pitanje prethodno potvrđeni nalaz o trendu povećanja broja ekspatrijata. Pritom, analiza promene broja ekspatrijata u filijalama posmatrano prema starosti filijala nije pružila objašnjenje ovih tendencija, imajući u vidu da i među najmlađim i među najstarijim filijalama ni u jednoj posmatranoj filijali nije došlo do smanjenja broja ekspatrijata u odnosu na stanje prilikom osnivanja.

Kada se posmatra broj filijala kod kojih su na ključnim položajima (generalnog direktora i menadžera za ljudske resurse) ekspatrijati, istraživanje je pokazalo da su u najvećem broju slučajeva ekspatrijate zamenili lokalni zaposleni, što je bilo i očekivano imajući u vidu da kompanije često u velikoj meri koriste

ekspatrijate za transfer znanja i obuku lokalnih zaposlenih kako bi oni vremenom mogli da počnu da preuzimaju ključne položaje u filijalama u Srbiji.

Dakle, rezultati istraživanja pokazali su da je došlo do značajnog smanjenja broja ekspatrijata na poziciji generalnog direktora u filijalama stranih multinacionalnih kompanija u Srbiji, tj. ove položaje su u znatno većem broju zauzeli lokalni menadžeri. Ovaj nalaz ide u prilog tvrdnji zasnovanoj na rezultatima drugih istraživanja da MNK prilikom osnivanja filijala u stranim zemljama ključne položaje u filijalama popunjavaju ekspatrijatima, od kojih se očekuje da obuče lokalne zaposlene kako bi efektivno mogli da obavljaju posao u skladu sa zahtevima korporativne centrale, nakon čega lokalni zaposleni preuzimaju ključne funkcije u filijali. Međutim, nasuprot tome, istraživanje je pokazalo da su u većini filijala MNK u Srbiji na poziciji generalnog direktora i prilikom osnivanja filijala i danas stranci.

Kada se radi o poziciji HR menadžera, zapošljavanje lokalnog HR menadžera u filijali ima brojne prednosti za kompaniju i predstavlja jedan od načina da kompanija obezbedi da sve HR politike, procedure i prakse budu implementirane, a zatim i sprovedene u skladu sa zahtevima koje nameće regulativa u zemlji domaćinu, tj. u Srbiji. Kao što se može videti iz podataka dobijenih kroz istraživanje, većina analiziranih filijala ima lokalnog HR menadžera iz Srbije, kao što je bio slučaj i prilikom osnivanja filijala. Smanjenje troškova predstavlja primarni cilj MNK za zapošljavanje lokalnog HR menadžera umesto ekspatrijata. Međutim, pored toga, lokalni HR menadžer može doneti i druge prednosti multinacionalnoj kompaniji – upoznat je sa lokalnom zakonskom regulativom (posebno u specifičnim oblastima u kojima se najčešće mogu javiti problemi, poput selekcije ljudskih resursa, zapošljavanja ili otpuštanja), kao i sa specifičnostima lokalnog tržišta rada i uobičajenih praksi poslovanja sa kulturnim, ekonomskim, političkim i pravnim okruženjem u stranoj zemlji, pa je, u skladu sa tim, očekivano da može znatno bolje da obavlja posao nego stranac.

Rezultati istraživanja pokazali su da postoji suprotan trend u Srbiji u pogledu kretanja broja ekspatrijata u filijalama MNK u odnosu na teoretske postavke i u odnosu na situaciju u drugim zemljama. Međutim, na bazi podataka dobijenih kroz ovu anketu, istraživanje nije moglo da utvrdi faktore koji utiču na takav trend, odnosno da ustanovi koje su to specifičnosti poslovnog, pravnog ili kulturnog okruženja u Srbiji zbog kojih filijale multinacionalnih kompanija koje posluju u Srbiji povećavaju broj ekspatrijata, što bi moglo da bude predmet nekog drugog šireg istraživanja.

Literatura

- Banai, Moshe: “The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-fulfilling Prophecy”, *International Journal of Human Resource Management*, 3(3)/1992, 451–472.
- Birkinshaw Julian, Hood Neil, Young Stephen: “Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance”, *International Business Review*, 14(2)/2005, 227–248.
- CARTUS: *Emerging Trends in Global Mobility: Policies and Practices Survey*, Danbury 2007, http://www.nftc.org/default/International%20Human%20Resources/2007_Cartus_NFTC_Emerging_Trends_in_Global_Mobility_Survey.pdf (29.12.2013.).
- Cascio F. Wayne: *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed.), McGraw Hill/Irwin, New York 2003.
- Colakoglu Saba, Tarique Ibraiz, Caligiuri Paula: “Towards a Conceptual Framework for the Relationship between Subsidiary Staffing Strategy and Subsidiary Performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 20(6)/2009, 1291–1308.
- De Cieri Helen, Cox Julie Wolfram, Fenwick Marilyn: “A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation”, *International Journal of Management Reviews*, 9(4)/2007, 281–302.
- Dessler, Gary: *Human Resource Management* (12th ed.): Prentice Hall, Boston 2011.
- Dowling J. Peter, Welch E. Denice: *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (4th ed.), Thomson, London 2006.
- Edström Anders, Gaibraith R. Jay: “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 22(2)/1977, 248–263.
- Evans Paul, Pucik Vladimir, Björkman Ingmar: *The Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.), McGraw–Hill/Irwin, New York 2011.
- Harris Hilary, Brewster Chris, Sparrow Paul: *International Human Resource Management*, CIPD, London 2003.
- Harvey Michael, Moeller Miriam: “Expatriate Managers: A Historical Review”, *International Journal of Management Reviews*, 11(3)/2009, 275–296.
- Harzing Anne–Wil: “Of Bears, Bumble Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries”, *Journal of World Business*, 36(4)/2001a, 366–379.

-
- Harzing Anne-Wil: "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries", *Human Resource Management*, 40(2)/2001b, 139–158.
 - Mathis L. Robert, Jackson H. John: *Human Resource Management* (9th ed.), South-Western College Publishing, Cincinnati 2000.
 - Mayerhofer Helene *et al.*: "Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing", *International Journal of Human Resource Management*, 15(8)/2004, 1371–1389.
 - Meyskens Moriah *et al.*: "The Paradox of International Talent: Alternative Forms of International Assignments", *International Journal of Human Resource Management*, 20(6)/2009, 1439–1450.
 - Monks Kathy, Scullion Hugh, Creaner Jane: "HRM in International Firms: Evidence from Ireland", *Personnel Review*, 30(5)/2001, 536–553.
 - Perlmutter V. Howard: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4(1)/1969, 9–18.
 - Reiche B. Sebastian: "The Effect of International Staffing Practices on Subsidiary Staff Retention in Multinational Corporations", *International Journal of Human Resource Management*, 18(4)/2007, 523–536.
 - Scullion Hugh, Collings G. David: *Global Staffing*, Routledge, New York 2006.
 - Selmer Jan: "Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China", *International Journal of Human Resource Management*, 15(6)/2004, 1094–107.
 - Tarique Ibraiz, Schuler Randall, Gong Yaping: "A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition", *International Journal of Human Resource Management*, 17(2)/2006, 207–224.
 - Welch E. Denice, Welch S. Lawrence, Worm Verner: "The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2)/2007, 173–183.

Rad primljen: 8. jul 2013.

Odobren za štampu: 4. februar 2014.

Paper received: July 8th, 2013

Apprpved for publication: February 4th, 2014