*Biljana Bogićević Milikić *, Ana Aleksić ***

INTERNACIONALNI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I ORGANIZACIONO UČENJE

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL LEARNING

APSTRAKT: *Globalna preduzeća su snažno pritisnuta potrebom da istovremeno i podjednako efikasno upravljaju globalno, budući da ceo svet za njih predstavlja jedinstveno tržište, i lokalno, s obzirom na to da svetsko tržište čini veliki broj različitih i slabo povezanih tržišta. Upravo ta potreba da istovremeno budu i globalna i lokalna dobija karakteristiku najvećeg izazova za menadžment globalnih preduzeća XXI veka. Ovaj zahtev postavlja pred upravljanje ljudskim resursima (ULJR) u globalnim preduzećima važne izazove u pogledu načina kako to i ostvariti. Najvažniji ciljevi ULJR-a u globalnom preduzeću upravo i jesu obezbeđenje konkurentske prednosti, efikasnosti, lokalne responzivnosti i fleksibilnost, ali i transfer znanja i učenje unutar globalnog preduzeća. Poslednji navedeni cilj, transfer znanja i učenje unutar globalne organizacije, mnogi autori navode i kao osnovni motiv nastajanja globalnih preduzeća. Međutim, bez obzira na značaj organizacionog učenja za globalna preduzeća, u literaturi iz oblasti internacionalnog ULJR-a postoji praznina u pogledu preporuka kako razviti ovu organizacionu sposobnost, kako je unapređivati i meriti i kako obezbediti da taj proces kontinuirano traje. Cilj ovog rada je da na osnovu pregleda relevantne literature analizira uticaj koji procesi globalnog diferenciranja i lokalne integracije imaju na mogućnosti organizacionog učenja i ulogu koju ULJR u globalnim preduzećima ima u diseminaciji i transferu znanja kroz organizaciju.*

KLJUČNE REČI: *globalno preduzeće, internacionalno upravljanje ljudskim resursima, globalna integracija, lokalna responzivnost, organizaciono učenje*

ABSTRACT: *Global companies are pressed by the need to simultaneously manage globally, since they consider the whole world as their own market, and locally, because the global market consists of various different and weakly connected market segments. The need to be global and local at the same time presents, perhaps, the most important challenge for management of global companies in 21st century. Searching this balance presents also an important challenge for human resource management (HRM), regarding the ways of accomplishing it. HRM is expected to contribute to achievement of global competitive advantage, worldwide efficiency, local responsiveness, as well as transfer of learning within global organisations. The transfer of learning gains on its importance as many authors see it as the main motive of establishing global compa-*

* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, docent

** Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, asistent pripravnik

nies. However, regardless of recognised significance of organisational learning for global companies, international HRM literature simply lacks studies related to transfer of learning, recommendations about how to develop this organisational ability, how to improve it and measure, and how to provide permanency of the learning process. Therefore, the aim of this paper is, through reviewing the relevant literature, to shed light on different aspects of the responsiveness-integration paradigm and its implications on the transfer of learning in global companies.

KEY WORDS: *global company, international human resource management, global integration, local responsiveness, organisational learning*

1. UVOD

Prva istraživanja i radovi u oblasti upravljanja ljudskim resursima (ULJR) u internacionalnim okvirima javljaju se krajem 1960-ih godina potencirajući činjenicu da se ULJR u globalnom okruženju suštinski ne razlikuje u odnosu na ULJR u nacionalnim okvirima. Specifičnosti, ipak, postoje: aktivnosti ULJR u internacionalnim okvirima obavljaju se na širem geografskom području, zahtevaju intenzivniju primenu mehanizama koordinacije i kontrole, kao i obavljanje nekih dodatnih aktivnosti koje ULJR u nacionalnim okvirima ne uključuje. Novija istraživanja dalje potenciraju značajnu različitost i prepoznatljivost ULJR-a u internacionalnim okvirima, s obzirom na znatno širu perspektivu, izloženost snažnijem uticaju eksternih faktora, veći obim aktivnosti i veći stepen njihove heterogenosti, veću uključenost u privatne živote zaposlenih i veći rizik u izvođenju svih ULJR aktivnosti (*Paauwe*, *Dewe*, 1995). Kao dva najznačajnija faktora koja ULJR u globalnom okruženju čine bitno različitim u poređenju sa ULJR u nacionalnom okruženju izdvajaju se kulturne (*Hofstede*, 1980, 2001; *Trompenaars*, 1993, 2003) i institucionalne razlike (*Sparrow et al*, 2004), koje obuhvataju razlike u političkim, pravnim i ekonomskim sistemima.

Specifičnosti ULJR u internacionalnim okvirima najvećim delom proizilaze iz specifičnih karakteristika globalnih preduzeća koja posmatraju čitav svet kao izvor iz koga crpe resurse za svoje poslovanje, nastoje da poslovne aktivnosti sprovode širom sveta, primenjuju globalne poslovne strategije i prevazilaze interne i eksterne granice u poslovanju (*Parker*, 1998, prema *Sparrow et al*, 2004). Da bi na globalnom tržištu bila konkurentna, globalna preduzeća su pritisnuta potrebom da istovremeno i podjednako efikasno upravljaju globalno, budući da ceo svet za njih predstavlja jedinstveno tržište, i lokalno, s obzirom na to da svetsko tržište čini veliki broj različitih i slabo povezanih tržišta (*Bartlet*, *Ghosal*, 1998). Sa razvojem globalnih preduzeća i povećavanjem stepena internacionalizacije njihovog poslovanja postaju sve izrazitije razlike u kulturnim, političkim i ekonomskim miljeima u kojima ona posluju, te njihova potreba da ove različito-

sti uzmu u obzir pri formulisanju poslovne strategije i načina konkurentske borbe na pojedinačnim tržštima sve više raste (*Gomez-Mejia et al*, 2001). S druge strane, jedino globalno integrisana strategija obezbeđuje globalnom preduzeću konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Potreba za objedinjenim poslovanjem, povećanjem efikasnosti putem leveridža važnih poslovnih funkcija, kao i ostvarivanje globalnog učenja i transfera znanja u preduzeću dovode do jačanja snaga za globalnom integracijom (*Rozencweig*, *Nohria*, 1994 prema *Holden*, 2001). Najzad, jedino pravi balans između ova dva ekstrema globalnom preduzeću obezbeđuje poslovni uspeh na globalnom tržištu: globalna integracija treba da omogući usaglašeno delovanje organizacionih delova, dok lokalna responzivnost treba da omogući fleksibilnost (*Schuler et al,* 2002). Upravo ta potreba da istovremeno budu i globalna i lokalna, pri čemu se nivoi globalizma i lokalne responzivnosti razlikuju, kao i načini da se oni ostvare, dobija karakteristiku najvećeg izazova za menadžment globalnih preduzeća XXI veka (*Schuler et al*, 2002). Ovaj zahtev postavlja pred ULJR važne izazove u pogledu načina kako to i ostvariti (*Brewster*, 2002). Najvažniji ciljevi ULJR-a u globalnom preduzeću upravo i jesu obezbeđenje konkurentske prednosti, efikasnosti, lokalne responzivnosti i fleksibilnost, ali i transfer znanja i učenje unutar globalnog preduzeća (*Schuler et al*, 2002). Poslednji navedeni cilj, transfer znanja i učenje unutar globalne organizacije, odnosno disemninacija postojećih i sticanje novih znanja, je utoliko važniji što ga mnogi autori navode i kao osnovni motiv nastajanja globalnih preduzeća (*Bartlett et al*, 2003: 6; *Evans et al*, 2002: 14; *Ashkenas et al*, 2002: 252). Organizaciono učenje unutar globalnih preduzeća ima presudnu ulogu za njihov rast i razvoj (*Pucik*, 1988), budući da organizaciono učenje predstavlja proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju organizacionu efektivnost (*Senge*, 1990), a manifestuje se bilo kroz promene u organizacionom znanju (*Gruenfeld et al*, 2000) bilo kroz promene u organizacionim performansama (*Adler*, *Clark*, 1991).

Međutim, bez obzira na značaj organizacionog učenja za globalna preduzeća, u literaturi iz oblasti internacionalnog ULJR-a jednostavno postoji praznina u pogledu preporuka kako razviti ovu organizacionu sposobnost, kako je unapređivati i meriti i kako obezbediti da taj proces kontinuirano traje. Pitanja kao što su: (1) kako globalna organizacija suočena sa potrebom prilagođavanja lokalnim specifičnostima može da uči o karakteristikama različitih zemalja i da to znanje iskoristi da na nivou cele organizacije poveća organizacione performanse? (2) da li postoje barijere za efikasno učenje, koje su i mogu li se otkloniti? i (3) na koji način ULJR aktivnosti mogu da doprinesu transferu znanja unutar globalnog preduzeća? još uvek čekaju odgovore. U pokušaju da potražimo od-

govore na ova pitanja u ovom radu smo, na osnovu pregleda relevantne literature, najpre analizirali različite pristupe u oblasti internacionalnog ULJR-a (IULJR), kako bi osvetlili različite aspekte paradigme integracija-responzivnost i njene implikacije na transfer znanja i učenje u globalnim preduzećima, zatim smo ukazali na određene zaključke, implikacije za menadžment i neke od mogućih pravaca budućih istraživanja. Budući da literatura iz oblasti IULJR-a prilično šarenolika i raznorodna, najpre smo definisali šta pod internacionalnim ULJR-om podrazumevamo, koje su dominantne teme istraživanja i na koje aspekte istraživanja u oblasti IULJR-a ćemo se u ovom radu ograničiti. Cilj rada je da na osnovu pregleda literature analizira uticaj koji procesi globalnog diferenciranja i lokalne integracije imaju na mogućnosti organizacionog učenja i ulogu koju ULJR u globalnim preduzećima ima u diseminaciji i transferu znanja kroz organizaciju.

2. RAZLIČITI PRISTUPI ISTRAŽIVANJU ULJR U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Velik je broj autora koji su uočili razlike koje postoje između ULJR-a u nacionalnim i internacionalnim okvirima (*Dowling*, 1986; *Newman et al*, 1978; *Tung*, 1981, 1984). To je rezultiralo pojavom velikog broja radova u literaturi koja se bavi politikama i problemima IULJR-a. Pri tome se u literaturi može naići na različite definicije IULJR-a, mada se najčešće navodi definicija da su to ULJR prakse u kompanijama koje posluju van matične zemlje (*Butler et al*, 1991). Drugi aspekti uključuju i istraživanje ULJR-a u komparativnom kontekstu dve ili više zemalja (*Gerpott*, *Domsch*, 1985; *Morgan*, *Bottrall*, 1989) ili istraživanje ULJR-a u uslovima postojanja multi-kulturalne zaposlenosti (*Ondrack*, 1987). Neki američki autori čak oblast IULJR-a vezuju za istraživanje ULJR-a u jednoj zemlji, ali van američkog tla (*Nonaka*, 1988); drugi, opet, daju mnogo šire definicije, podrazumevajući pod IULJR-om upravljanje ljudskim resursima širom sveta (*Adler*, *Ghadar*, 1990; *Brewster*, 2002).

Pojava velikog broja radova koji su se bavili različitim aspektima ULJR-a u internacionalnim okvirima zahtevala je i njihovo sistematizovanje u cilju adekvatnijeg definisanja i razumevanja ove oblasti. U tom smislu, u literaturi se uglavnom danas pravi razlika između komparativnog ULJR-a i internacionalnog ULJR-a (*Holden*, 2001; *Schuler et al*, 2002; *Sparrow et al*, 2004). Zajedničko im je to da i jedan i drugi pristup analiziraju politike i probleme ULJR-a u širem geografskom kontekstu: svetskom ili regionalnom. Međutim, postoje i značajne razlike u pogledu fokusa istraživanja.

S jedne strane, ***komparativni ULJR*** se bavi istraživanjem politika ULJR-a u nacionalnom, odnosno regionalnom kontekstu i uglavnom se fokusira na tren-

dove i razlike koje postoje u oblasti ULJR-a između pojedinih zemalja ili regiona (*Holden*, 2001). Centralna tema u oblasti komparativnog ULJR-a je *perspektiva konvergencija vs. divergencija*. Ova perspektiva otvara pitanja na koje još nije dat konačan odgovor, a to je da li globalizacija utiče na konvergenciju i uniformizaciju politika ULJR u globalnom okruženju, ili ih, pak, razlike u kulturi, institucionalnom i političkom kontekstu čine još distinktivnijim? *Perspektiva konvergencije* se vezuje za 1960-e godine i prva istraživanja uticaja tehnologije na organizacione sisteme, gde tehnološke promene zahtevaju slične modele organizacionih struktura i radnih sistema, pa se tokom vremena primećuje rast broja sličnih organizacionih struktura (*Kerr et al*, 1960). U savremenim uslovima, konvergencija u menadžment sistemima i praksama je viđena kao osnovni rezultat procesa globalizacije. Neki autori čak smatraju da će kulturne razlike vremenom biti od sve manjeg značaja (*Child*, *Tayeb*, 1983) i da će se vremenom razviti jedan najbolji stil upravljanja preduzećima (*Prentice*, 1990). U literaturi se može naići na radove koji na osnovu empirijske evidencije potvrđuju ovu dominaciju perspektive konvergencije u oblasti ULJR (*Sparrow et al*, 2004). Međutim, s druge strane, svi autori perspektivu konvergencije vezuju za makro nivo, dok na mikro nivou, koji se fokusira na individualne stavove, ponašanja i performanse, dopuštaju divergenciju. Takođe, u literaturi se može naići i na dve verzije teze o konvergenciji (*Gooderham et al*, 2004). Prva, tradicionalna, konvergenciju ULJR praksi objašnjava tržišnim i tehnološkim silama, ali i snažnim uticajem SAD na ostatak sveta. S druge strane, novija, institucionalna verzija konvergenciju u oblasti ULJR vezuje za institucionalne snage i naročito je vezana za Evropu i EU. *Perspektiva divergencije*, s druge strane, potencira razlike koje postoje između različitih nacionalnih, odnosno regionalnih konteksta i u okviru nje se prepoznaju dva pristupa: kulturni i institucionalni (*Holden*, 2001), već prema tome da li razloge divergencije vezuju za razlike u nacionalnim kulturama ili za razlike u nacionalnim institucionalnim kontekstima. Razlike u kulturama snažno utiču na razlike u organizacionom ponašanju, koje se ispoljavaju u oblasti radne motivacije, komunikacije, pojave i rešavanja konflikata, orijentacije prema poslu, postavljanja ciljeva, ocenjivanja performansi i nagrađivanja, donošenja odluka i stilu upravljanja (*Rollinson*, *Broadfield*, 2002). S druge strane, neki autori ističu da kultura možda jedino nije faktor od presudnog uticaja na ULJR prakse u SAD, budući da su sve menadžment teorije i koncepti nastali i time duboko ukorenjeni u američkoj nacionalnoj kulturi (*Hofstede*, 1980; *Gomez*-Mejia *et al*, 2001). Osim pomenutih, može se naići i na druge faktore koji ne dopuštaju konvergenciju ULJR praksi, kao što su nacionalni sistem istraživanja i razvoja, istorijski koreni industrijalizacije, politički sistem i tradicija, sistem korporativnog upravljanja, karakteristike tržišta rada i kapitala, sistem obrazovanja, pravni sistem (*Holden*, 2001).

Za sada je većina autora saglasna u stavu da na globalno poslovanje utiču i snage konvergencije i divergencije (*Child*, 1981), da iako postoje trendovi ka konvergenciji, ona još nije postignuta i da postoje značajne razlike koje podržavaju dalju divergenciju (*Mayrhofer et al*, 2004), a da je razdvajanje njihovih uticaja prioritet u budućim istraživanjima (*Holden*, 2001).

Za razliku od komparativnog, ***internacionalni ULJR (IULJR)*** se bavi istraživanjem problema ljudskih resursa u organizacionom kontekstu, odnosno u okviru multinacionalnih kompanija (*Boxall*, 1995; *Dowling et al*, 1994, *Holden*, 2001, *Gomez-Mejia et al*, 2001). Neki autori smatraju da je IULJR posebno vezan za analizu problema ljudskih resursa u stranim filijalama, odnosno IULJR posmatraju u kontekstu različitih faza procesa internacionalizacije poslovanja (*Adler*, *Gadhar*, 1990; *Gomez-Mejia et al*, 2001). Svi se slažu da su osnovna pitanja IULJR-a: karakteristike internacionalne ULJR strategije i način njene implementacije u multinacionalnim kompanijama (MNK), kako je centrala u zemlji domaćinu vezana za strane filijale u pogledu kontrole i stepena delegiranja autoriteta između njih, kakvi su stavovi i vrednosti menadžmenta u centrali koji su i zaduženi za implementaciju ULJR strategije i da li su i po čemu razlikuju od stavova i vrednosti zaposlenih u filijalama, kako se menjaju ULJR politike u zavisnosti od faze u internacionalizaciji poslovanja, sektora, veličine kompanije i strukture vlasništva (*Holden*, 2001).

U ovom radu fokusiraćemo se na organizacioni kontekst i pod internacionalnim ULJR-om upravo podrazumevati ULJR u globalnim preduzećima, pa ćemo okvire našeg istraživanja ograničiti na ovaj aspekt ULJR-a u internacionalnim okvirima.

3. GLOBALNA INTEGRACIJA VS. LOKALNA RESPONZIVNOST I IULJR

Još od ranih radova (*Lawrence*, *Lorsch*, 1967) pa sve do novijih (*Bartlett*, *Ghosal*, 1986; *Prahalad*, *Doz*, 1987; *Harzing*, 2000), autori koji su se bavili procesima globalnog diferenciranja i integracije analizu su vršili vodeći se prvenstveno željom da ukažu na *trade-off* koji postoji između ovih procesa. Analiza dualnosti principa diferenciranja i integracija kreće se na liniji prednosti koje ima diferenciranje, po osnovu postizanja responzivnosti i fokusa na lokalno tržište, naspram prednosti koje ima integracija, po osnovu koordinacije i fokusa na globalno tržište. U literaturi se na ovaj *trade-off* nailazi i pod imenom *paradigma responzivnost-integracija* (*Prahalad*, *Doz*, 1987, *Harzing*, 2000: 103). Različiti autori potencirali su različite aspekte paradigme responizvnost-integracija: strategijske (*Bartlet et al*, 2003), strukturne (*Jones*, 2001; *Nadler*, *Tushman*, 1997, 1999; *Mohrman et al*, 2003; *Galbraith*, 2003), pitanja pozicije (*Goold*, *Campbell*, 2002) i uloge or-

ganizacionih delova (*White*, *Poynter*, 1984; *Birkinshaw*, *Morrison*, 1985; *Gupta*, *Govandarajan*, 1991). Svi se slažu da globalna preduzeća u različitim razvojnim fazama globalnog poslovanja primenjuju različite strategije i organizacione modele, pri čemu se razvojne faze upravo međusobno razlikuju prema strategijskom opredeljenju preduzeća da balansira nivo globalne integracije i lokalne responzivnosti. Različite strukturne forme i različite strategije nastaju kao odgovor na intenzitet delovanja sila responzivnosti i integracije. Sile globalne integracije utiču na integraciju poslovno i prostorno diversifikovanog sistema kakvo je globalno preduzeće i na postizanje konkurentske prednosti putem leveridža kritičnih poslovnih funkcija (*Nadler*, *Tushman*, 1997, 1999; *Luo*, 2002). Sile lokalne responzivnosti utiču na fleksibilnost i prilagodljivost specifičnim uslovima koji vladaju na različitim lokalnim tržištima i postizanje konkurentske prednosti putem fokusa na lokalni kontekst.

Da bi obezbedili što dublje razumevanje uticaja paradigme responzivnost-integracija na poslovanje globalnog preduzeća, različiti autori su ponudili i određene tipologije strategija i struktura u različitim razvojnim fazama internacionalizacije. Sve one prepoznaju ekstremne strategije i prateće organizacione strukture koje nastaju kao rezultat potrebe preduzeća da u potpunosti ostvari bilo lokalnu responzivnost - multinacionalna strategija, bilo potpunu globalnu integraciju - globalna strategija (*Bartlett et al*, 2003). Primena *multinacionalne strategije* podrazumeva da se odgovori na zahteve lokalnog tržišta što je moguće više putem fokusa u ključnim poslovnim funkcijama u kojima se ponuda oblikuje lokalnim zahtevima. Primena multinacionalne strategije implicira organizaciju koju karakteriše visok nivo decentralizacije i organizaciona struktura koja je zasnovana na maloj potrebi za integracijom i koordinacijom aktivnosti između organizacionih delova. *Globalna strategija* nastoji da koristi prednosti sniženja troškova putem leveridža i ekonomije obima. Organizaciona struktura je centralizovana sa što manjim brojem hijerarhijskih nivoa i podseća na centralizovanu mrežu. Osim dve pomenute, balansiranjem nivoa lokalne responzivnosti i globalne integracije javlja se mogućnost za razvoj velikog broja modela organizacione strukture koji umesto opšte responzivnosti i opšte integracije svih poslovnih funkcija akcenat stavljaju na specifičnu responzivnost u određenim poslovnih funkcijama uz istovremenu specifičnu integraciju drugih poslovnih funkcija. Tako nastaju različiti organizacioni modeli koji nastoje da simultano ostvare koristi globalne integracije i lokalne responzivnosti (transnacionalna korporacija - *Bartlett*, *Ghosal*, 1987a, 1987b; multifokalna organizacija - *Prahalad*, *Doz*, 1987; heterarhija - *Hedlund*, 1986; horizontalna organizacija - *White*, *Poynter*, 1990).

Paradigma responzivnost-integracija ima značajne implikacije i na ULJR, pa ULJR funkcija u globalnim preduzećima može biti različito strukturirana:

(a) potpuno centralizovana, (b) ULJR politika centralizovana sa lokalnim inputima u oblasti implementacije, (c) različiti nivoi organizacionih ULJR jedinica (korporativni i divizionalni nivo) sa različitim nadležnostima i odgovornostima i (d) centralizovano odlučivanje samo za zaposlene iz centrale i zaposlene iz trećih zemalja (*Dowling*, 1988). Paradigmu responzivnost-integracija u IULJR-u značajno su afirmisali i Rozencvejg i Norija (*Rozencweig*, *Nohria*, 1994, prema *Holden*, 2001: 670) označavajući je kao *dilema »interna konzistentnost-lokalni izomorfizam«*. Na bazi analize 249 organizacionih delova MNK koji su poslovali u Americi, Rozencvejg i Norija su zaključili da aktivnosti ULJR spadaju u grupu onih koje su pod najjačim uticajem uslova poslovanja na lokalnom tržištu, te da je potreba lokalne responzivnosti (izomorfizma) kod njih vrlo izražena. Uticaj lokalnog okruženja najjače se manifestuje kroz delovanje lokalnih zakona i uobičajene poslovne prakse. Autori su identifikovali tri faktora koja opredeljuju nivo lokalne responzivnosti: (1) stepen u kome se lokalna organizaciona jedinica saživela sa okruženjem, (2) intenzitet protoka informacija, znanja i kretanja zaposlenih kroz organizaciju i (3) karakteristike centrale. Na osnovu toga zaključili su da su pitanja odmora, beneficija, odnosa polova, obuke, nagrađivanja menadžera i participacije zaposlenih ključna pitanja IULJR u kojima se dominantno javlja potreba za lokalnom responzivnošću. Ovom dilemom su se pre njih bavili i drugi autori (*Milliman et al*, 1991) naglašavajući da u okviru ULJR aktivnosti treba da postoje četiri tipa usaglašenosti u dve dimenzije: interno i eksterno (videti sliku 1). Interna usaglašenost podrazumeva međusobnu usaglašenost aktivnosti ULJR kao i usaglašenost ovih aktivnosti sa aktivnostima IULJR u organizaciji. Eksterna usaglašenost podrazumeva usklađenost aktivnosti IULJR sa fazom u životnom ciklusu organizacije, kao i njihovu usaglašenost sa specifičnim kulturnim i institucionalnim uslovima. Iz navedenog proizilazi da se globalne organizacije suočavaju sa četvorostrukim izazovom: *prvo*, posluju u različitim kulturnim kontekstima i potrebno je da aktivnosti ULJR prilagode uslovima rada u različitim kulturama; *drugo*, unutar samih kultura postoji specifičan društveni, politički i pravni kontekst kome se aktivnosti ULJR, takođe, moraju prilagođavati; *treće*, da bi obezbedile jedinstveno funkcionisanje moraju obezbediti međusobnu usaglašenost aktivnosti ULJR i *četvrto*, moraju postići usaglašenost aktivnosti ULJR u različitim delovima organizacije, kako one ne bi postale barijera rastu i razvoju organizacije i izvor neefikasnosti.

Paradigma responzivnost-integracija je suštinski eksplicitno ili implicitno prisutna u svim radovima iz oblasti IULJR-a, mada se analizira sa različitih aspekata. Da bi obezbedili bolje razumevanje značaja i uticaja ove paradigme na razvoj IULJR-a, sve radove smo prema predmetu istraživanja grupisali u četiri grupe ili perspektive istraživanja: (1) razvojna perspektiva, (2) strategijska perspektiva,

(3) resursna perspektiva i (4) funkcionalna perspektiva. U nastavku ćemo detaljno analizirati svaku od njih.

Razvojna perspektiva IULJR-a. Razvojna perspektiva istraživanja u oblasti IULJR-a se prvenstveno odnosi na analizu karakteristika i fokusa ULJR-a u različitim fazama internacionalizacije međunarodnog poslovanja. U literaturi se najčešće navode dva razvojna modela.

Prvi model predstavlja okvir za IULJR povezujući ULJR aktivnosti sa paradigmom odnosa strategije i strukture u globalnom poslovanju (*Adler, Ghadar*, 1990). Ovaj model identifikuje četiri razvojne faze globalnih preduzeća u kojima se ULJR karakteriše određenim specifičnostima: (1) domaće, (2) internacionalno, (3) multinacionalno i (4) globalno. *Prva faza* je faza u kojoj je preduzeće orijentisano ka domaćem tržištu i sebe percipira kao domaće preduzeće. Ako i postoji određeni kontakt sa inostranstvom, on se ostvaruje bilo putem prodaje proizvoda i usluga na inostranom tržištu bilo tako što kupci iz inostranstva iniciraju kontakt bilo angažovanjem posrednika na stranom tržištu. *Druga faza* je faza u kojoj se razvijaju internacionalne aktivnosti bilo samostalnim otvaranjem organizacione jedinice u inostranstvu bilo putem zajedničkog ulaganja sa nekim lokalnim preduzećem. Dolazi do ekspatrijacije menadžera iz centrale u inostranstvo, a ULJR aktivnosti kao što su regrutovanje, selekcija, obuka i nagrađivanje dobijaju na značaju. Na ekspatrijaciju se gleda kao na proces koji ima negativne posledice po razvoj karijere, pošto se osoba udaljava od izvora moći i uticaja u preduzeću. Za osobu koja se šalje u inostranstvo ključno je da poseduje odgovarajuća menadžerska znanja i veštine, kao i sposobnost prilagođavanja različitim kulturama. *Treća faza* je faza u kojoj dolazi do razvoja MNK. U domenu ULJR osnovna pitanja se pomeraju sa analize procesa regrutovanja, selekcije, obuke i nagrađivanja ka problemima razvoja karijere, razvoja menadžera i obezbeđenja uspešne sukcesije ekspatrijata. Za osobu koja se šalje u inostranstvo važno je ne samo da poseduje odgovarajuća menadžerska znanja i veštine, sposobnost brzog prilagođavanja različitim kulturama, već i sposobnost razumevanja i prihvatanja kulturnih razlika. *Četvrta faza* je faza razvoja pravog globalnog preduzeća, u smislu da se poslovne aktivnosti obavljaju širom sveta i da preduzeće nastoji da ostvari konkurentsku prednost na globalnom tržištu. U domenu ULJR afirmišu se pitanja kreiranja strategija putem kojih se simultano koriste prednosti globalne integracije i lokalne responzivnosti. Pitanja ULJR koja su identifikovana kao važna u prethodnim fazama ne gube na značaju, već su samo dopunjena dodatnom potrebom za intenzivnom razmenom znanja i informacija između centrale i organizacionih delova, kao i delova međusobno. U ovoj fazi razvoja u oblasti ULJR se razvija pristup »karijera bez granica« koji u osnovi ima vrednovanje internacionalnih zadataka prema tome koliko mogućnosti oni pružaju za lični razvoj i obogaćivanje iskustva i znanja pojedinca.

Drugi model razlikuje pet faza u internacionalizaciji poslovanja i odgovarajuće politike ULJR u svakoj od njih (*Gomez-Mejia et al*, 2001). Što je viša faza internacionalizacije, to je veći izazov za ULJR da svoje aktivnosti prilagodi većim razlikama u kulturnim, političkim, ekonomskim i pravnim okruženjima. *Prvu fazu* karakteriše poslovanje na isključivo domaćem tržištu, a politike ULJR-a kao što su zapošljavanje, obuka i nagrađivanje zaposlenih zavise isključivo od nacionalnih faktora. *Drugu fazu* karakteriše ekspanzija poslovanja na strana tržišta, uz zadržavanje proizvodnje u nacionalnim okvirima. Politike ULJR-a su usmerene na stimulisanje izvoza domaćih proizvoda kroz različite vrste menadžerskih stimulacija, odgovarajuće programe obuke i strategije zapošljavanja koje su fokusirane na zahteve međunarodnih potrošača (*Collins*, 1998). Poslovni neuspesi u ovoj fazi internacionalizacije poslovanja uglavnom se vezuju za nesposobnost kompanija da efikasno upravljaju raspoloživim ljudskim resursima (*Gomez-Mejia et al*, 2001:576). *Treću fazu* karakteriše fizičko dislociranje nekih poslovnih operacija u inostranstvo, što može uključiti i ograničene proizvodne potencijale. Inostrane filijale su pod čvrstom i neposrednom kontrolom kompanije i menadžerske pozicije se najčešće popunjavaju ekspatrijatima, pa su i ULJR politike uglavnom fokusirane na zapošljavanje, obuku i nagrađivanje ekspatrijata, ali i na razvoj određenih personalnih politika za zaposlene u lokalu. U *četvrtoj fazi* kompanija prerasta u pravu MNK sa biznisima i proizvodnjom razmeštenim u većem broju zemalja širom sveta. Najveći broj ULJR politika se donosi u centrali kompanije, a inostranim filijalama upravljaju i dalje u najvećem broju slučajeva ekspatrijati. U ovoj fazi izazovi za ULJR funkciju su značajno kompleksniji, budući da je velik broj ekspatrijata i njihovih porodica i da se značajno razlikuju kulturni, politički i ekonomski miljei zemalja u kojima MNK ima svoje operacije. ULJR politike se fokusiraju na obezbeđenje kontrole centrale nad lokalnim filijalama. *Peta faza* predstavlja najviši nivo internacionalizacije poslovanja i označava nastanak transnacionalnih korporacija (TNK). Ovu fazu karakteriše odsustvo dominacije centrale i slabe veze između pojedinih zemalja. Poslovanje je u velikoj meri decentralizovano, organizacione jedinice samostalno donose odluke u oblasti ULJR-a uz određen nizak nivo kontrole od strane centrale. Odbor direktora kompanije čine pripadnici različitih nacionalnosti a u fokusu ULJR-a je da razvije zaposlene tako da postanu građani sveta. U TNK se mogu zapošljavati ljudi iz bilo koje zemlje. Ovaj model potencira značaj strategije lokalne responzivnosti u kasnijim fazama internacionalizacije poslovanja, budući da naglašava značaj razlika između okruženja u kojima TNK posluju, a koje se prilikom definisanja različitih ULJR praksi moraju uzeti u obzir, i da podrazumeva visok stepen decentralizacije odlučivanja.

I jedan i drugi model naglašavaju da više faze u internacionalizaciji poslovanja globalnih kompanija karakteriše povećanje značaja različitosti lokalnih tržišta, odnosno zemalja u kojima globalne organizacije posluju, a koje se moraju uzeti u obzir. To automatski povećava potrebu za globalnom integracijom kako bi se obezbedila efikasnost i konkurentska prednost na globalnom tržištu. Razvojna perspektiva potencira stav da će i u budućnosti, sa razvojem i internacionalizacijom poslovanja, paradigma responzivnost-integracija sve više dobijati na značaju u oblasti IULJR-a i da će kompanije koje su sposobne da uz pomoć ULJR-a uspostave pravi balans između ova dva zahteva zauzeti liderske pozicije na globalnom tržištu.

Strategijska perspektiva IULJR-a. Potenciranje značaja *trade off*-a izmeću globalne integracije i lokalne responzivnosti usmerilo je i istraživanja u oblasti IULJR ka traganju za integrisanim strategijskim modelom IULJR (SIULJR), koji bi obezbedio integrisanu primenu ULJR politika u pravcu ostvarenja strategije preduzeća. Dugo vremena je u teoriji dominirao stav da nije moguće razviti nikakav univerzalni model IULJR, jer su razlike koje postoje u institucionalnim i kulturnim uslovima između pojedinih delova sveta u kojima organizacioni delovi globalnog preduzeća posluju toliko velike da je nemoguće formiranje konzistentnog modela. Novija istraživanja pojedinih autora pokazuju da trendovi konvergencije ipak dovode do jedinstvenog prihvatanja nekih menadžerskih aktivnosti u vezi sa ULJR širom sveta (*Holden*, 2001:664), tako da su se u literaturi pojavili i prvi modeli SIULJR. Najčešće citiran je Šulerov SIULJR model.

Šulerov model strategijskog IULJR (*Schuler et al*, 1993) na jednistven način povezuje strategiju koju MNK primenjuje sa aktivnostima ULJR (vidi sliku 1). Postoje dve grupe faktora koji deluju na SIULJR – spoljašnji i unutrašnji - koji utiču na sposobnost globalnog preduzeća da ostvari konkurentsku prednost, efikasnost, da responzivno reaguje na zahteve lokalnog tržišta, fleksibilnost i organizacionu sposobnost da ostvari transfer znanja i organizaciono učenje. Pri tome se funkcije koje obavlja centrala razlikuju od funkcija koje obavljaju organizacioni delovi. Glavne funkcije centrale ogledaju se u (1) razvoju ULJR orijentacije globalnog preduzeća, (2) alokaciji resursa (novca, vremena i energije) za sprovođenje aktivnosti ULJR i (3) donošenju odluke o centralizaciji-decentralizaciji ULJR aktivnosti. S druge strane, aktivnosti organizacionih jedinica se ogledaju u tome da obezbede responzivno reagovanje na zahteve lokalnog okruženja. One treba da obezbede usklađivanje politika ULJR sa lokalnom pravnom regulativom i kulturom, da pronađu i ukažu na način na koji ova prilagođavanja treba izvesti i najzad, da svojim delovanjem na centralu utiču na razvoj politika ULJR koje su fleksibilne, tako da se jednostavno mogu prilagođavati lokalnim uslovima.

Strategijska perspektiva IULJR, takođe, naglašava značaj globalne integracije u uslovima kada se kompanija suočava sa velikom brojem različitosti na lokalnim tržištima na kojima posluje, pa nastoji da razvije univerzalne strategijske modele IULJR koji obezbeđuju ostvarenje osnovnih ULJR ciljeva. Paradigma responzivnost-integracija je viđena kao osnovni interni proces koji utiče na definisanje fokusa, lokacije, resursa i ULJR politika.

Resursna perspektiva IULJR. Nešto drugačiji model je *Tejlorov integralni model SIULJR* (*Taylor et al,* 1996) zasnovan na resursnoj perspektivi: ULJR može da doprinese ostvarivanju konkurentske prednosti preduzeća na globalnom tržištu putem obezbeđivanja razvoja specifičnih organizacionih sposobnosti. Organizacione sposobnosti mogu poticati iz (a) specifične kombinacije resursa i prednosti koje preduzeće poseduje a koje nisu i ne moraju biti zasnovane na njenoj lokaciji, već mogu biti globalno korišćene, (b) specifičnim resursima koji su razvijeni u centrali koji opredeljuju konkurentsku prednost putem sposobnosti centrale da efikasno upravlja odnosom integracija-responzivnost i (c) specifičnim resursima koji su razvijeni u organizacionom delu i koji obezbeđuju konkurentsku prednost kako na lokalnom tako i na regionalnom i globalnom tržištu.

Tejlorov model je kompatibilan sa modelom koji su razvili autori Ruman i Verbek praveći analizu razliku tipova konkurentskih prednosti preduzeća (*Rugman, Verbeke,* 1992): specifične prednosti firme (*firm-specific advatages*, FSA) i specifične prednosti zemlje (*country-specific advanatage*, CSA). FSA dalje mogu biti zasnovane na lokaciji koju firma zauzima ili biti neuslovljene lokacijom. Prva grupa specifičnih prednosti ne može lako da bude preneta sa jedne lokacije na drugu, niti korišćena u drugoj zemlji bez većih prilagođavanja. Druga grupa specifičnih prednosti ne mora da bude primenjena na jednoj konkretnoj lokaciji, već se vrlo lako prenosi i prime-

njuje na svakom od tržišta na kojem kompanija posluje. Ukrštajući ovaj sa Tejlorovim modelom, možemo zaključiti da ULJR aktivnosti mogu imati status materijalnih resursa (npr, sistem planiranja ljudskih resursa, testovi selekcije), ali i nematerijalnih (npr, sposobnost kompanije da privuče atraktivne kandidate, jedinstven sistem vrednosti). Dalje, FSA koje nisu opredeljene lokacijom mogu da budu razvijene i od strane nekog organizacionog dela, a ne nužno u centrali. Autori dalje navode da date specifičnosti kompanija može koristiti u statičnom (fokus) ili leveridž obliku. Ukoliko, na primer, ima veoma dobro obučene operativce, njihove veštine i znanja mogu biti korišćene tako da podržavaju tekuće aktivnosti preduzeća na specifičnom tržištu, ili mogu biti korišćene na način koji bi za kompaniju značio razvoj novih tehnologija i sposobnosti (procedura, pravila i dr.). Dalje, autori uvode i prednosti koje se vezuju za određenu zemlju (CSA) i u osnovi znače da neke prednosti kompanija može da ostvari po osnovu toga što neke aktivnosti locira u određenoj zemlji i time ostvaruje koristi iz (1) korišćenja imperfekcija koje postoje na određenim tržištima (kao što je, na primer, zakonska regulativa) i (2) korišćenja drugih šansi na lokalnom tržištu. Korišćenje CSA, takođe, može da ima pozitivne efekte za celu kompaniju. Tako, na primer, lociranje radno intenzivnih aktivnosti iz lanca vrednosti u zemljama koje imaju niske troškove radne snage može značajno da doprinese poboljšanju ukupnih organizacionih performansi.

Značajan doprinos modela Rumana i Verbeka ogleda se u tome što pruža odličan konceptualni okvir za proces globalne diferencijacije time što kategorizuje sve aktivnosti kompanije na one koje su imanentne njoj ili imanentne konkretnoj zemlji, a pruža i mogućnosti dublje analize po oba kriterijuma. Time svaka od aktivnosti lanca vrednosti može da bude označena kao lokacijom uslovljena FSA ili lokacijom neuslovljena FSA, a zatim pozicionirana u odnosu na širu perspektivu geografskog područja na kome se posluje. S druge strane, osnovne implikacije Tejlorovog modela su u tome što ukazuje na kritičnu ulogu koju top menadžment i ULJR u centrali ima na prenošenje ULJR politika u organizacione delove i način na koji to utiče na postizanje konkurentske prednosti preduzeća na globalnom tržištu. Najzad, naglašava se značaj odnosa ekspatrijata i lokalnih menadžera i uloge koju jedni i drugi imaju u postizanju konkurentske prednosti na tržištu kroz balansiranje potrebe za integracijom i potrebe za responzivnošću.

Funkcionalna perspektiva IULJR-a. Ova perspektiva u istraživanju IULJR-a se odnosi na funkcionalne aspekte ULJR-a, odnosno pojedinačne ULJR politike, a koje su najčešće vezane za donošenje odluka o transferu zaposlenih i uključuju sledeće: (1) pitanje ekspatrijata (da li da se u filijalama van matične zemlje zapošljavaju ljudi iz centrale, sa lokalnog tržišta rada ili trećih zemalja, koji su kriterijumi najvažniji u selekciji ekspatrijata i sl), (2) kako razviti odgovarajuće programe obuke, (3) kako razviti adekvatne pakete nagrađivanja i programe ocenjivanja performansi.

Pitanje *ekspatrijacije* u globalnim preduzećima se svodi na dilemu da li da se u popunjavanju menadžerskih pozicija angažuju menadžeri sa lokalnog tržišta ili menadžeri iz centrale. Angažovanje menadžera iz centrale za posao u inostranstvu – ekspatrijata - znatno je češća pojava, budući da se globalne kompanije nerado odlučuju za angažovanje lokalnog kandidata, kao rizičniju varijantu, jer niti oni dobro poznaju kandidata niti kandidat dobro poznaje organizaciju. Ekspatrijacija upravo ima tu prednost međusobnog poznavanja organizacije i kandidata. Od ekspatrijata se, pri tome, očekuje da razviju posao u inostranstvu, da organizuju i operacionalizuju obuku i razvoj zaposlenih u organizacionoj jedinici u inostranstvu, kao i da kontrolišu sprovođenje strategije, politika i procedura propisanih iz centrale. Uspešnost prilagođavanja ekspatrijata promenjenim radnim i životnim uslovima zavisi od njihovih karakteristika, sposobnosti i veština, među kojima se u literaturi kao najvažnije navode: (1) prethodno radno iskustvo u inostranstvu, (2) prethodno životno iskustvo u pogledu boravka u drugim zemljama, (3) znanje stranih jezika, (4) sposobnost sagledavanja problema iz različitih uglova i (5) senzitivnost kandidata (*Rughman, Hodgetts,* 2000).

U izboru menadžera koje treba angažovati u inostranstvu, u literaturi se nailazi na četiri moguće orijentacije ili pristupa ULJR, već u zavisnosti kojim kandidatima se daje prednost (*Perlmutter,* 1969): (1) etnocentričnost (prednost se daje menadžerima iz matične zemlje), (2) policentričnost (prednost se daje kandidatima sa lokalnog tržišta rada), (3) regiocentričnost (iste šanse imaju kako kandidati iz centrale tako i sa lokalnog tržišta rada) i (4) geocentričnost (poreklo kandidata nije bitno u procesu regrutovanja, već njegove veštine i sposobnosti; može uključiti i regrutovanje kandidata iz neke treće zemlje). U osnovi su samo tri izbora: kandidat iz centrale, sa lokalnog tržišta rada ili iz treće zemlje. Izbor, naravno, zavisi od toga da li se kompanija opredelila za strategiju globalne integracije ili lokalne responzivnosti ili za balansiranje njihovog odnosa.

Nekada se izbor kompanije da u filijale u inostranstvu šalju kandidate iz centrale pokazuje kao pogrešan, posebno u američkim kompanijama (*Fisher et al*, 1993). Kao uzroci neuspeha ekspatrijata često se navode sledeći: »sukob kultura« i nedovoljna sposobnost ekspatrijata da se prilagode uslovima koje nameće druga kultura, takozvani »kulturni šok«[1], stagnacija u razvoju karijere, nedostatak

[1] Autori Nahavandi i Malekzadeh (*Navahandi, Malekzadeh,* 1986, 1988, 1990), na primer, razvili su koncept akulturacije u biznisu, preuzimajući ga iz antropologije i time označavajući prožimanje dveju kultura i njihove potencijalne pravce promena (*Berry*, 1980). Za potrebe svoje analize koristili su dva pokazatelja (1) spremnost zaposlenih da odbace svoju kulturu i (2) privlačnost druge kulture. Stepen spremnosti zaposlenih da odbace sopstvenu i prihvate novu organizacionu kulturu može se kretati od potpune spremnosti do potpune nespremnosti, što će zavisiti od toga kako su zaposleni percipirali privlačnost druge kulture, kao veoma privlačnu ili kao veoma neprivlačnu. U tom smislu, neuspeh ekspatrijata može se tumačiti i njihovom nespremnošću da odbace sopstvene pretpostavke, verovanja i vrednosti kao i neprivlačnošću kulture zemlje u kojoj su angažovani.

kros-kulturalnog treninga, stavljanje preteranog fokusa na tehničke kvalifikacije, tendencija da se međunarodni poslovi koriste kao političko sredstvo odstranjivanja problematičnih zaposlenih i porodični problemi (*Gomez-Mejia et al*, 2001). Zato su se poslednjih godina u literaturi pojavile spekulacije da će ekspatrijacija postajati sve manje značajna za globalna preduzeća, s obzirom na to da se na lokalnim tržištima rada pojavljuje sve veći broj kvalitetnih kandidata koji govore kako lokalni tako i neki svetski jezik, imaju odgovarajuće obrazovanje i veštine, pa predstavljaju pogodni izbor za menadžerske pozicije u inostranstvu (*Schultz, Nel*, 2004: 565). Ipak, dosadašnja istraživanja (*Scullion*, 1992; *Dowling et al*, 1999) pokazuju da se globalna preduzeća odlučuju za ekspatrijaciju zbog niza prednosti koje ona ima. Putem ekspatrijacije globalna preduzeća postižu da se sistem vrednosti internacionalizuje, što obezbeđuje da menadžeri budu sposobni da donose odluke od strateške važnosti, ali i krajnje operativne na način da one budu u skladu sa misijom, vizijom i strategijom kompanije kao celine. Mehanizmima kao što su ekspatrijacija i rotiranje zaposlenih i menadžera između organizacionih delova globalna preduzeća postižu izgradnju neformalnih mreža između zaposlenih i transfer znanja i veština između organizacionih delova (*Paauwe, Dewe*, 1995: 64). Time se obezbeđuje globalna integracija kompanije i transfer učenja. Međutim, pojedini autori, skreću pažnju na činjenicu da u globalnim preduzećima postoji opasnost da kod menadžera u centrali dođe do razvoja specifičnog elitizma, koji može da bude prepreka za njihovu spremnost da se prilagode drugoj kulturi, ali i za izgradnju globalne korporativne kulture (*Goold, Campbell*, 1987: 25).

Obuka i razvoj su, takođe, jedno od centralnih pitanja IULJR-a. Globalna preduzeća koriste različite vrste obuka. Kod različitih autora može se naići na različite preporuke o tome koje vrste standardizovanih programa obuke su neophodne globalnim preduzećima. Među njima se ističu radovi koji se odnose na programe obuke ekspatrijata. *Dessler* (2000: 683), na primer, preporučuje pristup četiri nivoa obuke: prvi nivo obuke se fokusira na razlike u kulturama, drugi nivo je usmeren da kod ekspatrijata stvori svest o tome kako stavovi utiču na ponašanje, treći nivo obuke obezbeđuje faktička znanja o ciljnoj zemlji i četvrti nivo obuke je orijentisan na izgradnju veština (znanje jezika, prilagođavanje i sl). Nezavisno od različitih praksi, obavezan program obuke u većini globalnih organizacija su kros-kulturalni treninzi (*Gomez-Mejia et al*, 2001) neophodni da bi se radilo sa ljudima koji imaju potpuno različite sisteme vrednosti. Oni, najčešće, uključuju: (1) treninge informisanja o osnovnim karakteristikama zemlje i kulture u koju ide, (2) treninge jezika, (3) treninge kulturne orijentacije i kulturne asimilacije koji imaju za cilj izgradnju svesti o kulturnim različitostima a treba da posluže i kao radionica za generisanje strategija za prevazilaženje kulturnih razlika i (4) tre-

ninge osetljivosti usmerene na razvoj fleksibilnosti u stavovima. Kompanije najčešće kombinuju navedene programe, dozirajući ih u skladu sa ocenjenim potrebama polaznika. U tom smislu, programi obuke su uglavnom usmereni na implementaciju globalne strategije kroz učenje o kulturnim i drugim razlikama.

ULJR politika koja je posebno važna za globalna preduzeća je *politika nagrađivanja* i ona se u literaturi, takođe, najčešće vezuje za ekspatrijate. Politika zarada ekspatrijata ima nekoliko ciljeva: (1) privlačenje kandidata koji su kvalifikovani i žele da budu angažovani na zadatku u inostranstvu, (2) podrška preseljenju ekspatrijata i (3) obezbeđivanje konzistentnog i uporedivog nivoa zarada između menadžera u centrali i menadžera u inostranstvu. Jedna od važnih preporuka odnosi se i na to da ekspatrijati ne bi trebalo da budu na istim pozicijama na kojima su već neki od lokalnih zaposlenih ili da imaju niže pozicioniran posao u odnosu na njih (*Schultz, Nel*, 2004: 572). Zarade ekspatrijata su najčešće više od onih koje su primali u centrali, prema nekim istraživanjima, i do pet puta (*Dowling et al*, 1999), jer pored osnovnog paketa uključuju i nadoknade za razne druge troškove kako bi im se obezbedio isti životni standard u inostranstvu, a koji uključuju troškove smeštaja, troškove školovanja ili čuvanja dece, nadoknadu za preseljenje i sl). Ukoliko bi se top menadžment kompanije odlučio za pristup da su zarade u lokalnim organizacionim jedinicama generalno niže u odnosu na zarade u centrali, uključujući i menadžerske pakete, onda je sasvim verovatno da bi u popunjavanju menadžerskih pozicija morao da se osloni bilo na lokalne kandidate bilo na kandidate iz neke treće zemlje. Time mogu rizikovati gubitak fleksibilnosti koji im obezbeđuje primena globalne strategije u korist strategije lokalne responzivnosti (*Butler et al*, 1991: 182). Što se tiče strukture zarada ekspatrijata, ona je najvećim delom fiksna, a samo manji deo je varijabilnog karaktera i vezuje se za neke ostvarene performanse (*Schuler et al*, 2002).

Pregled pojedinačnih IULJR politika pokazuje da se mogu prepoznati dva pristupa paradigmi responzivnost-integracija. Prvi pristup karakteriše daleko veći broj radova i istraživanja i on se fokusira na značaj ekspatrijacije, kao osnovnog instrumenta u obezbeđenju integracije, i obuku ekspatrijata, kao osnovne pretpostavke za prilagođavanje lokalnim specifičnostima. Bazična pretpostavka ekspatrijacije kao mehanizma transfera znanja je da će individualno učenje (i posledično, znanje ekspatrijata) dovesti u krajnjoj instanci do organizacionog učenja, a to nije pretpostavka koja je nužno ispunjena. Drugi pristup, koji karakteriše izrazito mali broj radova, uspostavljanje balansa između integracije i responzivnosti vezuje za zapošljavanje lokalnih menadžera i kandidata iz trećih zemalja (kao način da se obezbedi lokalna responzivnost) i njihovu *ex ante* socijalizaciju i obuku o osnovnim dominantnim vrednostima kompanije (kao način za uspostavljanje integracije).

4. IULJR I ORGANIZACIONO UČENJE

Pitanje kontinuiranog organizacionog učenja u globalnim preduzećima se često potencira kao važno i kao jedan od osnovnih ciljeva IULJR. Mnogi autori navode da globalna preduzeća, daleko više od ostalih, imaju potrebu za globalnim učenjem kako da upravljaju dobavljačima i distributerima i zadovolje zahteve potrošače širom sveta (*Bartlet*, *Ghosal*, 1989; *George*, *Jones*, 2002) i kreiranjem globalne kulture čija glavna karakteristika mora biti prilagodljivost lokalnim kulturnim kontekstima (*Schuler*, *Jackson*, 1996) a time i sposobnost učenja. Da bismo analizirali da li postojeće IULJR prakse stvarno i doprinose transferu znanja i učenju unutar globalnih organizacija, najpre ćemo definisati sam koncept organizacionog učenja i karakteristike koje organizacija treba da ima da bi razvila ovu sposobnost.

Organizaciono učenje najčešće se definiše kao proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju organizacionu efektivnost (*Senge*, 1990), a manifestuje se bilo kroz promene u organizacionom znanju (*Gruenfeld et al*, 2000) bilo kroz promene u organizacionim performansama (*Adler*, *Clark*, 1991). Pri tome, potrebno je razlikovati organizaciono učenje od znanja. Učenje je proces akumulacije i prisvajanja znanja putem modifikacije postojećeg i prihvatanja novog znanja (*Burton*, *Obel*, 2004). Znanje je rezultat učenja i istovremeno pretpostavka za dalje učenje.

Organizacija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promene naziva se *učećom organizacijom* (*Gephart et al*, 1996). To je organizacija čiji članovi kontinuirano povećavaju svoje sposobnosti za stvaranje novog načina mišljenja i gde kontinuirano uče kako da efikasno funkcionišu kao tim (*Senge*, 1990). Osnovne karakteristike učeće organizacije su: (1) *kontinuirano učenje*, koje podrazumeva da zaposleni kontinuirano razmenjuju znanja između sebe i svoj posao koriste kao osnovu za primenu i sticanje novih znanja; (2) *generisanje i razmena znanja*, koje podrazumeva da organizacija kreira sistem za kreiranje i razmenu znanja; (3) *sistemsko kritičko mišljenje*, koje podrazumeva da organizacije ohrabruju zaposlene da razmišljaju na nov način, da uočavaju odnose između elemenata i da stalno proveravaju polazne pretpostavke; (4) *kultura učenja*, koja podrazumeva da organizacije nastoje da kreiraju kulturu u kojoj je učenja osnova za nagrađivanje i unapređenje i koje je podržano strategijom organizacije i od strane menadžmenta; (5) *ohrabrivanje fleksibilnosti i eksperimentisanja*, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preuzimaju rizik, da budu inovativni, da tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju no-

ve proizvode i usluge (*Gephart et al*, 1996). Iz navedenog proizilazi zaključak da kreiranje učeće organizacije zahteva *podsticanje učenja na četiri nivoa*: individualnom, grupnom, organizacionom i interorganizacionom (*Senge*, 1990). Na *individualnom nivou* potrebno je da menadžeri ohrabre učenje novih veština, normi i vrednosti koje pojedincima omogućavaju da unaprede svoje lične sposobnosti, čime se utiče i na unapređenje kompetentnosti organizacije. Na *grupnom nivou* potrebno je da menadžeri ohrabre učenje kroz promociju upotrebe različitih vrsta grupa, kao što su interfunkcionalni timovi, tako da pojedinci mogu da razmenjuju ili objedine svoje sposobnosti i veštine u procesu rešavanja problema. Na *organizacionom nivou* menadžeri mogu da podstaknu učenje kroz načine na koji se formiraju organizaciona struktura i kultura. Na *interorganizacionom nivou* učenje se podstiče kroz imitiranje i kopiranje drugih koji su najkompetentniji u određenoj vrsti posla.

Važna pretpostavka kreiranja učeće organizacije jeste upravljanje znanjem. *Upravljanje znanjem* je proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja (*DeLong*, *Fahey*, 2000; *Van Buren*, 1999). Znanje obuhvata sve ono što pojedinac ili grupa zaposlenih znaju ili znaju kako da urade - humano i socijalno znanje - i njihovo poznavanje organizacionih normi, procesa i procedura, sredstava i rutina - strukturirano znanje (*DeLong*, *Fahey*, 2000; *Rossett*, 1990). Znanje može biti: (1) *implicitno znanje* - lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i koje je pod uticajem individualnih percepcija i vrednosti i teško se može iskazati; (2) *eksplicitno znanje* – znanje koje se može eksplicitno iskazati, odnosi se na uputstva i procedure u pisanoj formi (*Nonaka*, *Takeuchi*, 1995). Za zaposlene su važne sledeće vrste implicitnog i eksplicitnog znanja: znanje o organizaciji, znanje o kupcima i znanje o poslovnim procesima (*Tobin*, 1998). Oni to znanje mogu razmenjivati na četiri načina: (1) *socijalizacijom* - uključuje razmenu implicitnog znanja kroz razmenu iskustava; razmena znanja rezultira u učenju kroz posmatranje, imitiranje i praksu; (2) *eksternalizacijom* – odnosi se na prevođenje implicitnog znanja u eksplicitno znanje u formi metafora, modela, koncepata i jednačina; (3) *kombinovanim metodom* - uključuje sistematizovanje eksplicitnih koncepata u sistem znanja kroz analizu, kategorizaciju i upotrebu informacija na nov način; (4) *internalizacijom* – odnosi se na konvertovanje eksplicitnog u implicitno znanje korišćenjem metoda obuke zaposlenih, kao što su: simulacije, aktivno učenje, sticanje iskustva na radnom mestu i sl.

U literaturi je gotovo dogmatski prihvaćeno da savremene MNK crpe svoj opstanak, rast i razvoj iz organizacionih sposobnosti da ostvare transfer znanja kroz organizaciju, kao i to da je upravo organizaciono znanje osnovni izvor njihove konkurentske prednosti. Tradicionalno se ovo znanje zasnivalo na pozna-

vanju uslova na lokalnom tržištu i sposobnosti da se dobre organizacione prakse prenesu i prilagode drugim kontekstima, koji su u određenoj meri slični matičnom kontekstu (poznati »efekat domina«). Polazeći od koncepta organizacionog učenja, dva su osnovna pitanja koja se logično nameću u vezi sa transferom znanja u globalnim preduzećima. Prvo, kakve su implikacije strategije globalne integracije i lokalne resoponzivnosti u pogledu učenja u globalnim organizacijama? Drugo, da li postojeća IULJR praksa stvarno doprinosi organizacionom učenju u globalnim organizacijama i kako?

Lokalna responzivnost *vs.* globalna integracija i implikacije na učenje. Strategija lokalne responzivnosti predstavlja organizacioni odgovor na veliki broj različitih tržišta kojima se globalno preduzeće mora prilagođavati i podrazumeva visok stepen diferenciranja i decentralizacije organizacionih jedinica u inostranstvu u donošenju i primeni ULJR politika koje se skoro u potpunosti prilagođavaju lokalnim ekonomskim, pravnim, političkim i kulturnim prilikama. To znači da će se kompanija u strukturiranju ULJR funkcije opredeliti za decentralizaciju, u pogledu zapošljavanja za lokalne kandidate pre nego za ekspatrijate, kao i da politike obuke i nagrađivanja prosto neće imati specifičnu težinu u oblasti IULJR-a. Da li i kako takva strategija stvara uslove za pojavu organizacionog učenja i da li ga podstiče? Činjenica je da ova strategija uvažava i potencira značaj velikih razlika koje postoje u pogledu ekonomskog, pravnog i političkog sistema i kulturnih karakteristika između zemalja u kojima kompanija obavlja svoje poslovne aktivnosti. Ali, da li i dopušta transfer znanja o tim razlikama i korišćenje prednosti po osnovu njihovog poznavanja i uvažavanja na nivou kompanije utičući na povećanje organizacionih performansi? Visok stepen diferenciranja i decentralizacije, kao i zapošljavanje menadžera sa lokalnih tržišta, dovode u sumnju mogućnosti za razmenu znanja između organizacionih delova i na nivou celog preduzeća, jer značajno otežavaju primenu mehanizama i sistema za koordinacijom i globalnom razmenom znanja. Takođe, postavlja se pitanje kako i obezbediti organizaciono učenje u uslovima zapošljavanja lokalnih kandidata ako svaku zemlju karakteriše neki specifičan sistem kulturnih vrednosti koji suštinski znači i specifičan odnos prema učenju i potrebi za učenjem (*Schuler*, *Jackson*, 1996). Koje je to znanje u uslovima postojanja različitih lokalnih strategija, organizacionih struktura koje prate takvu strategiju, različitih zaposlenih odgovornih za ostvarenje tih strategija čijom razmenom se može povećati organizaciona efikasnost na globalnom nivou? Iz navedenog se nameće zaključak da ukoliko se kompanija preterano oslanja na strategiju lokalne responzivnosti, može značajno da umanji sopstveni kapacitet za učenje i transfer znanja, što je osnovni preduslov njenog rasta i razvoja i obezbeđenja konkurentnosti na globalnom tržištu. Fragmentacija je osnovna barijera efikasnog učenja (*Koffman*, *Senge*, 1993). Zato

je globalnom preduzeću, više nego ostalima, neophodno da balansira odnos diferencijacije i integracije, odnosno između lokalne responzivnosti i globalne integracije. Samo integracijom, koja granice u strukturi i kulturi globalne organizacije čini propustljivim, može se obezbediti transfer učenja kroz globalnu organizaciju i razmena znanja između pojedinih organizacionih delova. Mehanizmi integracije su različite organizacione rutine i politike koje se iz centrale kompanije prenose u njene organizacione delove doprinoseći diseminaciji eksplicitnog znanja, ali i iz organizacionih delova u centralu kompanije. Učenje je efikasno u onoj meri u kojoj su blagovremene, dostupne i tačne informacije iz kojih se uči. Potrebno je ohrabriti otvorenost i iskrenost zaposlenih sa idejom da se intelektualna diversifikovanost stalno podstiče i da se značaj iskustva kontinuirano povećava.

IULJR i organizaciono učenje. Sledeće logičko pitanje je kako IULJR može pomoći ispunjenju takvih zahteva za učenjem, odnosno da li to stvarno i čini? Pregledom dosadašnjih istraživanja u oblasti IULJR mogu se izvući određeni zaključci u pogledu implikacija postojećih IULJR praksi i politika na transfer znanja i učenje unutar globalnih preduzeća.

Prvo, postojeće prakse i politike IULJ-a, kao što su zapošljavanja, odnosno ekspatrijacija, obuka i razvoj, nagrađivanja i ocenjivanje performansi, uglavnom se bave problematikom ekspatrijata - menadžera iz centrale koji se zapošljavaju u filijalama u inostranstvu. Centralna pitanja IULJR-a su kako izabrati prave kandidate, odnosno koje karakteristike, sposobnosti i veštine treba da imaju da bi bili uspešni u ostvarenju internacionalnih profesionalnih zadataka, kako ih motivisati da prihvate posao u inostranstvu i kako ih kroz različite programe obuke pripremiti za lokalne prilike, koje se u političkom, ekonomskom, pravnom i kulturnom smislu razlikuju od zemlje u kojoj je centrala kompanije. U pogledu karakteristika koje se preporučuju da ekspatrijati poseduju uglavnom se pominju one koje obezbeđuju prilagodljivost različitim kulturnim kontekstima, jer je jedan od osnovnih ciljeva koji ekspatrijati treba da ostvare prilagodljivost lokalnim specifičnostima (*Rughman, Hodgetts,* 2000). U potpunosti se zanemaruje činjenica da je jedan od osnovnih ciljeva slanja ekspatrijata u inostranstvo obezbeđenje integracije i transfer znanja i učenje, pa se u selekciji kandidata otvara pitanje ispravnosti kriterijuma selekcije, odnosno sposobnosti koje obezbeđuju uspešno ostvarenje tog cilja. U pogledu obuke, prakse IULJR obično uključuju treninge kulturne osetljivosti i akulturacije, kako bi se izbegao kulturni šok, što je naravno, takođe, u saglasnosti sa postavljenim ciljem kulturnog prilagođavanja. Međutim, ako je osnovni cilj obuke da kandidata pripremi za posao koji treba da obavi, otvara se pitanje zašto se obukom zanemaruju ostali ciljevi, odnosno aspekti posla koje ekspatrijati treba da obave, a koji između ostalog uključuju koordinaciju i tran-

sfer učenja. Praksa nagrađivanja i ocenjivanja ekspatrijata uglavnom se oslanja na kompenzacione pakete koje u najvećoj meri čine fiksne zarade i nadoknade specifične za boravak u inostranstvu, dok varijabilne zarade vezane za određene performanse čine zanemarljiv deo ukupnog paketa, čak i pored činjenice da su ukupne zarade ekspatrijata i do pet puta veće nego što bi imali kod kuće. Čak i u slučajevima kada se deo zarade vezuje za određene performanse, pitanje je koje performanse se mere i koje signale kompanija na taj način šalje ekspatrijatima u pogledu svojih očekivanja. Postojeće IULJR prakse pokazuju da se koriste i kvantitativni i kvalitativni pokazatelji. Da bi se ekspatrijati stimulisali na ostvarenje svih ciljeva, potrebno je da pokazatelji performansi uključe i aspekte posla, kao što su integracija sa ostalim organizacionim delovima u drugim zemljama i centralom, kros-kulturalne interpersonalne sposobnosti i da budu daleko više vezani za ostvarenje globalne strategije preduzeća (*Schuler et al*, 2002; *Dowling et al*, 1999). Neki autori smatraju da indikatori performansi mogu predstavljati ključ za interorganizaciono povezivanje unutar globalnih kompanija (*Harzing*, 2001) i da prioritet u budućnosti treba da budu takvi pokazatelji performansi koji će uspeti da obuhvate razlike u situacionim faktorima između različitih zemalja i da obezbede poređenja performansi lokalnih menadžera u pogledu ostvarenja organizacionih ciljeva (*Schuler et al*, 2002).

Iz prethodne analize se može zaključiti da postojeće IULJR prakse ne potpomažu proces organizacionog učenja, bez obzira što se kao jedan od osnovnih ciljeva pred IULJR upravo postavlja stvaranje uslova za transfer znanja i učenje. Praksa pokazuje da je ovaj cilj prosto zanemaren u dizajniranju pojedinačnih ULJR politika. Zato je i nemoguće očekivati da IULJR u takvoj formi ovaj cilj i ostvari. Zato je potrebno da se postojeće IULJR politike i prakse menjaju u pravcu njihove konzistentnosti sa postavljenim ciljevima, ali i njihove međusobne konzistentnosti na način da stvarno stvore uslove za organizaciono učenje unutar globalnih organizacija, ali i uslove za merenje stepena učenja i uticaja učenja na povećanje nivoa organizacione efikasnosti (*Schuler et al*, 2002). U tom smislu, mišljenja smo da će pitanje ekspatrijacije i dalje ostati značajno za IULJR, budući da se zapošljavanjem lokalnih kandidata teško može uspostaviti globalna integracija, a time i učenje (*Dowling et al*, 1999; *Harzing*, 2001; *Pucik* 1988). Bez obzira što neki autori naglašavaju mogućnost da se globalna integracija i transfer znanja ostvare i *ex ante* socijalizacijom i obukom lokalnih kandidata i kandidata iz trećih zemalja (*Pucik*, *Katz*, 1986), najjednostavniji i najefikasniji pristup jeste slanje ekspatrijata na internacionalne zadatke. Oni su ti koji će u druge zemlje, odnosno lokalne filijale prenositi znanja o globalnoj strategiji i politici kompanije, koji će uočavati i uvažavati kulturne, ekonomske i političke različitosti i probati da kompanijske strategije i politike u procesu implementacije prilagođavaju

lokalnim specifičnostima. Oni su, takođe, ti koji će po povratku sa internacionalnih zadataka u centralu donositi znanja o lokalnim tržištima, novim načinima da se određeni poslovi obave i time obezbediti protok i transfer znanja kroz organizaciju. Oni su, takođe, ti koji će sarađivati sa menadžerima drugih organizacionih delova i koordinirati zajedničke pokušaje da se implementira politika globalne integracije uz uvažavanje lokalnih različitosti. U tom smislu, osnovni zadatak eksptrijata jeste prenošenje znanja i integracija unutar kompanije. Da bi taj zadatak uspešno i ostvarili, potrebno je da se najpre testiraju prediktori koji su do sada korišćeni u selekciji ekspatrijata i da se usaglase sa novim kriterijumima koji su podjednako vezani za sve ciljeve koje oni treba da ostvare. Stvaranje uslova za organizaciono učenje podrazumeva da se selekcija kandidata vrši ne prema tome šta kandidati znaju, već na osnovu njihovih sposobnosti da nauče (*Senge*, 1990). Motivacija ekspatrijata za angažovanje na internacionalnim zadacima može se obezbediti kroz drugačije upravljanje karijerom menadžera na najvišim hijerarhijskim pozicijama, gde bi internacionalno iskustvo postalo osnovni kriterijum za napredovanje unutar globalnih preduzeća. Politike obuke, ocenjivanja i nagrađivanja ekspatrijata moraju se razvijati u pravcu njihove veće vezanosti za stvarne ciljeve integracije, sprovođenja strategije preduzeća, transfer učenja i kreiranje globalne korporativne kulture koja će to omogućiti, pa u tom smislu usmerene na podsticanje procesa učenja, preuzimanje rizika, fleksibilnost i kontinuirano unapređivanje (*Senge*, 1990).

Naravno, otvaraju se još neka pitanja na koja za sada u literaturi i praksi nije ponuđen odgovor, a koja ostaju značajna pitanja za buduća istraživanja. Prvo, koliko vremena ekspatrijati treba da provedu na jednom internacionalnom zadatku da bi uspešno ostvarili postavljene ciljeve? Drugo, na koje pozicije u organizacionoj strukturi i koje funkcionalne oblasti slati ekspatrijate, a na kojim menadžerskim pozicijama kompanija može da se oslanja na kandidate sa lokalnih tržišta rada ili iz trećih zemalja? Ovo pitanje je, možda, najuže povezano i sa paradigmom konvergencija-divergencija, pa je najverovatnije da će u svim onim oblastima u kojima postoji konvergencija između različitih zemalja, zapošljavanje ekspatrijata biti nepotrebno. Naravno, istraživanja to tek treba da pokažu, a naročito da jasno ukažu na oblasti u kojima je prisutna konvergencija i oblasti u kojima dominira divergencija, pa pitanje razdvajanja njihovog uticaja postaje važna oblast budućih istraživanja (*Holden*, 2001).

Iako ekspatrijacija predstavlja tradicionalno dobar način prenosa implicitnog znanja, politika i praksi IULJR, neka savremena istraživanja identifikuju još dva mehanizma integracije globalnih preduzeća koja su zasnovana na znanju zaposlenih i menadžera, a imaju važnu ulogu u transferu znanja i balansiranju prednosti globalne integracije i lokalne responzivnosti. To su globalne mreže

eksperata za IULJR i globalni IULJR centri izvrsnosti (*Sparrow et al*, 2004; *Ohmae*, 1990 i 1996).

Globalne mreže eksperata za IULJR predstavljaju tip interpersonalnih odnosa koji se uspostavljaju između zaposlenih na poslovima ULJR u globalnim preduzećima. Mreže predstavljaju i osnovu za izgradnju lateralnih kanala komuniciranja i povezivanje ljudi na istim ili različitim hijerarhijskim nivoima, delovima organizacije u kojima rade, zemljama i slično. Ovakav oblik povezivanja zaposlenih na određenim, specifičnim pozicijama se danas primenjuje u gotovo svim organizacijama, a bez njihove primene funkcionisanje globalnih preduzeća se gotovo ne može ni zamisliti. Mreže eksperata mogu nastati spontano, ali je znatno češći slučaj da je njihov nastanak iniciran od strane top menadžmenta. Globalne mreže predstavljaju vrlo moćan integrativni mehanizam sa velikim potencijalom transfera znanja i kontinuiranog organizacionog učenja. Njihova velika prednost je u tome da na nebirokratskim osnovama integrišu organizacione delove, bez pritiska na smanjenje lokalne responzivnosti i uz mogućnost da se dobre poslovne prakse prošire u organizacione delove i ostvari transfer znanja. Ovakav mehanizam integracije pokazao se veoma značajnim za visoko decentralizovana globalna preduzeća sa decentralizovanim ULJR-om.

Globalne mreže, svakako, imaju i svojih nedostataka. Tako, na primer, upravo to što su mreže neformalne i neobavezujuće može dovesti do toga da ih ljudi ignorišu i ne koriste u svakodnevnom poslovanju. Nepostojanje formalne dokumentacije koja prati procese u mrežama smanjuje mogućnost kontrole rada. Menadžment može da se suoči sa činjenicom da je »ispustio stvar iz ruku«, budući da ima vrlo malo načina da kontroliše procese koji se dešavaju u mrežama.

Zato se danas pribegava formiranju formalizovanih sistema za transfer znanja, koji će istovremeno delovati fleksibilno, ali i obavezujuće. Formiranje *IULJR centara izvrsnosti* putem formalizovanih uloga za kumuliranje određenih znanja i njihovu diseminaciju kroz organizaciju, predstavlja efikasan način da se to postigne (*Ohmae*, 1990 i 1996). IULJR centri izvrsnosti naročito su važni u procesu prilagođavanja određenih organizacionih znanja specifičnom kontekstu, ali i istovremenog organizacionog učenja iz ovog procesa prilagođavanja.

5. ZAKLJUČAK

Prethodna analiza je pokazala da pitanje balansa odnosa responzivnosti i integracije predstavlja važno, ali još uvek kontradiktorno i nedovoljno istraženo područje poslovanja globalnih preduzeća. Gotovo isti, samo još intenzivniji, sud se može izneti u vezi sa stanjem razvoja koncepta organizacionog učenja u globalnim preduzećima. Ovaj nedostatak se, naročito, ogleda u domenu empirijskih

istraživanja, jer ona koja su do sada vršena uglavnom u fokusu imaju karakteristike samog procesa učenja i aktera koji su u njega uključeni, pre nego organizaciona sredstva putem kojih se transfer i diseminacija znanja može ostvariti i kontinuirano podsticati (*Foss, Pedersen,* 2002). Područje na kome se ukrštaju implikacije globalne responzivnosti i lokalnog izomorfizma na IULJR sa sposobnostima organizacije da uči i ostvari prenos znanja između organizacionih delova u integralnom teorijskom, ali i praktičnom smislu, nedovoljno je istraženo i time vrlo dinamično i propulzivno područje za buduća istraživanja.

Analiza uočenih trendova razvoja internacionalnog poslovanja, a posebno razvoj globalnih preduzeća, nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da će paradigma responzivnost-integracija u budućnosti sve više dobijati na značaju. Pri tome, sposobnost kompanije da napravi pravi balans izmeću dva izbora postaće ključna organizaciona sposobnost za sticanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Prethodna analiza sugeriše da centralnu ulogu u balansiranju tog *trade off*-a imaju prakse i politike ULJR u globalnom preduzeću. One tu svoju ulogu obavljaju, prevashodno, kroz uticaj koji vrše na stvaranje uslova za organizaciono učenje. Međutim, analiza postojećih IULJR praksi jasno sugeriše da je sposobnost učenja potpuno zanemarena u praksi dizajniranja i implementacije IULJR politika, tako da one nisu niti dizajnirane niti implementirane na način da se ostvari organizaciono učenje, pa se i u literaturi iz oblasti IULJR primećuje značajan nedostatak radova iz oblasti transfera znanja i kako ga obezbediti.

Naša analiza je, takođe, pokazala da se danas na učenje mahom gleda kao na posledicu balansa intergracije i responzivnosti, umesto kao na osnovni mehanizam za postizanje tog balansa. Takav pristup nije u skladu sa stvarnim tokovima u praksi i stoga smatramo da dalji razvoj u teoriji treba da bude u prepoznavanju značaja učenja za opstanak, rast i razvoj preduzeća na globalnom tržištu. Organizaciono učenje ima potencijal i treba da preuzme ulogu osnovnog mehanizma integracije u globalnim preduzećima i ključnog faktora konkurentske prednosti na globalnom tržištu.

Zato smatramo da je od neprocenjivog značaja da se praksa i teorija IULJR daleko više usmere na organizaciono učenje, načine kako da se uspostavi i kako da se stimuliše kroz različite IULJR prakse. Važno pitanje za buduća istraživanja svakako će biti i potreba za merenjem učenja, posebno u pogledu uticaja na efikasnost poslovanja globalnih preduzeća, čemu do sada nije posvećena dovoljna pažnja u teorijskim i empirijskim radovima. Sposobnost učenja, verujemo, postaće ključna komparativna prednost koja preduzeću može obezbediti opstanak i lidersku poziciju na globalnom tržištu.

LITERATURA

Adler, N.J., Ghadar, E., (1990), »Strategic human resource management: a global perspective«, *Human Resource Management in International Comparison*, Berlin: de Gruyter.

Adler, P.S., Clark, K.B., (1991) «Behind the learning curve: A sketch of the learning process», *Management Science*, 37: 267-281.

Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., (2002), *The Boundaryless Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

Bartlett, C., Ghoshal, S., (1986), »Tap your subsidiaries for global reach«, *Harvard Business Review*, November-December: 87-94.

Bartlett C.A., Ghosal S., (1987a), »Managing across Borders: New Organizational Response«, *Sloan Management Review*, Fall.

Bartlett C.A., Ghosal S., (1987b), »Managing across Borders: New Strategic Requirements«, *Sloan Management Review*, Summer.

Bartlett, C.A., Ghosal, S., (1989), *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press

Bartlett C.A., Ghosal S., (1990), »The Multinational Corporation as an Interorganizational Network«, *Academy of Management Review*, Vol 15, No.4: 603-625.

Bartlett, C.A., Ghosal, S., Birkinshaw, J., (2003), *Transnational management: Text, Cases and Readings in Cross-border management*, Homewood, IL: Irwin.

Berry, J.W., *Social and cultural change* H.C Traindis&R.W. Brislin (eds.), Handbook of cross-cultural psychology,(vol.5, pp.211-279), Boston Allyn & Bacon

Birkinshaw M.J., Morrison A.J., (1985),»Configuration of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations«, *Journal of International Business Studies*, 26 (4)

Boxall, P., (1995), »Building the theory of comparative HRM«, *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, No. 5, pp. 5-17.

Brewster, C., (2002), »Human resource practices in multinational companies«, in M. Gannon and K. Newman (eds.), *Handbook of Cross-cultural Management*, London: Blackwell.

Butler, J.E., Ferris, G.R., Napier, N.K., (1991), *Strategy and Human Resources Management*, South-Western Publishing Co.

Burton, R., Obel, B., (2004), *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit,* Dordrecht: Klumer Academic Publishers.

Child, J., (1981), »Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations«, in B. Staw and L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 3, London: JAI Press.

Child, J., Tayeb, M., (1983), „Theoretical perpectives in cross-national organizational research", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 7, Nos. 3-4, pp. 23-70.

Collins, S.M., (1998), *Export, imports, and American worker*, Washington DC: Brooking Institute.

DeLong, D., Fahey, L., (2000) »Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management«, *Academy of Management Executive*, 14: 113-127.

Dessler, G., (2000), *Human Resource Management*, 8th ed, Prentice Hall.

Dowling, P.J., (1986), *International personnel/human resource management: An overview and synthesis*, Ithaca, NY: (working paper) Cornell University.

Dowling, P.J., Welch, D.E., Schuler, R.S., (1999), *International Dimensions of Human Resource Management*, 3rd ed, Cincinnati: South-Western College Publishing.

Evans, P., Pucik V., Barsoux J.L., (2002), *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill Irwin.

Foss, N.J., Pedersen, T., (2002), »Transferring Knowlwdge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context«, *Journal of International Management*, 8: 49-67.

Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., (1993), *Human Resource Management*, 2nd ed., Houghton Mifflin Company.

Galbraith, J., (2003), »Building Organizations Around The Global Costumers«, *Ivey Business Journal*, September – October, 18-24.

George, J.M., Jones, G.R., (2002), *Organisational Behavior*, 3rd ed., Prentice Hall.

Gephart, M.A.Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M.S., (1996) «Learning organizations come alive», Training and Development 50: 35-45.

Gerpott, T.J., Domsch, M., (1985), „The concept of professionalism and the management of salaried technical professionals: A cross-national perspective", *Human Resource Management*, 24, pp: 207-226.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2001), *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall.

Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C., Mayrhofer, W., (2004), «Human Resource Management: A Universal Concept?» in Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley (eds.), *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, pp: 1-26.

Goold, M., Campbell, A., (1987), *Strategies and Styles – The Role of Centre in Managing Diversified Corporations*, Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.

Goold, M., Campbell, A., (2002), *Designing Effective Organizations – How to Create Structured Networks*, San Francisco: Jossey-Bass.

Gruenfeld, D.H., Martorana, P.V., Fan, E.T., (2000) «What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams», *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82: 60-74.

Gupta, A.K., Govandarajan V., (1991), »Knowledge flows and the structure of control within multinational coroprations«, *Academy of management review*, 16 (4): 768-792.

Harzing, A.W., (2000), »An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghosal Typology of Multinational Companies«, *Journal of International Business Studies*, 31, 101-120

Harzing, A.W., (2001), »Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries«, *Human Resource Management*, 40(2), pp. 138-158.

Hedlund, G., (1986), »The hypermoden MNC-a Heterarcy«, *Human Resource Management*, 25 (1), pp: 9-35

Hedlund, G., (1994), »A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation«, *Strategic Management Journal*, 15, pp: 73-90.

Hofstede, G., (1980), »Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad«, *Organisational Dynamics*, Summer, pp.42-46.

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*, 2nd ed., Sage Publications.

Holden, L., (2001), «International human resource management» in Ian Beardwell and Len Holden (eds.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall, pp: 633-678.

Jones, G, (2001), *Organizational Theory*, New Jersy: Prentice Hall Inc.

Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F., Myers, C.A., (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Koffman, F., Senge, P., (1993) «Communities of commitment: the heart of learning organization», *Organisational Dynamics*, Autumn: 5-23.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Luo, Y., (2002), »Organizational Dynamics and Global Integration: A Perspective form Subsidiary Managers«, *Journal of International Management*, 8: 189-215.

Mayrhofer, W., Morley, M., Brewster, C., (2004), «Convergence, Stasis, or Divergence?» in Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley (eds.), *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, pp: 417-436.

Milliman, J., Von Glinow, M.A., Nathan, M., (1991), „Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resources Management in Multinational Companies: Implications for Congruency Theory", *Academy of Management Review*, Vol.16, No2, 318-339.

Mohrman, S.A., Galbraith, J.R., Lawler III, E.E., (1998), *Tomorrow's Organization*, Jossey Publishers: San Francisco.

Morgan, P.V., Bottrall, P.J., (1989), »Trends in international human resource management«, *HRM: Resource Planning*, 9, pp: 9-23.

Nadler, D.A., Tushman, M.L., (1997), *Competing by Design – The Power of Organizational Architecture*, New York: Oxford University Press.

Nadler, A., Tushman, M., (1999), »The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century«, *Organizational Dinamics*.

Navahandi, A., Malekzadeh, A.R., (1986), »The Role of Acculturation in the Implementation of Mergers«, *Academy of Management Proceedings*, p. 140.

Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R., (1988), »Acculturation in mergers and acquisitions«, *Academy of Management Review*, Vol. 13 Issue 1.

Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R., (1990), »Making Mergers Work by Managing Cultures«, *Journal of Business Strategy*, May/Jun, Vol. 11 Issue 3

Newman, J., Bhatt, B., Gutterridge, T., (1978), »Determinants of expatriate effectiveness: A theoretical and empirical vacuum«, *Academy of Management Review*, 3: 655-661.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.

Nonaka, T., (1988), »Self-renewal of the Japanese firm and the human resource strategy«, *Human Resource Management*, 27, pp: 45-62.

Ondrack, D.A., (1987), *Internationalization of Canadian business: the impact on human resource management*, Toronto: Center for Organisational Effectiveness, University of Toronto.

Ohmae, K., (1990), *The Borderless World*, New York: HarperCollins.

Ohmae, K., (1996), *The End of the Nation State*, MA: Free Press.

Pauwee, J., Dewe P., (1995), »Organisational structure of multinational companies: theories and models« u Harzing Anne-Wil, Ruysseveldt J.V. (eds.), *Internatinal Human Resource Management*, Sage Publications Ltd.

Perlmutter, H.V., (1969) »The Tortuous Evolution of Multinational Corporation«, *Columbia Journal of World Business*, January-February: pp: 9-18.

Prahalad, C.K., Doz, Y.L., (1987), *The Multinational Mission*, New York: Free Press.

Prentice, G., (1990), »Adapting management style for the organisation of the future«, *Personnel Management*, Vol. 22No. 6, pp. 58-62.

Pucik, V., Katz, J.H., (1986), »Information, control and human resource management in multinational firms«, *Human Resource Management*, 25, pp. 121-132.

Pucik, V., (1988), »Strategic alliances, organizational learning and comparative advantage: the HRM agenda«, *Human Resource Management*, 27(1), pp. 77-93.

Rollinson, D., Broadfield, A., (2002), *Organisational Behaviour and Analysis*, 2nd ed., prentice Hall.

Rossett, A., (1990) »Knowledge Management Meets Analysis«, *Training and Development*, May: 63-68.

Rugman, A.M., Verbeke, A., (1992), »A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management«, *Journal of International Business Studies* , 23 (4) pp 761 - 771

Rughman, A.M, Hodgetts R.M., (2000), *International business - A strategic management approach*, England: Prentice Hall.

Schuler, R., Dowling, P., De Cieri, H., (1993), »An integrative framework of strategic international human resource management«, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 717-764.

Schuler, R.S., Jackson, S.E., (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, 6th ed., West Publishing Company.

Schuler, R.S., Budhwar, P.S., Flokowski, G.W., (2002), »International human resource management: review and critique«, *International Journal of Management Reviews*, Vol.4, Issue 1, pp.41-70.

Schultz, H.B., Nel, P.S., (2004), »International human resources management« in Nel, P.S. (coordinating author), *Human Resources Management*, 6th ed., Oxford University Press, pp: 557-577.

Scullion, H., (1992), Strategic Recruitment and Development of the International Managers, *Human Resource Management Journal*, 3 (1):57-69

Senge, P.M., (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business.

Sparrow, P., Brewster C., Harris, H., (2004), *Globalizing Human Resource Management*, New York: Routladge.

Taylor, S., Beechler, S., Napier, N., (1996), »Toward an integrative model of strategic human resource management«, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 959-985.

Tobin, D., (1998) *The Knowledge-Enabled Organization*, New York: AMACOM.

Trompenaars, F., (1993), *Riding the Waves of Culture- Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., (2003), *Did The Pedestrian Die?*, Oxford: Jossy Bass.

Tung, R.L., (1981), »Selection ana Training of personel for overseas assignments«, *Columbia Journal of World Business*, 23: 129-143.

Tung, R.L., (1984), „Strategic management of human resources in the multinational enterprise", *Human Resource Management*, 23, pp: 129-143.

Van Buren, M., (1999) »A Yardstick for Knowledge Management«, *Training and Development*, May: 71-78.

White, R.E., Poynter, T.A., (1990), »Organizing for World-Wide Advantage«, in Bartlett, C., Doz, Y., Hedlund, G., (eds.), *Managing the Global Firm*, Routladge: London.