



XXVII Интернационални научни скуп  
**Стратегијски менаџмент**  
 и системи подршке одлучивању  
 у стратегијском менаџменту  
**SM2022**

Subotica (Srbija), 20. Maj 2022. godine

**Драгана Кијачки**

Економски факултет у Суботици, студент  
 докторских студија  
 Суботица, Србија

dragana.kijacki@gmail.com

## **STAFFING ПРАКСЕ – РЕГРУТАЦИЈА И СЕЛЕКЦИЈА У РАЗЛИЧИТИМ ЗЕМЉАМА СВЕТА И УТВРЂИВАЊЕ УТИЦАЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ**

**Апстракт:** За компаније у 21. веку, чија су једина стална карактеристика- промене, један од највећих изазова са којима се суочавају у пословању јесте обезбеђивање адекватних запослених. Упркос чињеници да компаније располажу најсавременијим технологијама, и финансијски су снажне, радна снага и даље је кључни фактор од кога зависи њихов успех. Проналажење и одабир квалификованих и мотивисаних појединаца, спремних да се поистовете са компанијом и посвете остваривању њених циљева, представља веома комплексан процес, који зависи од великог броја чинилаца. Убрзани темпо процеса глобализације избрисао је границе на тржишту рада, и уместо бројних националних, створио јединствено, интернационално тржиште радне снаге. Циљ овог рада је да представи особености staffing пракси које компаније примењују у одабраним земаљама света, нарочито када је реч о праксама које мултинационалне компаније из одабраних земаља користе приликом регрутовања и селекције кандидата за потребе извршавања задатака у својим филијалама иностранству. За одабране земље (земље Западне и Источне Европе, скандинавске земље, Русију, арапске земље, азијске земље итд.) у раду ће бити приказане димензије националних култура према Hofstede – овој класификацији: удаљеност од моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам на супрот колективизму, мушке вредности на супрот женским вредностима, дугорочна на супрот краткорочној оријентацији, препуштање на супрот уздржаности. Рад анализира утицај димензија националних култура одабраних земаља на праксе које се у тим земљама примењују приликом запошљавања и представља основу за даља истраживања у овој области.

**Кључне речи:** staffing, регрутација, селекција, мултинационалне компаније, национална култура

## **STAFFING - RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES IN CHOSEN COUNTRIES WORLDWIDE. EXAMINATION OF NATIONAL CULTURE'S INFLUENCE ON IT.**

**Abstract:** For companies operating in the 21st century, whose only permanent features are changes, one of the biggest challenges is providing sufficient employees. Despite the fact that companies are financially powerful and have modern technologies, the workforce is still the prime factor in the process of making success. Finding and choosing individuals, who are motivated to work towards the company's goals and ready to identify themselves with the company, is a difficult task that depends on numerous factors. The accelerated pace of the globalization process has created a unique, international labor market. The aim of this paper is to present features of the recruitment and selection process in companies from different countries, especially the staffing practices in multinational companies used in recruiting and selecting candidates for performing assignments in their branch offices. For chosen countries (Eastern and Western European countries, Scandinavian countries, Russia, Arabian countries, Asian countries etc.) in the paper will be present dimensions of national culture according to Hofstede's classification: distance from power, risk avoidance, individualism

vs collectivism, male vs female values, long-term vs short-term orientation, indulgent vs restraint cultures. The paper analyzes the impact of the dimensions of the national cultures on the practices applied during the employment process in chosen countries, and may be used as a base for future research in this field.

**Key words:** staffing, recruitment, selection, MCNs, national culture

## УВОД

Иако је пословно окружење у коме компаније данас послују значајно технички унапређено, људски фактор и даље је кључни елемент од кога зависи успех једне организације. Управо из тог разлога компаније морају бити веома пажљиве у процесу проналажења и одабира појединаца које ће укључити у процес остваривања циљева због којих је компанија основана и постоји. Ширење тржишта, условљено процесом глобализације, наметнуло је потребу за ангажовањем нових запослених, у филијалама компаније у другим државама и различитим деловима света. За компаније, то је представљало нови изазов јер су дотадашњу staffing праксу морале да уклопе у међународне оквири, али и да развију и унапреде њене поједине аспекте. **Предмет** овог рада обухвата праксе које се примењују у мултинационалним компанијама приликом интернационалног ангажовања запослених у одабраним земљама света. **Сврха** овог рада јесте да укаже на особености staffing пракси одабраних земаља света као и да анализира утицај димензија националних култура земаља на праксу која се примењује приликом запошљавања. Рад се састоји из четири дела. У првом делу са теоријског аспекта анализиран је процес staffing-а. У другом делу дат је преглед димензија националних култура одабраних земаља по Hofstede-овој класификацији. У трећем делу представљене су staffing праксе одабраних земаља које се примењују приликом ангажовања запослених на упражњена места у матичној и иностраним филијалама компанија. У четвртном делу анализиран је утицај димензија националне културе на staffing праксу и изведен закључак.

## 1. ТЕОРИЈСКИ ОСВРТ

Као сложена активност управљања људским ресурсима, staffing обухвата активности које се извршавају од момента оглашавања слободног радног места до момента потписивања уговора са изабраним кандидатом (Штангл Шушњар, Славић, & Бербер, 2017). Процес staffing-а у коме се усаглашавају интереси појединца и организације, састоји се из три основна елемента:

1. Регрутовање – проналажење и привлачење адекватних кандидата
2. Селекција – упоређивање способности кандидата са захтевима организације, одабир најпогоднијих кандидата и доношење одлуке о запошљавању
3. Оријентација – усмеравање одабраног кандидата и упознавање са послом и организацијом (Бербер, 2015).

Под *регрутацијом* или регрутовањем подразумева се свака активност коју организација спроводи са примарним циљем да идентификује и привуче потенцијалне запослене (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006). Основна сврха регрутације је привлачење адекватних, квалификованих кандидата у што већем броју, који ће омогућити организацији да међу њима одабере оне најбоље којима ће поунити слободна радна места (Миликић, 2009). . Важан корак у процесу регрутације је идентификовање извора регрутације, односно запошљавања. Извори регрутације могу бити интерни и екстерни, али углавном се користи комбинација ових извора, јер се тиме повећавају шансе за привлачење адекватних кандидата (Muscalu, 2015).

У интерне изворе регрутације убрајају се: (Muscalu, 2015, стр 353).

- Интерно оглашавање
- Унапређења и премештаји:
- Ротације радних места
- Базе података запослених
- Препоруке запослених
- Бивши запослени
- Кандидати из претходних процеса регрутације и селекције.

док се као екстерни извори регрутације најчешће наводе:

- Школе и универзитети тзв. колеџ регрутовање
- Агенције за запошљавање
- Оглашавање слободних радних места у средствима масовне комуникације
- Дани каријере
- Дани отворених врата
- Сајмови запошљавања
- Он-лине регрутовање.

Како би организација “преживела” и успешно окончала процес регрутације, мора оптимално и рационално комбиновати оба извора регрутовања (Muscalu, 2015, стр 357).

*Селекција* се може дефинисати као процес прикупљања свих потребних информација о пријављеним кандидатима и коришћења тих информација приликом доношења одлуке који од кандидата ће бити изабран за запошљавање (Absar, 2012). Међутим, селекција подразумева много више од самог избора најбољег кандидата.

Циљ селекције је успостављање равнотеже између онога што кандидат може и жели да уради и онога што организација захтева (Kumari, 2012). Палета метода и техника селекције које су доступне организацијама прилично је широка, почев од метода и техника које се могу окарактерисати као традиционалне, нпр. интервјуа, пријавних образаца и препорука па све до софистициранијих и модернијих техника као што су: биографије, тестови способности, центри за процену, пробни рад, психолошка тестирања и сл.

*Оријентација* је процес чија је главна сврха да новозапосленима пружи основни увид у организацију у којој су се запослили. Она обухвата упознавање са политикама и правилима организације, захтевима и очекивањима од стране послодавца, радним окружењем, пословима и улогом коју ће новозапослени имати у организацији а све са циљем да се новозапослени што пре прилагоди послу и мотивише да обавља своје радне задатке успешно и у правцу остваривања циљева организације. (Hayes & Ninemeier, 2009) Оријентација представља последњи корак у процесу staffing-а али и почетни корак и иницијалну фазу обуке и развоја запослених који су дошли у нову организацију (Saeed, Arif, Gul, Ayaz & Khan, 2013).

Процес глобализације довео је до тога да процес staffing-а поприми интернационалне размере. Интернационално ангажовање запослених најчешће се врши из три главна разлога:

- попуњавање радних места у филијалама компанија у иностранству због недостатка квалификованог локалног особља;
- коришћење глобалних задатака за развојне сврхе; и
- успостављање контроле и географске координације између седишта компаније и филијала у иностранству (Reiche, 2007).

Будући да се међународни задаци разликују у погледу земаља порекла запослених и земаља у којима они извршавају своје интернационалне задатке, постоје три категорије инострано ангажованих запослених, односно експатријата:

- држављани из матичне земље из које потиче компанија – parent country nationals(PCN)
- држављани земље домаћина у којој компанија има своју филијалу – host country nationals(HCN)
- држављани трећих земаља- third country nationals(TCN)

## 2. ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА ПО HOFSTEDЕ-ОВОЈ КЛАСИФИКАЦИЈИ

Постоји много одговора о томе шта се подразумева под националном културом. Међутим, већина аутора приликом дефинисања националне културе као категорије заснива своје мишљење на дефиницији коју је формулисао Gerhart Hofstede (Ђорђевић, 2016). Поменути аутор верује да је национална култура врста менталног програмирања, или усвајања образаца мишљења, осећања и деловања које свака особа стиче у детињству, а затим их примењује током целог живота (Hofstede, 2001, стр. 25). Национална култура је категорија која се веома проучава, између осталог и због чињенице да је згодан алат за објашњење многих појава у управљању, попут стила лидерства, организационе структуре, мотивације итд. (House et al., 2004; Hofstede, 2001). Међутим, овај концепт такође се показао као погодан алат за разјашњавање разлика у начину управљања људским ресурсима између различитих земаља (Ђорђевић, 2016, стр 284). Један од најпознатијих модела националне културе је модел који је формулисан од стране Gerhart-а Hofstede-а (1980). Преглед димензија националне културе према Hofstede-у дат је у Табели број 1 док су у Табели број 2 дате димензије националних култура земаља чије су staffing праксе изучаване у овом раду.

**Табела 1:** Димензије националне културе према Hofstede-у

Димензија националне културе	Опис
Удаљеност од моћи	Мала - моћ је распршена у друштву и људи виде себе као једнаке Велика - друштво прихвата (одобрава) неједнаку расподелу моћи
Избегавање неизвесности	Ниско - људи су толерантни према ризику и различитим/алтернативним опцијама Високо - људи осећају страх и срамоту када се нађу у необичним ситуацијама
Индивидуализам VS Колективизам	Индивидуализам - везе међу људима су слабе; очекује се да свако води рачуна о својим интересима и интересима своје уже породице. Колективизам - људи су од рођења интегрисани у кохезивне групе које пружају доживотну заштиту у замену за појалност
Мушке вредности насупрот женским вредностима	Мушке вредности – Ова димензија односи се на доминантне вредности у друштву. Земље у којима су опште прихваћене вредности оне које су у вези са радном етиком у смислу новца, постигнућа, награда и признања су окарактерисане као мушке. Женске вредности – опште прихваћене вредности окренуте у ка квалитету живота, одрживом развоју друштва, равнотежи између приватног и професионалног живота
Дугорочна насупрот краткорочној оријентацији	Дугорочна оријентација – култура подстиче своје чланове да прихвате одложено задовољавање својих потреба; препозате вредности су истрајност, штедљивост и осећај стида.

	Краткорочна оријентација – препознају се вредности попут испуњавања друштвених обавеза, поштовања традиције, заштите личности и личне постојаности и стабилности.
Препуштање у односу на уздржаност	Попустљивост- залаже се за друштво које омогућава релативно слободно задовољење основних и природних људских жеља у вези са уживањем у животу и забави. Уздржаност- залаже се за друштво које контролише задовољење потреба и регулише га посредством строгих друштвених норми.

Извор: Аутор према (Ђорђевић, 2016, стр 286) и (Штангл Шушњар et.al. ,2017,стр 25).

Табела 2: Димензије националних култура земаља чије staffing праксе су изучаване у раду

Земља	Димензије националне културе					
	Удаљеност од моћи	Индивидуализам VS Колективизам	Мушке вредности на супрот женским вредностима	Избегавање неизвесности	Дугорочна на супрот краткорочној оријентацији	Препуштање у односу на уздржаност
Португалија	63	27	31	99	28	33
Аустрија	11	55	79	70	60	63
Норвешка	31	69	8	50	35	55
Шведска	31	71	5	29	53	78
Кина	80	20	66	30	87	24
Јужна Кореја	60	18	39	85	100	29
Русија	93	39	36	95	81	20
УАЕ	90	25	50	80	/	/
Србија	86	25	43	92	52	28
Мађарска	46	80	88	82	58	31

Извор: Аутор према подацима доступним на <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

### 3. ПРЕГЛЕД STAFFING ПРАКСИ ОДАБРАНИХ ЗЕМАЉА

У наставку је дат приказ обележја staffing пракси одабраних земаља. Радом су обухваћене staffing праксе укупно 10 земаља, укључујући земље Западне Европе, Средње и Источне Европе, скандинавске, азијске као и праксе запошљавања других земаља широм света. Код највећег броја земаља, приказана је пракса интернационалног staffing-а, односно начин на који мултинационалне компаније пореклом из одабраних земаља врше регрутацију и селекцију кандидата за интернационалне задатке.

#### 3.1 Аустрија

Аустријске мултинационалне компаније, направиле су искорак у пракси интернационалног staffinga – интернационалним ангажовањем ЕСНО експатријата. Ова категорија експатријата подразумева запослене у матичној филијали мултинационалне компаније, а који су пореклом мигранти, и који се шаљу на извршавање интернационалних задатака у своју земљу порекла. Компаније ове експатријате ангажују на кључне менаџерске позиције у својим подружницама у (чланови и помоћници управног одбора, менаџер у ХР сектору, менаџер сектора за управљање ризицима и сл.). Критеријуми селекције који дају предност ЕСНО експатријатима у односу на друге кандидате јесу добро познавање културних и институционалних прилика у њиховим земљама порекла, као и одлично познавање локалног језика. Поред наведених критеријума разматра се још и спремност кандидата да прихвати интернационални задатак у својој земљи порекла. Постављање ЕСНО експатријата на кључне позиције у њиховим земљама порекла често је стратешка одлука, подржана чињеницом да су ови запослени добро упознати са пословним приликама и тржиштем у њиховим земљама порекла, што компанији одмах у старту даје конкурентску предност у односу на ривалске компаније. Процесу регрутације приступа се са циљем да се за потребе извршавања интернационалних задатака ангажује управо овај тип експатријата. На пример, у огласима за посао акценат се ставља на вештине које су типичне за ЕСНО-ве: познавање језика из региона, спремност да прихвати дугорочни задатак, способност управљања преносом знања и корпоративне културе на иностране подружнице и сл. У случају ЕСНО експатријата процес оријентације готово да није ни потребан, што компанијама доноси уштеду времена и новца. Ангажовањем ЕСНО експатријата за извршавање интернационалних задата у њиховим земљама порекла олакшава комуникација између матичне компаније и филијале, управљање филијалом од стране седишта компаније, али и пренос знања и корпоративне културе (Бешић & Ortlieb, 2019).

#### 3.2 Португалија

Мултинационалне компаније са седиштем у Португалији, експатријате углавном ангажују на управљачке позиције у средњем и вишем менаџменту, па чак и у топ менаџменту али и као сараднике техничких функција.

Преферирају интерну регрутацију, односно да на интернационалне задатке шаљу кандидате из својих редова, којима упућују персонализоване позиве за интернационалне ангажмане. У недостатку интерно доступних кандидата, анализирају базе са биографијама кандидата које су пристигле у компанију између два конкурса за запошљавање или ангажују агенције за запошљавање. Као најзначајније критеријуме селекције компаније наводе: доступност кандидата, техничке и језичке компетенције, претходно искуство у компанији и познавање њене стратегије и организационе културе (Martins & Diaconescu, 2014). Од 42 интервјуисане компаније, половина компанија спроводи тренинге и обуке пре одласка експатријата на интернационалне задатке. Већина обука је техничка и међукултурна. Главне методе обуке су класична предавања и информативни излети. Када су обуке организоване у њих су углавном укључене и породице експатријата. (Martins & Tomé, 2015, стр 69).

### 3.3 Норвешка

Норвешке компаније ангажују експатријате услед општег недостатка радне снаге проузрокованог високим нивоом инвестиционе активности али и смене генерација. Мањак висококвалификоване радне снаге нарочито је приметан када су у питању инжењери и друго особље из области информационо-комуникационих технологија. Компаније користе комбиноване методе регрутације, у зависности од врсте уговора који се склапа са запосленим. Неке од компанија користиле су услуге агенција за запошљавање, због ограниченог капацитета својих ХР служби у погледу појединости везаних за процес интернационалног запошљавања. Насупрот томе, друге компаније саме су водиле процес staffing -а, јер су сматрале да се директним ангажовањем ојачава веза између новозапосленог и компаније, и повећава се вероватноћа да ће тај запослени остати. Остали извори регрутације као што су: интернет, преузимање компанија на иностраним тржиштима и колеџ регрутовање на иностраним образовним институцијама коришћене су у мањој мери. Компаније су у процесу селекције разматрале следеће критеријуме: техничке компетенције, познавање неког од скандинавских језика, познавање енглеског језика, претходно радно искуство у Норвешкој, образовање (нарочито уколико је на неком од универзитета у Норвешкој), земља порекла кандидата и сл. У процесу оријентације компаније су самостално, или у сарадњи са агенцијама нудиле помоћ кандидатима око добијања визе, радних дозвола, као и друге имиграционе документације, помоћ око проналажења смештаја и школе за децу. (Bruland & Rusten, 2012).

### 3.4 Шведска

Процес регрутације и селекције кандидата за одлазак на иностране задатке у шведским компанијама у највећем делу сводио се на интервју. Испитаници који су учествовали у студији, истакли су да су једноставно добили понуду од свог послодавца за посао у иностраној филијали компаније. Критеријуми који су разматрани код кандидата били су: мотивација за одлазак на инострану задатку, претходно стечено интернационално искуство, познавање језика земље домаћина, али и личне особине, на пример да ли је одређени кандидат отворен за нова искуства и друге културе, комуникативан и способан да се прилагоди на ново окружење у кратком року. Оно што је такође био фактор од значаја за разматрање приликом избора кандидата јесте само искуство запосленог у датој компанији, познавање стратегије, циљева и визије дате компаније. У прилог томе говори чињеница да је један од експатријата који је изабран, био одговоран за отварање потпуно нове филијале и успостављање пословних операција у земљи домаћина. У погледу процеса оријентације, испитаници су истакли да им компаније нису обезбедиле међукултурну обуку пре одласка на задатке. Међутим сваки од испитаника, самостално се припремао и упознао са културом земље домаћина: читали су о историји, култури, политичким и економским приликама земље домаћина, што им је помогло да боље комуницирају са локалним становништвом и брже се адаптирају (Soininen & Mannebratt, 2018).

### 3.5 Кина

За своје иностране филијале Кинеске мултинационалне компаније углавном ангажују становнике матичне земље, односно PCN експатријате, које шаљу на извршење задатака у иностранство. При том, иако се у последње време повећава број HCN експатријата који се ангажују у филијалама, на највишим менаџерским позицијама углавном се налазе PCN. У процесу селекције разматрају се следеће четири групе критеријума: познавање језика, hardcore способности (из области маркетинга, продаје, финансија и менаџмента), флексибилност и став према интернационалном ангажману. ХР менаџери за извршење интернационалних задатака најчешће бирају кандидате старости између 25 и 35 година, зато што верују да је млађим људима много лакше да се прилагоде новом окружењу. Познавање језика и hardcore способности кључне су за експатријате, јер је управо сврха њиховог слања у иностранство преношење и примена стручног знања на пословне операције у филијали, захваљујући одличним комуникационим способностима. Флексибилност као критеријум разматра се због тога што прилагођавање страном радном окружењу може бити тешко за запослене, а још теже за њихове породице. Ово је нарочито карактеристично за Кину, због тога што у готово свакој кинеској породици оба супружника раде. Стога, интернационални ангажман једног од супружника подразумева да други супружник (најчешће жена) мора да се одрекне своје каријере. Поред свега наведеног, експатријати морају бити снажно мотивисани за рад у иностранству, као представници или амбасадори матичне компаније, како би свој ентузијазам пренели на друге

запослене у филијали и успешно извршили свој задатак. Оријентација и припрема изабраног кандидата за интернационални ангажман, разликују се међу компанијама. Код неких компанија, овај процес је веома детаљан, и подразумева језичку обуку у трајању од 4 до 8 недеља, затим обуку о одласку у иностранство, недељу дана пре одласка уз подршку тренера из земље домаћина. Насупрот томе, друге компаније обуку за експатријате организују у циљу обнављања знања запосленог о производима, историји, тржишту и организационој култури компаније (Zhong, Zhu, & Zhang, 2021).

### 3.6 Јужна Кореја

У погледу префериране категорије експатријата, код јужнокорејских мултинационалних компанија, мишљење је подељено. Половина компанија за све кључне позиције у подружницама у иностранству ангажује кандидате из земље домаћина (HCN), док друга половина компанија на све кључне позиције поставља кандидате који су држављани матичне земље (PCN). Компаније које ангажују PCN експатријате (запослене у седишту компаније) на кључне позиције у филијалама наводе за то следеће разлоге: поверење и контролу, обезбеђење усклађивања послова са корпоративном стратегијом матичне компаније, избегавање неспоразума у комуникацији и њихове техничке вештине. Када ангажују HCN експатријате, компаније користе следеће канале регрутације: сајтове за запошљавање, онлине регрутовање од стране компаније, центре за запошљавање, ловце на главе, колеџ регрутовање и универзитетске сајмове запошљавања. Процес селекције обавља се на следећи начин: након што ХР тим прегледа све пристигле биографије и пратећу документацију, одабрани кандидати полажу тестове познавања језика ( корејског или енглеског језика потребног за обављање послова на менаџерским позицијама), тестове интелигенције и емоционалне интелигенције као и психолошке тестове. Кандидати који положе наведене тестове након тога обављају интервју, након чега менаџмент доноси одлуку о томе ко ће бити ангажован. У зависности од позиције, уговори са изабраним кандидатима потписују се на период између једне и пет година. Једном када је кандидат изабран за интернационално ангажовање, од њега се очекује да у што краћем могућем року буде спреман и оде на своје ново радно место. Култура у Јужној Кореји је таква да им раздвојеност од породице због посла не представља проблем, јер они воле да раде у иностранству. Након што је особа изабрана за рад на међународном задатку, његова породица га обично подржава. Компаније обично не охрабрују породице да оду са иселјеницима. Међутим, ако ипак оду, компанија им обезбеђује помоћ када је у питању пресељење, школовање деце и проналазак смештаја (Kang & Shen, 2013).

### 3.7 Русија

Руске мултинационалне компаније, у циљу унапређења пракси људских ресурса али и услед потребе за попуњавањем менаџерских радних места на свим хијерархијским нивоима, примењују један зрелији приступ процесу управљања талентима. Како би пронашле најпогодније кандидате за позиције менаџера маркетинга, финансија, продаје, ХР-а или инжењерске позиције, руске мултинационалне компаније сарађују са елитним пословним школама и универзитетима, односно примењују такозвано колеџ регрутовање талената. Између компанија и универзитета чији су студенти и дипломци задовољили потребе компанија успостављају се партнерства, којима се спречава да конкурентске компаније регрутују и преотму таленте са истих универзитета. Компаније примењују вишестепени процес селекције кандидата који се састоји из следећих корака: анализа биографија, тестирање, интервју кандидата са руководиоцима као и различите врсте пословних задатака у оквиру центара за процену. Оно што је занимљиво је да компаније не врше регрутацију и селекцију кандидата како би одмах попунили упражњену позицију. већ се појединци бирају како би након завршене обуке (у области лидерства, тимског рада и сл.), и унапређења њихових вештина заузели неке од водећих менаџерских позиција у филијалама мултинационалних компанија. Сходно томе, компаније посвећују велику пажњу тренингу и обуци талената због тога што користе интернационална ангажовања као алат за развој каријере талентованих појединаца (Muratbekova-Touron, Kabalina & Festing, 2018).

### 3.8 УАЕ

Домаће тржиште радне снаге у УАЕ не обезбеђује довољно висококвалификованих појединаца, способних да квалитетно и успешно управљају компанијама. Услед ове чињенице, ова арапска држава морала је да привуче значајну количину професионалаца из иностранства. Када је реч о регрутацији и селекцији менаџера и стручњака за потребе обављања интернационалних задатака у Уједињеним Арапским Емиратима, не постоји јасно уочљив образац по коме се бирају кандидати. Процес регрутације и избора најпогоднијег кандидата за извршавање међународних задатака у УАЕ заснива на доступности особе која је у погледу квалификације најпогоднија за дати задатак. Сам процес тече тако што ХР служба од руководства добије инструкције о томе какав кандидат им је потребан за међународно ангажовање, и од ње се очекује да то место попуни најбољом расположивом особом у том тренутку. Као најважнији критеријуми селекције издвајају техничке вештине и до тада постигнут пословни успех, док се личне особине, културне вештине, способности успостављања међуљудских односа и друге вештине које спадају у групу “меких” а које значајно доприносе успеху на међународним задацима не узимају у обзир. Резултати овог истраживања открили су да већина мултинационалних компанија пружа неки облик

међукултурне обуке пре поласка кандидата на извршавање интернационалних задатака. Ова обука углавном је трајала између једног и три дана пре поласка у нову земљу, и фокусира се на могуће изазове и потешкоће приликом извршавања међународних задатака. Оријентација након доласка у Уједињене Арапске Емирате у већини случајева била је врло кратка или потпуно занемарена, тако да су били препуштени сами себи, уз евентуалну помоћ локалних колега у прилагођавању новом окружењу (Tahir & Egleston, 2019).

### 3.9 Србија

Истраживање које је 2015. године спроведено у оквиру CRANET пројекта показало је да компаније у Србији без обзира на категорију запослених, (менаџери, стручни радници, административни/физички радници) највише преферирају интерну регрутацију, односно попуњавање слободних радних места из редова постојећих запослених. Када је реч о екстерним методама регрутације, методе се разликују у зависности од категорије запослених. За екстерну регрутацију менаџера најчешће се користи интернет, код екстерне регрутације стручних радника најчешће посредује центар за запошљавање, односно Национална служба за запошљавање, док се за регрутацију административних и физичких радника поред наведених метода често се користе и огласи у новинама. У процесу селекције, приликом одабира најпогоднијих кандидата за менаџерске и позиције стручних радника, у највећем обиму врши се интервјуисање кандидата и анализа препорука, док у процесу селекције кандидата за позиције физичких и административних радника важан аспект представља попуњавање пријаве за посао. (Лековић, Славић, & Бербер, 2015) Показало се да су главни критеријуми у процесу селекције кандидата у малим и средњим предузећима у Србији - знања и вештине кандидата као и препоруке људи од поверења, док је политичко ангажовање као критеријум најмање заступљено. Насупрот томе, у случају великих компанија, најчешћи критеријуми били су политичка припадност и интерес (корупција) који доносиоци одлука могу имати (Ханић, 2021).

### 3.10 Мађарска

Када је реч о изворима регрутације, приликом попуњавања менаџерских позиција најзаступљенији су комерцијални сајтови за запошљавање, затим агенције за запошљавање као и прикупљање биографија кандидата путем компанијског веб-сајта, а најмање се примењују програми стражирања и регрутација посредством националне службе за запошљавање. За попуњавање позиција у категорији стручних радника мађарске компаније највише примењују интерно регрутовање, тј на упражњена радна места ангажују кандидате из редова већ постојећих запослених. Међу методама екстерне регрутације у највећој примени је разматрање биографија кандидата које су пристигле у компанију између два отворена конкурса, као и препорука али и прикупљање пријава путем компанијског веб-сајта. Кандидати на позиције стручних радника најмање се регрутују посредством друштвених мрежа и бироа за запошљавање. За ангажовање кандидата на позицији административних и физичких радника мађарске компаније се у највећој мери ослањају на сопствене базе података. Прикупљају пријаве путем својих веб-сајтова а затим исте пријаве, као и оне пристигле између два отворена конкурса заједно са препорукама за поједине кандидате. Кандидати се у најмањем обиму регрутују посредством сајмова и бироа за запошљавање. У процесу селекције кандидата за менаџерске позиције најзаступљеније методе су провера препорука као и различите врсте разговора са кандидатом као што су интервју један-на-један и панелни, док се најређе користе тестови као што су тестови способности и тестови познавања математичких операција. У процесу селекције кандидата за позиције које припадају категорији професионалаца из различитих области доминантне методе које се примењују у мађарским компанијама су интервјуи један-на-један, анализа препорука као и тестови техничких способности. Најмање се користе психометријски тестови, тренинг центри као и online селекцијски тестови. У процесу одабира најпогоднијих кандидата за позиције физичких и административних радника, прво се разматра исправност попуњене пријаве за посао, након тога се врши процена способности уз помоћ тестова, а након тога најчешће интервју са кандидатом један на један. Методе које се ретко примењују су психометријски тестови, тренинг центри и анализа профила на друштвеним мрежама. (Cranet, 2017)

## 4. АНАЛИЗА УТИЦАЈА ДИМЕНЗИЈА НАЦИОНАЛНЕ КУЛТУРЕ НА STAFFING ПРАКСЕ ОДАБРАНИХ ЗЕМАЉА

Утицај националне културе могуће је пратити и анализирати у свим аспектима међународног менаџмента људских ресурса. Ипак, у овом раду, анализира се утицај димензија националних култура по Hofstede-овој класификацији на обележја staffing пракси, тј. пракси запошљавања одабраних земаља широм света. Код највећег броја земаља, у питању је процес интернационалног staffing-а, који се бави свим кључним питањима са којима се суочавају мултинационалне компаније приликом ангажовања кандидата из матичне земље, кандидата из земље домаћина али и кандидата из трећих земаља за потребе обављања послова на кључним позицијама у својим филијалама широм света. Када је реч о утицају националне културе на процес регрутације кандидата, у

литератури се наводи да је овај ефекат могуће посматрати с једне стране кроз систем вредности који негују регруттери, а са друге стране кроз систем вредности кандидата. (Ђорђевић, 2016 према Stone et. al., 2007). У наставку ће бити разматран појединачни утицај сваке од димензија националне културе према Hofstede-овој класификацији на staffing праксе одабраних земаља.

### **Удаљеност од моћи**

Hofstede (1984) дефинише удаљеност од моћи као „меру у којој чланови друштва прихватају да је моћ у институцијама и организацијама неједнако распоређена“. У земљама чије националне културе карактерише велика удаљеност од моћи, уобичајена појава је да се регрутација и селекција кандидата врши на основу њиховог статуса и друштвено-политичких веза, које постају важнији критеријум од квалификација и претходног искуства кандидата (Ausan 2005, 1088 стр, према Budhwar & Khatri., 2001). Овај закључак потврђује се на примеру staffing праксе наше земље, где се показало да у случају великих компанија (где спада највећи број јавних предузећа) најчешћи критеријуми селекције су управо политичка припадност и интерес који доносиоци одлука могу имати. Поред тога, у литератури се наводи и утицај ове димензије на преферирану категорију експатријата. У земљама чије културе имају високу вредност димензије „удаљености од моћи“ компаније преферирају да централизују своје пословне операције. У ту сврху, компаније преферирају да у филијалама компанија широм света, на водеће позиције ангажују PCN експатријате, односно становнике матичне земље које шаљу на извршење задатака у иностранство, који имају предност у односу на друге категорије експатријата јер имају могућност да учествују у доношењу одлука у седишту компаније. (Lakshman & Jiang, 2016). Овај закључак може се потврдити и на примеру компанија из Јужне Кореје, чија култура се одликује великом удаљености од моћи. Наиме, компаније из Јужне Кореје преферирају PCN експатријате у циљу обезбеђења усклађивања пословања са корпоративном стратегијом матичне компаније и избегавања неспоразума у комуникацији.

### **Индивидуализам VS Колективизам**

Индивидуализам с једне стране, на супрот Колективизму с друге стране односи се на степен у коме су људи у одређеном друштву интегрисани у групе. Индивидуалистичке су оне културе у којима су везе између појединаца лабаве и од сваког се очекује да брине о себи и својој ужој породици. Колективистичке културе су оне у којима су људи од рођења интегрисани у јаке, кохезивне групе које их штите у замену за беспоговорну лојалност (Hofstede, 2011). Стоне је заједно са својим колегама закључио да ако регруттери долазе из земаља у којима преовлађује колективизам, на супрот индивидуализму већа је вероватноћа да ће приоритет при одабиру извора регрутације имати они извори који су оријентисани на успостављање интеракције. (Ђорђевић, 2016, стр 289). Овај закључак потврђује staffing пракса Јужне Кореје, која је међу одабраним земљама према Hofstede-овом методу класификације окарактерисана као изузетно колективистичка. Регруттери у овој азијској земљи као један од преферираних извора регрутације користе сајмове запошљавања, јер им они управо омогућавају личну комуникацију са кандидатима. Осим тога, неки аутори сматрају да регруттери у земљама чије културе се сматрају колективистичким преферирају интерну регрутацију у односу на методе екстерне регрутације (Ausan, 2005). И овај закључак потврђује staffing пракса једне од земаља одабраних у овом раду. Наиме, у случају Португалије чија се национална култура класификује као колективистичка, показало се да компаније преферирају интерну регрутацију, односно да на интернационалне задатке шаљу кандидате из својих редова, којима упућују персонализоване позиве за интернационалне ангажмане. У недостатку интерно доступних кандидата, анализирају базе са биографијама кандидата које су пристигле у компанију између два конкурса. Са друге стране када регруттери припадају земљама чије су националне културе окарактерисане као индивидуалистичке, поменути аутори сматрају да ће у том случају бити одабрани извори регрутације попут агенција за запошљавање, новинских огласа, онлине регрутација и други извори код којих није пресудан лични контакт између кандидата и регруттера. (Ђорђевић 2016, према Stone et. al., 2007). У прилог наводима ових аутора говоре staffing праксе земаља посматраних у овом раду, нпр. Мађарске и Норвешке, где су регруттери у процесу проналажења најпогоднијих кандидата користили технике као што су онлине регрутација, односно сајтови за запошљавање или агенције за запошљавање.

### **Избегавање неизвесности**

Избегавање неизвесности, према Hofstede-у (2011), показује у којој мери култура програмира своје припаднике да се осећају пријатно или непријатно у неубичајеним ситуацијама. Национална култура такође може утицати и на процес селекције. Овај утицај могуће је препознати у контексту метода селекције које се уобичајено користе. У културама које карактерише избегавање високог ризика, организације користе широк спектар метода како би прикупили што више информација о кандидатима и на основу тога донеле праву одлуку (Ђорђевић, 2016, стр 290). Међу анализираним земљама, могу се пронаћи и овакви примери. Наиме, руске компаније у процесу доношења одлуке о интернационалном ангажовању талената, примењују веома ригорозан процес селекције, који укључује: анализу биографија, тестирање, интервју са руководиоцем као и различите врсте пословних задатака у оквиру центара за процену. Компаније из Јужне Кореје, чију културу такође карактерише високо избегавање неизвесности, спроводе комплексан процес селекције: након што ХР тим прегледа све пристигле биографије и



пратећу документацију, одабрани кандидати полажу тестове познавања језика ( корејског или енглеског језика потребног за обављање послова на менаџерским позицијама), тестове интелигенције и емоционалне интелигенције као и психолошке тестове. Кандидати који положе наведене тестове након тога обављају интервју, након чега менаџмент доноси одлуку о томе ко ће бити ангажован. Насупрот претходно наведеном, у земљама чије се националне културе одликују ниским избегавањем неизвесности, већа је вероватноћа да ће прилика бити дата кандидатима који поседују широк спектар вештина које могу користити у различитим ситуацијама (Hofstede et al., 2010). У прилог овом налазу говори пример staffing праксе коју примењују Кинеске компаније. Наиме, ХР менаџери за извршење интернационалних задатака најчешће бирају кандидате старости између 25 и 35 година, који познају стране језике, имају одличне техничке компетенције, флексибилни су, мотивисани су за рад у иностранству и ентузијастични, што се све може приписати чињеници да кинеска култура има ниску вредност димензије избегавања неизвесности.

### **Мушке насупрот женским вредностима**

Ова димензија националне културе бави се вредностима које се испољавају као доминантне у одређеном друштву. Према Hofstede-у, (2011) културе у којима су доминантне вредности повезане са новцем, постигнућима и признањима сматрају се мушким, док се културе у којима су доминантне вредности повезане са породицом и квалитетом живота сматрају женским. Сматра се, да би утицај ове димензије националне културе ХР стручњаци би требало да разматрају приликом доношења одлуке о изворима регрутације који ће се користити у процесу staffing-а. У земљама чије се националне културе могу окарактерисати као „женске“ појединци могу бити много мање активни у процесу тражења посла, односно мања је вероватноћа да ће појединци бити у сталној потрази за бољим радним местом у циљу изградње што успешније каријере. У таквим земљама, компаније да би дошле до најпогоднијих кандидата морају да користе изворе регрутације као што су агенције за запошљавање и сајмови запошљавања. Са друге стране, у земљама чије националне културе је могуће сврстати у категорију „мушких“ ефикаснији извори регрутације биће на пример оглашавање у новинама или на интернету, будући да су припадници оваквих култура у сталној потрази за приликама за унапређење своје каријере (Ma & Allen, 2009). У оквиру одабраних земаља, као типичан пример земље са претежно „мушким“ вредностима може се узети Мађарска, где је за све три категорије радника (менаџери, стручни радници и физички/административни радници) доминантан извор регрутације био компанијски веб сајт; док се као пример националне културе са претежно „женским“ вредностима може узети Норвешка, где компаније за потребе интернационалног staffing-а користе услуге агенција за запошљавање.

### **Краткорочна у односу на дугорочну оријентацију**

У земљама чије националне културе су краткорочно оријентисане истакнуте вредности су поштовање традиције, испуњавање друштвених обавеза, лична постојаност и стабилност; док су у земљама чије националне културе се сматрају дугорочно оријентисаним истакнуте вредности попут истрајности, штедљивости и осећаја стида (Hofstede, 2011, стр 15).

Неки аутори сматрају да се утицај ове димензије може уочити у погледу критеријума који се разматрају приликом избора кандидата. У земљама чије се националне културе могу окарактерисати као краткорочно оријентисане, нагласак ће бити на критеријумима као што су исказано интересовање кандидата, спремност кандидата и његове породице за одлазак у иностранство, освешћеност за друге културе, флексибилност и сл. У земљама чије се националне културе могу окарактерисати као дугорочно оријентисане, нагласак ће бити на критеријумима као што су техничке компетенције, познавање језика, претходно искуство и сл (Ismail & Lu, 2014). Међу посматраним земљама, овакав закључак може се потврдити на примеру Португалије, чија национална култура спада у ред краткорочно оријентисаних, као и на примеру Кине чија национална култура спада у ред дугорочно оријентисаних.

### **Уздржаност у односу на попустљивост**

Ова димензија националне културе говори о томе како људи контролишу своје жеље, понашања и емоције (Hofstede et al., 2010). Укратко, она осликава степен у коме људи цене задовољство у односу на обавезе и дужности (Zhou et al., 2015). Аутори наводе да припадници култура које се могу окарактерисати као „попустљиве“ имају тенденцију да активно управљају препрекама, да учествују у програмима и активно траже помоћ (Fietz et al., 2021). Ово је могуће повезати са процесом оријентације кандидата приликом одласка на интернационалне задатке. Примера ради, шведски експатријати, чија национална култура се сматра попустљивом, самостално су спроводили процес оријентације. Како им компаније нису обезбедиле међукултурну обуку пре одласка на задатке, сваки од кандидата, самостално се припремао и упознао са културом земље домаћина: читали су о историји, култури, политичким и економским приликама земље домаћина, што им је помогло да боље комуницирају са локалним становништвом и брже се адаптирају.

## ЗАКЉУЧАК

Поређењем staffing пракси одабраних земаља света са једне стране, И димензија националних култура по Hofstede-у (удаљености од моћи, индивидуализма насупрот колективизму, женских насупрот мушким вредностима, избегавања неизвесности, дугорочне насупрот краткорочној оријентацији, уздржаности насупрот попустљивости) са друге стране изведени су одређени закључци. Вредности различитих димензија националне културе утичу на све аспекте процеса staffing-а, било да је реч о запошљавању на националном или интернационалном нивоу укључујући: критеријуме за одабир кандидата, преферирану категорију експатријата, изворе регрутације који ће се у највећој мери користити сам начин спровођења процеса регрутације, процес и методе селекције пријављених кандидата, однос кандидата према процесу тражења посла и каријери уопште, процес оријентације и став према одласку на интернационалне задатке. Поређењем staffing пракси са вредношћу димензије удаљености од моћи, утврђено је да су у земљама са високом удаљеношћу од моћи приликом одабира кандидата доминантни критеријуми као што су друштвени статус И друштвено-политичке везе будућег запосленог од којих компанија потенцијално може имати користи. Такође, у земљама са високом вредношћу димензије удаљености од моћи, преферирана категорија експатријата су parent country nationals(PCN), односно становници матичне земље које компаније шаљу на извршење задатака у иностранство. Стављањем у однос процеса staffing-а и димензије индивидуализма насупрот колективизму, утврђено је да ће у земљама које се сматрају „колективистичким“ регрутери предност дати интерној регрутацији или оним облицима регрутације који омогућавају лични контакт са кандидатима, док у земљама које се сматрају „индивидуалистичким“ регрутери преферирају изворе регрутације код којих није пресудан лични контакт са кандидатима. У погледу димензије избегавања неизвесности, утврђено је да у земљама које се одликују високом вредношћу ове димензије, процес селекције кандидата подразумева читав низ метода, у циљу што свеобухватнијег упознавања и процене кандидата, док у земљама које се одликују ниском вредношћу димензије избегавања ризика, већа је вероватноћа запошљавања „универзалнијих“ кандидата, са ширим спектром вештина које се могу користити у различитим ситуацијама. Димензија „мушких насупрот женским вредностима“ утиче на став кандидата према процесу тражења посла и каријери уопште. У земљама чије се националне културе могу окарактерисати као „женске“ појединци могу бити много мање активни у процесу тражења посла, односно мања је вероватноћа да ће појединци бити у сталној потрази за бољим радним местом у циљу изградње што успешније каријере. Са друге стране, у земљама чије националне културе је могуће сврстати у категорију „мушких“, запослени су у сталној потрази за приликама за унапређење своје каријере. Утицај димензије „дугорочне насупрот краткорочној оријентацији“ видљив је у погледу критеријума који се разматрају приликом избора кандидата. У земљама чије се националне културе могу окарактерисати као краткорочно оријентисане, нагласак је на „soft skills“ док у земљама чије се националне културе могу окарактерисати као дугорочно оријентисане нагласак је на „hard skills“. Уздржаност у односу на попустљивост као димензија националне културе свој утицај одликује на процесу оријентације кандидата. У земљама чије националне културе се сматрају „попустљивим“ иако компаније не обезбеђују свеобухватан процес оријентације приликом одласка на интернационалне задатке, кандидати се према новом радном ангажовању оријентишу и за њега припремају сами. Познавање димензија националне културе, од великог је значаја за мултинационалне компаније приликом дизајнирања и спровођења процеса staffing-а како на националном, тако И на интернационалном нивоу. У случају када компанија процес ангажовања запослених спроводи на начин који није у складу са вредностима и правилима која су део културе одређене земље, кандидати за запослење неће бити мотивисани да у процесу одабира покажу своје квалитете на најбољи могући начин, убеди регрутере да су баш они прави кандидати за одређено ангажовање и из тог процеса изађу као победници. Стога је неопходно да компанија креира такав систем који ће представљати компромис између карактеристика националне културе земље у којој отвара своју филијалу, или тражи кандидате за одређене позиције и карактеристика корпоративне културе компаније која потиче из матичне земље. Ограничење овог истраживања налази се у чињеници да су коришћени секундарни подаци о staffing праксама одабраних земаља. У циљу детаљније анализе односа staffing пракси И националних култура земаља, потребно је спровести емпиријско истраживање.

## ЛИТЕРАТУРА

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & selection practices in manufacturing firms in Bangladesh. *Indian Journal of Industrial Relations*, str 436-449.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Бербер, Н. (2015). Компарација управљања компензацијама у Републици Србији и земљама Европе, докторска дисертација, Економски факултет у Суботици
- Бешић, А., & Ortlieb, R. (2019). Expatriates of host-country origin in South Eastern Europe: management rationales in the finance sector. *European Management Review*, 16(3), 667-681.

- Bruland, S. K. & Rusten, G.,(2012). Sourcing strategies, channels and geographies in the international recruitment of a highly skilled work-force. *Erdkunde*, str 1-11.
- Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report (2017) <https://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet-international-report-2017.pdf> приступљено 13.12.2021. године
- Ђорђевић, Б. (2016). Impact of national culture on international human resource management. *Economic Themes*, 54(2), str 281-300.
- Fietz, V., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5-46.
- Ханић, А. (2021). Characteristics of human resource management in SMEs in Serbia.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). Human resources management in the hospitality industry. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Google books
- Hofstede, G. (1980). International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ismail, M., & Lu, H. S. (2014). Cultural values and career goals of the millennial generation: An integrated conceptual framework. *Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.
- Kang, H., & Shen, J. (2013). International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), str 3325-3342.
- Kumari, N. (2012) A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *International Institute for Science, Technology and Education (IISTE)*, str 34-43
- Lakshman, S., & Jiang, C. (2016). Nationality choices regarding executives in subsidiaries: evidence from French multinationals in Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 498-517.
- Лековић, Б., Славич, А., & Бербер, Н., (2015) Пракса управљања људским ресурсима у Србији 2014/2015 – Извештај Кранет истраживања, Суботица: Економски факултет, стр 1-32, [https://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet\\_2015\\_Srbija\\_izvestaj.pdf](https://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2015_Srbija_izvestaj.pdf)
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346.
- Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *Tékhné*, 12, str 48-57.
- Martins, D., & Tomé, E. (2015). The influence of pre-departure training on expatriate adjustment: an empirical investigation with portuguese international assignees. In *International Human Resources Management* (pp. 53-73). Springer, Cham.
- Миликић, Б. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 54(181).
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia— A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), str 437-455.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), str 351-359.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. 2006. *Human Resource Management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill
- Reiche, S.B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), str 523-536.
- Saeed, I., Arif, M., Gul, H., Ayaz, B., & Khan, Q. (2013). Employee induction and orientation at public sector organization: a case from Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 4(3), 32-48.
- Soininen, V. I., & Mannebratt Mabro, R. (2018). Factors Influencing Cross-Cultural Adjustment: Swedish Expatriates in East Asia Pacific.

- Штангл Шушњар, Г., Славиф, А., & Бербер, Н. (2017). Менаџмент људских ресурса. Економски факултет.
- Stone, D. L., Stone-Romero, F. E. & Lukaszewski, M. K. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, *Human Resource Management Review*, 17 (2), str 152-165.
- Tahir, R., & Egleston, D. (2019). Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning*, str 520-536
- Zhong, Y., Zhu, J. C., & Zhang, M. M. (2021). Expatriate management of emerging market multinational enterprises: A multiple case study approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 252.
- Zhou, Z., Jin, X. L., Fang, Y., & Vogel, D. (2015). Toward a theory of perceived benefits, affective commitment, and continuance intention in social virtual worlds: cultural values (indulgence and individualism) matter. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 247-261.
- <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison> приступљено 30.09.2021. године