

CAPITOLUL 1

Fundamentele teoretico metodologice ale managementului comparat al resurselor umane

Managementul comparat este o știință relativ nouă, momentul apariției sale reprezentându-l anii '60-'70, perioadă în care cercetarea științifică a fost dominată de abordările comparatiste, principalele domenii de studiu fiind dreptul comparat și literatura comparată. Ulterior, aria cercetărilor comparative a fost extinsă și în domeniul managementului, astfel încât, în prezent, putem constata că aria studiilor comparative a fost extinsă chiar la nivelul fiecăreia dintre funcțiunile firmei sau funcțiile managementului.

Utilitatea unor astfel de studii comparative este foarte importantă din punctul de vedere al specificității și caracterului pragmatic al acestora, al diversității culturale și manageriale abordate, dar mai ales din perspectiva posibilităților de cunoaștere pe care le oferă astfel de studii, în condițiile internaționalizării proceselor de management.

1.1. Necesitatea unei abordări comparative privind managementul resurselor umane

Anterior inițierii și dezvoltării unui studiu de management comparat al resurselor umane, trebuie argumentată necesitatea realizării acestuia. Între cele mai importante argumente care justifică necesitatea **realizării unui studiu de management comparat al resurselor umane, la nivelul României**, pot fi menționate:

1. în deceniul anterior, România a avut un acces restricționat la evoluțiile științifice și manageriale internaționale;
2. după anul 1989, în România am asistat la o „invazie” a companiilor multinaționale, cu ajutorul cărora are loc realizarea transferului de know-how managerial în domeniul resurselor umane;
3. calitatea de membru al Uniunii Europene pe care a dobândit-o România la 1 ianuarie 2007, ceea ce impune armonizarea legislației muncii din România cu cea a Uniunii Europene.

Pornind de la opinia lui **R. Nath**¹, **un studiu de management comparat** trebuie realizat pe **cinci puncte**:

- **abordarea comparatistă este de neevitat**, aceasta însemnând raportarea la un standard sau la o situație cunoscută. În ceea ce privește domeniul resurselor umane, compararea trebuie realizată între două sau mai multe sisteme de management al resurselor umane, prin raportarea la experiențele cele mai eficiente;
- **identificarea interdependențelor existente la nivel internațional** în toate domeniile de activitate, evidențiindu-le în special pe acelea care au o implicație directă asupra managementului resurselor umane;
- **abordarea comparativă a experienței mai multor țări în domeniul resurselor umane** permite dezvoltarea potențialului de evaluare și receptare de către manageri a diversității economice și culturale existente la nivel internațional;
- **examinarea comparativă a două sau mai multe sisteme de management** determină amplificarea sferei de variabile luate în considerare, ceea ce permite lărgirea evantaiului de cunoștințe în acest domeniu, cu consecințe asupra profunzimii, nuanțării și acurateței studiilor teoretice și soluțiilor practice oferite;
- **apelarea la cunoștințele dobândite prin intermediul unui studiu de management comparat** permite dezvoltarea capacității oamenilor de a aprecia mai exact și mai complet realitățile naționale prin raportarea la cele întâlnite la nivel internațional, ceea ce înseamnă că aportul fiecărui individ la derularea activităților economice se mărește substanțial.

În concluzie, putem afirma că studiile de management comparat răspund unei game variate de necesități individuale, dar și de grup, cu tendința de intensificare, pe măsura adâncirii diviziunii sociale a muncii, a dezvoltării relațiilor internaționale și a creșterii rolului informațiilor.

Necesitatea realizării unor studii de management comparat al resurselor umane este impusă de o serie de variabile, reprezentate grafic în figura 1.1.

¹ Nicolescu O., *Management comparat, Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia, ediția a doua*, Editura Economică, București, 2001, pp. 31-32.

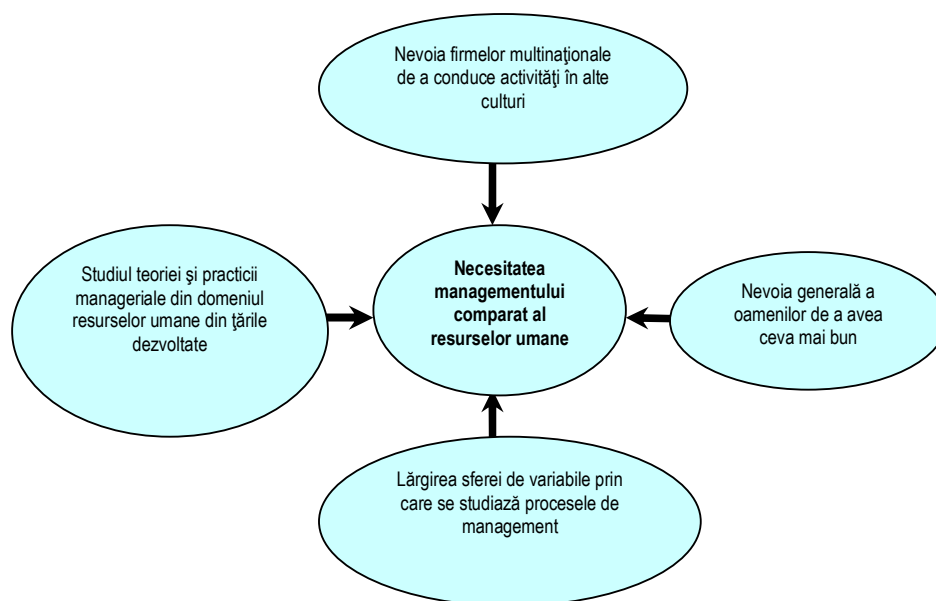


Fig. 1.1 Variabilele care determină necesitatea managementului comparat al resurselor umane²

Studiul teoriei și practicii manageriale reprezintă unul dintre factorii favorizanți ai dezvoltării unor studii de management comparat al resurselor umane, sub aspectul preluării și utilizării respectivelor practici manageriale din țările dezvoltate în cele mai puțin dezvoltate. Astfel de studii sunt realizate din perspectiva variabilelor economice și scot în evidență o serie de elemente specifice managementului. Spre exemplu, foarte mulți manageri români ar dori să știe cum compania americană P&G a devenit lider mondial pe piața produselor de menaj și, mai ales, cum pot prelua în activitatea lor managerială elementele care au asigurat succesul acestei companii. Sau cum a reușit compania ING să fie recunoscută nu numai ca un lider pe piața serviciilor financiare, dar și în domeniul resurselor umane.

Necesitatea realizării unor studii de management comparat al resurselor umane este justificată și **de nevoia firmelor de a-și desfășura activitatea într-un cadru internațional**, ceea ce reclamă adaptarea acestora la noi culturi. În general, companiile multinaționale sunt nevoite să atragă personal din mai multe țări, din mai multe culturi, iar fiecare individ are un

² Adaptare după Burduș E., *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001, pp. 37-38.

comportament specific în funcție de cultura din care face parte. Aceasta înseamnă că firmele multinaționale trebuie să administreze un personal foarte eterogen din punct de vedere cultural, ceea ce necesită o foarte bună cunoaștere a fiecărei culturi în parte, fapt care se poate realiza prin întreprinderea unor studii de management comparat internațional.

Lărgirea sferei de variabile prin care se studiază procesele de management prezintă importanță din punctul de vedere al faptului că în realizarea unor studii de management comparat al resurselor umane nu trebuie luate în considerare doar variabile de ordin economic, ci mai ales cele de natură socială și culturală.

Nevoia oamenilor de a avea ceva mai bun contribuie la dezvoltarea studiilor de management comparat al resurselor umane la nivel internațional, deoarece managerii companiilor care nu obțin rezultatele așteptate sunt în permanență tentați să-și îmbunătățească munca, în scopul obținerii unor rezultate superioare. Cunoașterea și preluarea în activitatea cotidiană a unor modalități noi de organizare, coordonare, planificare sau control al activității impun inițierea unor studii comparative între diferite sisteme de management, în scopul de a identifica și prelua acele practici eficiente. La nivelul companiilor multinaționale, procesul de administrare a resurselor umane impune o foarte bună cunoaștere a culturilor din care provin angajații, ceea ce necesită realizarea unor studii de management comparat în scopul de a cunoaște particularitățile fiecărei culturi.

Astfel, **necesitatea realizării unui studiu de management comparat al resurselor umane** poate fi justificată invocând următoarele argumente:

1. între diferite țări s-au dezvoltat puternice interdependențe pe plan economic, ceea ce determină, din punct de vedere informațional, o analiză a culturii, politicii, situației economice și a procedurilor și proceselor manageriale caracteristice la nivel național;
2. studiul diferențelor culturale permite managerilor să-și dezvolte abilități de apreciere și înțelegere a diferențelor naționale cu o largă aplicabilitate practică în negociere;
3. determină o lărgire a variabilelor de analiză a fenomenelor manageriale și organizaționale, ceea ce asigură o dezvoltare a cunoașterii economice;
4. pe plan individual, asigură o evaluare corectă a propriei culturi, a realităților naționale;
5. analiza comparativă este inevitabilă prin natura umană, ceea ce asigură identificarea și dezvoltarea unui standard de urmat.

1.2. Definirea managementului comparat al resurselor umane

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu domeniile de activitate, creșterea competiției internaționale și amplificarea procesului de globalizare sporesc în continuare importanța managementului resurselor umane, datorită necesității de a ține seama tot mai mult de dimensiunile internaționale ale acestuia³.

De asemenea, managementul resurselor umane dobândește o importanță din ce în ce mai sporită, ca rezultat al dezvoltării pieței bunurilor și serviciilor, dar mai ales pe măsură ce procesul de regionalizare-globalizare se intensifică.

Extinderea activității companiilor la nivel internațional presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea la nivelul fiecărei țări. Toate aceste evoluții determină **regândirea rolului strategic al resurselor umane** în cadrul unei companii, acestea fiind abordate ca principalul avantaj competitiv de care organizațiile dispun.

În acest context, se impune realizarea unor studii și analize comparative, în domeniul managementului în general și al managementului resurselor umane în special, în scopul de a permite realizarea transferului de cunoștințe dintre diferite domenii și sisteme de management. În aceste condiții, se impune delimitarea a ceea ce este universal și specific în domeniul managementului resurselor umane, adică o cunoaștere a asemănărilor și deosebirilor, respectiv a domeniului managementului comparat al resurselor umane.

R. Nath⁴ definește managementul comparat astfel: „*managementul comparat, în sens larg, se concentrează asupra similarităților și diferențelor dintre sistemele de management și de afaceri din contexte diferite*”.

Pornind de la această opinie, putem afirma că *managementul comparat al resurselor umane se concentrează asupra evidențierii similarităților și diferențelor dintre practicile de resurse umane, utilizate în diferite sisteme de management, în contexte diferite*.

O astfel de abordare a managementului comparat al resurselor umane permite extinderea ariei de realizare a analizelor comparative, acestea putându-

³ Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, ediția a patra, Editura Economică, București, 2004, pp. 53.

⁴ Burduș E., *op. cit.*, pp. 35.

Nicolescu O., *op.cit.*, pp. 30.

se efectua între organizații profitabile sau nonprofit, între ramurile producătoare sau cele de servicii, între organizațiile mari și cele de dimensiuni medii și mici, între țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare. De asemenea, comparațiile pot fi realizate și între organizații din cadrul aceleiași culturi sau țări.

Miller E. L.⁵ definește mult mai adecvat conceptul de management comparat: *managementul comparat cuprinde studiul fenomenelor de management al resurselor umane între țări sau culturi, prin concentrarea asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similarităților și deosebirilor privind procesele, conceptele și tehnicile de management.*

Conform acestei definiții, comparațiile trebuie realizate la nivelul unor culturi sau țări diferite, urmărind astfel doar perspectiva internațională a managementului.

În mod particular, putem defini **managementul comparat al resurselor umane** ca reprezentând *studiul particularităților unor sisteme de management din diferite țări sau culturi, în scopul detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării asemănărilor și deosebirilor privind procesele, conceptele și tehnicile de management al resurselor umane.*

O astfel de abordare a managementului comparat al resurselor umane evidențiază **trei elemente definitorii** ale managementului comparat al resurselor umane:

- concentrarea asupra proceselor, conceptelor și tehnicilor de management al resurselor umane, fapt care limitează sfera cercetărilor numai la teoria și practica din domeniul resurselor umane;
- comparația trebuie realizată între țări sau culturi diferite;
- obiectivul analizei comparative îl constituie identificarea asemănărilor și deosebirilor dintre procesele, conceptele și tehnicile de management al resurselor umane.

Însă trebuie reținut faptul că abordarea comparativă a managementului resurselor umane nu presupune existența în mod imperativ a unor culturi sau țări diferite, ci se poate realiza chiar și la nivelul aceleiași țări, între două organizații diferite.

În cartea sa *Management comparat. Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia*, profesorul **O. Nicolescu**⁶ definește managementul comparat astfel: „știința care studiază procesele și relațiile manageriale ce funcționează în contexte culturale naționale diferite, axându-se asupra

⁵ Burduș E., *op cit.*, pp. 35.

Nicolescu O., *op cit.*, pp. 30.

⁶ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 30.

identificării și analizării asemănărilor și deosebirilor manageriale, în vederea favorizării transferului internațional de know-how managerial și a creșterii funcționalității, eficienței și eficacității organizațiilor”.

În opinia lui **R. N. Farmer**⁷, managementul comparat „*reprezintă studiul și analiza managementului în diferite medii și a rațiunilor pentru care întreprinderile obțin rezultate diferite în diferite țări*”.

În acest context, managementul este considerat ca fiind un important factor care contribuie la dezvoltarea companiilor, prin prisma transferului de tehnologie, capital și cunoștințe pe care îl presupune; cu toate acestea, axa principală a procesului de dezvoltare a companiilor, în sisteme economice diverse, o reprezintă creșterea productivității muncii. Practic, indiferent în ce direcție sau la ce nivel se realizează transferul know-how-ului managerial, scopul principal îl constituie creșterea productivității muncii.

Deși concepția lui **R. N. Farmer** este realistă, trebuie menționat că această abordare are un caracter limitat, prin prisma faptului că nu permite identificarea unor asemănări și deosebiri între procesele, metodele și tehnicile de management din diferite țări, care să favorizeze transferul cunoștințelor manageriale între țări.

Ca o sinteză a celor prezentate anterior, putem afirma că: ***managementul comparat al resurselor umane reprezintă studiul conceptelor, proceselor, activităților, metodelor, tehnicilor și practicilor de management al resurselor umane din mai multe țări și/sau culturi, în scopul identificării, interpretării și caracterizării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea, a universalității lor și a posibilităților de transfer al cunoștințelor specifice managementului resurselor umane între aceste țări și/sau culturi, în vederea creșterii flexibilității, eficienței și eficacității resurselor umane.***

O astfel de abordare surprinde **patru aspecte definitorii** pentru managementul comparat al resurselor umane:

1. **obiectul comparației** îl constituie doar elementele de management al resurselor umane, și nu procese de altă natură. Desigur, în cadrul analizelor comparative, se vor avea în vedere și aspectele de natură juridică, economică, psihologică, sociologică, tehnologică etc., dar acestea nu vor fi abordate de sine stătător, ci numai în măsura în care influențează practicile de resurse umane, având un rol complementar;
2. **specificul analizei comparative** îl constituie o viziune culturală multinațională, utilizând realități și abordări teoretico-metodologice din două sau mai multe țări, managementul resurselor umane fiind examinat în strânsă legătură cu contextul cultural implicat;

⁷ Burduș E., *op. cit.*, pp. 35.

3. abordarea comparativă este axată pe **identificarea asemănărilor și deosebirilor** dintre practicile sau elementele teoretice de management al resurselor umane avute în vedere;

4. **scopul final al comparației** îl reprezintă realizarea **transferului de cunoștințe** privind managementul resurselor umane între țările sau culturile analizate, în scopul creșterii flexibilității, eficienței și eficacității resurselor umane.

Există numeroși autori care definesc managementul comparat din perspectivă internațională. În acest sens, poate fi supusă atenției definiția managementului comparat dezvoltată de **J.A. Stanbury**⁸, conform căreia: *„managementul comparat internațional constă, în primul rând, în identificarea și interpretarea transculturală a similarităților și deosebirilor dintre diferitele medii și procese de management. Apoi, aceste informații sunt utilizate de manageri pentru a deveni mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cea din care provin”*.

Elementul de distincție dintre această definiție și cele furnizate de alți specialiști îl reprezintă faptul că **J. A. Stanbury** conferă o dimensiune culturală comparabilității proceselor de management din diferite țări, aceasta influențând în mod decisiv procesul de transfer al cunoștințelor manageriale.

În mod similar, putem defini managementul comparat al resurselor umane punând în evidență dimensiunile internaționale ale acestuia, respectiv: *managementul comparat al resurselor umane constă în identificarea și interpretarea transculturală a similarităților și deosebirilor dintre strategiile, politicile și practicile de resurse umane, utilizate de manageri pentru a deveni mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cea din care provin*.

Analizând conținutul acestei definiții, putem concluziona că principalul scop al managementului comparat al resurselor umane îl reprezintă utilizarea de către manageri a cunoștințelor manageriale din domeniul resurselor umane în cadrul companiilor pe care le conduc.

Totuși, trebuie precizat faptul că această definiție a managementului comparat al resurselor umane are un caracter limitat, din punctul de vedere al faptului că permite realizarea unei diferențe foarte clare între cercetările de management comparat și diversele studii sau analize axate pe prezentarea unor asemănări și deosebiri în diferite sisteme de management, fără a reprezenta în esența lor studii de management comparat. În general, un **studiu de management comparat** trebuie să întrunească următoarele **condiții**:

⁸ Burduș E., *op.cit.*, pp. 35.

- să aibă ca obiect de studiu teoria și practica managerială din domeniul resurselor umane;
- să presupună realizarea unor comparații între două sau mai multe culturi ori sisteme de management;
- să fie axat pe evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre sistemele de management analizate;
- să evidențieze cazurile de universalitate și pe cele de specific cultural;
- să vizeze transferul know-how-ului managerial, în scopul de a eficientiza munca managerilor.

Managementul comparat al resurselor umane poate fi definit ca *un proces de a identifica și analiza a diferitelor practici de resurse umane, specifice la nivel național sau regional.*

Managementul comparat al resurselor umane include un spectru mult mai larg de analiză, permițând clasificarea diferitelor sisteme naționale de management al resurselor umane, în funcție de ideologiile care stau la baza acestora și, mai ales, de aspectele specifice activităților de resurse umane. Realizarea unor comparații între diferitele sisteme de management al resurselor umane permite nu numai identificarea particularităților fiecăruia dintre acestea, dar mai ales preluarea și transferarea diverselor practici de resurse umane între țări, în scopul creării unor sisteme de management al resurselor umane mai flexibile, mai eficiente și eficace.

De asemenea, **managementul comparat al resurselor umane** poate fi definit și ca *un proces de comparare a avantajelor și dezavantajelor sistemelor de management al resurselor umane din diferite țări.* Comparația cel mai frecvent întâlnită, din perspectiva managementului resurselor umane, este cea dintre Statele Unite ale Americii și Japonia, principalele argumente fiind:

- în primul rând, cele două țări dispun de cele mai puternice sisteme economice din lume, iar aspectele care rezultă în urma comparațiilor sunt extrem de relevante;
- în al doilea rând, din punctul de vedere al managementului resurselor umane, cele două sisteme de management prezintă o serie de elemente de diferențiere;
- în al treilea rând, în prezent, asistăm la un transfer al practicilor de resurse umane între cele două sisteme, ca rezultat al activității companiilor multinaționale americane în Japonia și al celor japoneze în SUA.

Managementul comparat al resurselor umane permite identificarea unui număr foarte mare de variabile, pe baza cărora sunt elaborate o serie de modele care permit studierea și înțelegerea particularităților sistemului de management al resurselor umane, specific fiecărei țări, din punctul de vedere

al relațiilor de muncă, al condițiilor de angajare și concediere și al sistemelor de remunerare și dezvoltare a resurselor umane.

Analizând conținutul specific al managementului comparat al resurselor umane, se pot desprinde următoarele **concluzii**:

- managementul comparat al resurselor umane reprezintă o componentă a managementului comparat;
- managementul comparat al resurselor umane cuprinde un spectru mult mai larg decât managementul internațional al resurselor umane;
- managementul internațional al resurselor umane utilizează rezultatele analizelor comparative, în vederea furnizării unor soluții de dezvoltare a resurselor umane într-un cadru multinațional;
- managementul comparat al resurselor urmărește identificarea asemănarilor și deosebirilor, avantajelor și dezavantajelor sistemelor de management al resurselor umane din diferite țări;
- managementul internațional al resurselor umane reprezintă principalul instrument de realizare a transferului de cunoștințe specifice între diferite țări sau culturi.

1.3. Metodologia de elaborare a unui studiu de management comparat al resurselor umane

O trăsătură definitorie a studiilor de management comparat o reprezintă complexitatea deosebită a acestora. De asemenea, acestea sunt caracterizate de un grad foarte mare de eterogenitate, datorită, în special, diversității domeniilor și activităților abordate. Din acest punct de vedere, numărul studiilor de management comparat este, în general, foarte mare. Însă, indiferent de domeniul analizat, de informațiile utilizate sau de scopurile urmărite, studiile de management comparat pot fi teoretice sau empirice.

În general, studiile **teoretice** conțin concepte, modele, structuri conceptuale sau chiar tipologii utilizate în scopul dezvoltării unor ipoteze și pentru a verifica sau codifica anumite informații relevante din domeniul managementului comparat. De asemenea, studiile teoretice pot fi axate pe conceptualizare sau pe sintetizarea informațiilor.

Studiile axate pe conceptualizare presupun utilizarea unui demers deductiv pe baza unor modele, în timp ce **studiile axate pe sintetizarea informațiilor** au în vedere colectarea informațiilor referitoare la procesele și relațiile de management în viziune comparatistă internațională.

Studiile **empirice** presupun utilizarea unor date și informații factice care descriu, analizează și evaluează fenomenele manageriale. Studiile comparative dezvoltate în domeniul resurselor umane pot viza, în mod similar celor

utilizate în general în managementul comparat, un singur domeniu (principalele activități ale managementului resurselor umane), putându-se vorbi din acest punct de vedere de studii **unidimensionale**, sau pot viza concomitent mai multe domenii intercorelate, în acest caz fiind vorba de studii **multidimensionale**.

În funcție de obiectivele urmărite, studiile de management comparat al resurselor umane pot fi clasificate în trei categorii:

- **studii descriptive**, care urmăresc prezentarea unor date și informații primare, verificate empiric, fără a evidenția și analiza relațiile dintre acestea;
- **studii analitico-interpretative**, axate pe prelucrarea informațiilor în vederea realizării unor analize și interpretării conținutului acestora;
- **studii normative**, al căror principal scop îl reprezintă generalizarea sau formularea unor cerințe cu caracter normativ.

1.3.1. Principalele caracteristici ale studiilor de management comparat al resurselor umane

Complexitatea crescândă a activităților de resurse umane desfășurate la nivelul companiilor, în contextul internaționalizării proceselor de management, conferă studiilor de management comparat, în general, și celor de management comparat al resurselor umane, în special, o serie de **caracteristici**, precum:

- *gradul mare de complexitate* redat nu doar de volumul foarte mare de informații utilizat, dar mai ales de faptul că informațiile caracterizează diferite sisteme de management aparținând unor culturi diferite. De asemenea, numărul variabilelor utilizate în procesul de analiză a fiecărei culturi este foarte mare. Complexitatea mare a studiilor de management comparat este redată și de interdependențele existente între culturile studiate;
- *dimensiunea relativ mare a eșantionului* supus investigației, care trebuie să fie relevant din punctul de vedere al scopului sau obiectivelor urmărite în cadrul studiilor comparative;
- *utilizarea elementelor de echivalență*, pentru asigurarea caracterului unitar al cercetării, în scopul evitării unor distorsiuni. Una dintre cerințele majore pe care le impune realizarea unui studiu de management comparat al resurselor umane este reprezentată de necesitatea utilizării unui sistem de valori unitar, respectiv concepte, metode și mod de prelucrare și interpretare, în analiza variabilelor culturale specifice diferitelor sisteme de

management, în scopul de a permite formularea unor concluzii corecte, în special în ceea ce privește luarea în considerare a specificului cultural;

➤ *costul ridicat* pe care îl reclamă realizarea unui studiu de management comparat al resurselor umane, determinat în mod direct de gradul sporit de complexitate a unor astfel de studii și de volumul mare de muncă necesar pentru obținerea rezultatelor finale. Nu de puține ori, realizarea unui studiu de management comparat în domeniul resurselor umane impune deplasarea cercetătorilor în diferite zone geografice, în scopul obținerii informațiilor necesare, ceea ce înseamnă cheltuieli suplimentare care trebuie efectuate;

➤ *volumul mare de muncă* este o altă particularitate a studiilor de management comparat în general. Informațiile obținute de către cercetători sunt culese, de cele mai multe ori, într-o formă brută, ceea ce atrage după sine eforturi suplimentare în vederea prelucrării acestora. De asemenea, informațiile necesare pentru realizarea unor studii de management comparat pot proveni din surse caracterizate de un grad foarte mare de diversitate. Aceasta înseamnă că informațiile pot fi obținute direct din cadrul organizațiilor prin derularea de către cercetători a unor chestionare sau interviuri la nivelul firmelor sau chiar a unor observări directe sau prin apelarea la opiniile unor specialiști în domeniul de analiză ori pot fi obținute din diverse materiale publicistice provenite din diferite culturi și care, de cele mai multe ori, necesită eforturi suplimentare pentru traducerea acestora. Mai mult, specialiștii implicați în derularea unui studiu pot proveni din culturi diferite și, de multe ori, este necesară traducerea studiului astfel încât rezultatele acestuia să poată fi cunoscute și în țara de origine a fiecăruia dintre cercetători;

➤ *caracterul dificil* este o altă caracteristică a studiilor comparative, în acest sens putând fi invocate câteva argumente relevante. În primul rând, se poate vorbi de numărul mare de variabile pe care le presupune derularea unui studiu de management comparat al resurselor umane, variabile care trebuie analizate și interpretate de o manieră unitară. Complexitatea sporită a problematicii studiate și soluționarea problemelor de echivalență reprezintă expresii ale gradului de dificultate sporit al unor astfel de studii. De asemenea, fondurile mari necesare pentru realizarea unor astfel de cercetări contribuie la amplificarea acestei caracteristici a studiilor comparative.

1.3.2. Etapele de realizare a unui studiu de management comparat al resurselor umane

Realizarea unui studiu comparativ în domeniul resurselor umane presupune parcurgerea următoarelor **etape**⁹:

1. stabilirea obiectivelor studiului sau cercetării;
2. definirea tematicii abordate;
3. dimensionarea eșantionului;
4. traducerea materialelor implicate;
5. măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management;
6. administrarea studiului;
7. analiza și interpretarea informațiilor;
8. formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor.

1.3.2.1. Stabilirea obiectivelor studiului

Reprezintă una dintre cele mai importante etape ale realizării unui studiu de management comparat, deoarece stabilește direcția de realizare a cercetării. **Obiectivele** unui studiu comparativ în domeniul resurselor umane pot fi de **natură teoretică**, vizând dezvoltarea unor teorii echivalente în cadrul culturilor ca, de exemplu, tipologia managerilor, a structurilor organizatorice sau comportamentul angajaților la locul de muncă, sau de **natură practică**, vizând identificarea similarităților și diferențelor dintre culturile studiate ca, de exemplu, analiza asemănărilor și deosebirilor dintre strategiile de resurse umane practicate la nivelul companiilor multinaționale din SUA și Marea Britanie etc.

Odată cu stabilirea obiectivelor studiului trebuie clarificate o serie de aspecte care pot distorsiona rezultatele cercetării ca, de exemplu:

– *definirea culturilor și a modului de investigare a acestora*, în scopul de a stabili dacă o țară poate fi folosită sau nu ca o delimitare a unei culturi, dacă populația țării este omogenă sau eterogenă din punctul de vedere al culturii, putând fi încadrată sau nu în cultura respectivă. Mai mult, folosirea unei definiții unitare a noțiunii de „cultură” asigură eliminarea unor potențiale distorsiuni ce ar putea apărea în procesul de prelucrare și interpretare a informațiilor din punctul de vedere al percepției cercetătorilor în ceea ce privește cultura;

⁹ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 80-87.

Burduș E., *op. cit.*, pp. 130-134.

- *programarea mentală a cercetătorului*, deoarece acesta nu trebuie să influențeze atât proiectarea și derularea studiului, cât mai ales interpretarea informațiilor, indiferent cărei culturi aparține;
- *rezolvarea problemelor de echivalență* specifice studiilor comparative, respectiv utilizarea unor sisteme de valori unitare în procesul de analiză și interpretare a informațiilor, indiferent de cultura din care acestea sau cercetătorii provin. De exemplu, abordările privind stilurile manageriale trebuie să fie identice în cadrul unor culturi diferite, diferențele de interpretare fiind determinate de vârsta, experiența și competența specialiștilor;
- *componența echipei de cercetare*, principalul criteriu de selecție fiind competența. **J. C. Larreche**¹⁰ recomandă luarea în considerare a unor criterii precum vârsta, naționalitatea și experiența cercetătorilor, dincolo de competența de care aceștia dau dovadă. „*în cadrul grupului de studii trebuie ca, pe lângă persoane mai în vârstă, ce au experiență și mintea deschisă, să existe și persoane tinere cu energie și entuziasm, femei care privesc o problemă în mod diferit, comparativ cu bărbații, specialiști de diverse naționalități, care înțeleg particularitățile culturilor implicate*”.

1.3.2.2. Definirea tematicii abordate

Importanța stabilirii tematicii studiilor de management comparat rezidă în faptul că, indiferent de cultura analizată, conceptele sau abordările metodologice ce urmează a fi utilizate în cadrul studiilor trebuie să fie identice sau cel puțin echivalente. Principalele probleme care trebuie soluționate în această etapă sunt: *tematica studiului este comună tuturor culturilor? are același înțeles pentru toate culturile cercetate?*. De exemplu, aspecte precum productivitatea muncii sau eficiența ori relațiile cu angajații este posibil să nu aibă aceeași semnificație sau importanță în două culturi diferite. Tocmai de aceea, precizarea clară a tematicii abordate este o etapă importantă a derulării unui studiu comparativ, astfel încât **să fie evitate situațiile în care același concept are înțelesuri diverse în culturi diferite.**

1.3.2.3. Dimensionarea eșantionului

Eșantionarea reprezintă etapa în care se stabilește numărul culturilor la nivelul cărora urmează a fi derulat studiul comparativ. Stabilirea numărului subiecților de investigat are o importanță decisivă, deoarece **validitatea**

¹⁰ Nicolescu O., *op cit.*, pp. 82.

demersului științific și a rezultatelor sunt influențate de măsura în care eșantionul selectat reflectă în mod adecvat o cultură sau nu.

În opinia lui **R.W. Brislin**¹¹, „numărul de culturi care formează eșantionul trebuie să fie suficient de mare pentru a asigura o variație aleatorie a variabilelor culturale nepereche și pentru a favoriza generalizarea concluziilor”.

Numărul culturilor studiate trebuie stabilit nu în funcție de accesibilitatea cercetătorilor la anumite culturi, ci **în funcție de scopurile cercetării și de tematica abordată**. Una dintre erorile majore care pot afecta în mod negativ rezultatele unui studiu comparativ o reprezintă tocmai dimensionarea eșantionului în funcție de accesibilitatea specialiștilor la o anumită cultură. Nu de multe ori, în condițiile unui grad mare de accesibilitate a cercetătorilor la o anumită cultură, este selectat un număr foarte mare de indivizi care aparțin respectivei culturi, iar din acest punct de vedere rezultatele studiului nu mai sunt relevante, putându-se vorbi în acest caz de o simplă descriere a unei anumite culturi, și nu de o abordare comparativă.

Numărul subiecților ce urmează a fi incluși în studiul comparativ trebuie să asigure **reprezentativitatea eșantionului** la nivelul fiecăreia dintre culturile studiate. Eșantioanele reprezentative sunt specifice în general studiilor cu caracter teoretic, de mare anvergură. În cazul în care obiectivele cercetării au un pronunțat caracter practic, se optează pentru utilizarea unor **eșantioane-pereche** selectate din două sau mai multe culturi. Un eșantion-pereche presupune includerea în cadrul cercetării a aceleiași număr de subiecți de investigat, pentru fiecare dintre culturile studiate. Practic, numărul total al subiecților supuși investigațiilor este repartizat în mod egal la nivelul fiecăreia dintre culturile studiate. De exemplu, ponderea șomerilor incluși în studiu este de 30% pentru fiecare dintre culturile investigate.

G. Hofstede ridică problema **echivalenței funcționale**¹² a eșantioanelor utilizate în studiile de management comparat, care se referă la faptul că eșantionul extras din populația țării A este echivalent cu eșantionul din țara B sub toate aspectele, cu excepția naționalității. De exemplu, în cadrul unui studiu de management comparat nu trebuie să se achiziționeze date despre managerii de resurse umane din țara A și, respectiv, muncitorii necalificați din țara B.

În cadrul etapei de eșantionare, cercetătorii trebuie să asigure independența eșantioanelor, ceea ce este destul de dificil de realizat prin prisma internaționalizării activităților de resurse umane. Unul dintre principalele

¹¹ Burduș E., *op. cit.*, pp. 131.

¹² Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale, software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996, pp. 283.

obiective ale unui studiu comparativ îl reprezintă evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre două sau mai multe culturi ori sisteme de management, ceea ce permite surprinderea interdependențelor dintre culturile studiate.

1.3.2.4. Traducerea materialelor

Una dintre cerințele asigurării unui caracter unitar al studiilor de management comparat o reprezintă **folosirea unui limbaj și a unui vocabular comun**, accesibil tuturor membrilor echipei de specialiști. Există un risc foarte mare ca reprezentanții diverselor culturi să perceapă în mod diferit semnificația termenilor utilizați în cadrul studiului. Tocmai de aceea traducerea materialelor este una dintre etapele importante ale derulării unui studiu de management comparat. Traducerea materialelor poate interveni atât din punctul de vedere al surselor de obținere a informațiilor, cât și din punctul de vedere al necesității diseminării rezultatelor studiului. Specialiștii în derularea studiilor de management comparat recomandă traducerea materialelor în toate limbile vorbite de cercetători, apelând la **tehnica dus-întors**. Aceasta înseamnă că, dacă un material a fost tradus din limba engleză în limba franceză, automat se impune și traducerea acestuia din franceză în engleză.

1.3.2.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management

Unul dintre cele mai importante aspecte ce trebuie avute în vedere în **derularea studiilor de management comparat în domeniul resurselor umane** este reprezentat de **asigurarea echivalenței rezultatelor**¹³. În acest sens, trebuie avute în vedere:

- *echivalența instrumentarului folosit în toate culturile investigate*, din punctul de vedere al modului de exprimare a ideilor, al gramaticii și sintaxei utilizate, uneori folosindu-se chiar anumite standarde pentru a permite o cât mai corectă comparabilitate;
- *echivalența variabilelor*, utilizându-se diverse variabile transculturale ce pot fi dimensionate și evaluate în toate culturile investigate;
- *echivalența limbajului* asigurată în etapa de traducere a materialelor;
- *echivalența sistemului de valori*, care presupune utilizarea acelorași proceduri, modele și corelații între culturile investigate;

¹³ Adler N., *A typology of management studies involving culture*, Journal of International Business Studies, vol. 14, no. 2/1983, Palgrave Macmillan Journals, pp. 29-47.

- *identificarea posibilelor pericole de distorsionare a rezultatelor cercetării, acordându-se o atenție deosebită modului de lucru cu variabilele.*

Obligativitatea parcurgerii acestei etape este determinată de cerința asigurării corectitudinii rezultatelor studiului.

1.3.2.6. Administrarea studiului

Din punctul de vedere al conținutului, activitatea de administrare a studiului constă în stabilirea modului de lucru, formularea instrucțiunilor și precizarea perioadei de lucru, astfel încât toți specialiști implicați în cadrul studiului să fie familiarizați cu aceste aspecte, indiferent de cultura din care provin. Mai mult, toate aceste aspecte trebuie să dobândească aceeași semnificație pentru toți cercetătorii. În cadrul acestei etape nu trebuie soluționate și administrate doar o serie de aspecte legate de metodologia și metoda de lucru stabilită la nivelul colectivului de cercetare, ci și o serie de potențiale disfuncționalități legate de modul de adoptare a deciziilor și acțiune la nivelul colectivului de cercetare.

De asemenea, trebuie prevenit, pe cât posibil, riscul apariției și manifestării **efectului Heinsenbergh**¹⁴, care constă în faptul că unele colectivități își modifică comportamentul în momentul în care sesizează faptul că se află sub observația unor specialiști, ceea ce poate afecta în mod nefavorabil rezultatele studiului întreprins.

În acest sens, în această etapă, trebuie avute în vedere următoarele **aspecte**:

- *familiaritatea* subiecților investigați cu instrumentarul utilizat în cadrul studiilor derulate la nivelul diferitelor culturi;
- *starea psihologică a subiecților*, indiferent de cultura din care aceștia provin, stare care este influențată de comportamentul investigatorilor;
- *caracteristicile persoanelor investigate*, care trebuie să înțeleagă cerințele investigatorilor și să acționeze în consecință;
- *influența investigatorilor (personalitatea și caracteristicile acestora)*, care, de multe ori, au tendința de a influența răspunsurile subiecților investigați. În anumite situații, reacțiile subiecților investigați la solicitările cercetătorilor sunt favorabile sau nefavorabile (ostilitate, cooperare, indiferență), în funcție de modul în care subiecții aparținând unor culturi diferite percep trăsăturile cercetătorilor (sex, religie, orientare politică, rasă, naționalitate, poziție socială etc.);

¹⁴ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 85.

Burduș E., *op. cit.*, pp. 133.

Hofstede G., *op. cit.*, pp. 291.

➤ *modul de prezentare a obiectivelor, modalităților de realizare a cercetării*, în funcție de care se va face culegerea și prelucrarea informațiilor și care pot genera reacții diverse la nivelul subiecților investigați.

1.3.2.7. Analiza și interpretarea informațiilor

Principală cerință pe care trebuie să o îndeplinească studiile comparative derulate în domeniul resurselor umane se referă la faptul că **întreaga analiză trebuie să fie subordonată realizării obiectivelor urmărite prin inițierea studiului**.

G. Hofstede menționează în cartea sa *Managementul structurilor multiculturale, software-ul gândirii*¹⁵ patru **criterii** sau condiții pe care informația asupra unei populații trebuie să le îndeplinească pentru a fi considerată întemeiată sau relevantă, respectiv:

1. informația trebuie să fie **descriptivă, și nu normativă** (în caz contrar, ea conține mai multe informații despre sistemul de valori al aceluia care o furnizează decât asupra populației investigate);
2. informația trebuie să poată fi **verificată din mai mult decât o singură sursă independentă** (în caz contrar, ea reflectă o opinie subiectivă);
3. trebuie **să se aplice**, dar nu tuturor membrilor colectivității, ci unei majorități a acesteia (în caz contrar, ea reprezintă o falsă generalizare);
4. trebuie să fie **distinctivă**, adică trebuie să indice acele caracteristici care se referă la populația considerată, dar nu și la alte populații (în caz contrar, ea este lipsită de importanță).

Este posibil ca folosirea unor metode standard de prelucrare a informațiilor să conducă la rezultate necorespunzătoare, tocmai de aceea este recomandată aplicarea unor metode variate. De asemenea, în procesul de analiză și interpretare a informațiilor se poate ajunge la ceea ce Geert Hofstede numește **ecological fallacy**¹⁶ (**confuzie ecologică**), adică tratarea culturilor ca indivizi sau, mai bine spus, informațiile culese cu privire la o națiune sunt utilizate în scopul de a descrie comportamente individuale. Reversul confuziei ecologice îl reprezintă utilizarea informațiilor cu privire la indivizi, în scopul de a descrie anumite culturi. În ambele situații este vorba de apariția unor confuzii între corelațiile dintre indivizi și corelațiile dintre culturi.

¹⁵ Hofstede G., *op. cit.*, pp. 281.

¹⁶ Hofstede G., *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*, Australian Journal of Management, vol. 27, no. 1/2002, Sage Thousand Oaks, pp. 91.

1.3.2.8. Formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor

În cadrul acestei etape finale a unui studiu de management comparat are loc formularea concluziilor, având ca punct de plecare obiectivele inițiale ale studiului.

În cazul studiilor teoretice, concluziile sunt formulate sub forma unor **teorii cât mai coerente**, prin raportare la ipotezele urmărite în fazele anterioare. În general, rezultatele unor astfel de studii sunt publicate cu prilejul unor comunicări sau simpozioane științifice ori sub forma referatelor științifice, articolelor sau cărților.

În cazul studiilor cu un pronunțat caracter pragmatic, concluziile sunt formulate sub forma **metodologiilor, recomandărilor sau soluțiilor manageriale**, furnizate companiilor care au solicitat realizarea unor asemenea studii. O altă formă de prezentare a concluziilor unor astfel de cercetări o reprezintă **studiile de caz**. De asemenea, rezultatele studiile comparative pot fi valorificate în cadrul unor simpozioane științifice sau cărți și articole.

Indiferent de modul în care sunt formulate concluziile și valorificate rezultatele studiilor de management comparat, trebuie acordată o atenție deosebită modului de prezentare, astfel încât acestea să fie accesibile și asimilabile integral beneficiarilor.

1.4. Clasificarea studiilor de management comparat al resurselor umane

Studiile de management comparat pot fi caracterizate printr-un **grad foarte mare de eterogenitate** din punctul de vedere al tematicii abordate, al modului de abordare și formulare, al concluziilor și modului de valorificare a rezultatelor. Nu fac excepție de la această regulă nici studiile comparative întreprinse în domeniul resurselor umane. Diferențele dintre două sau mai multe cercetări pot fi atât de mari, încât persoanelor mai puțin familiarizate cu acest domeniu le este foarte dificil să perceapă respectivele studii ca fiind de management comparat.

Tocmai de aceea se impune realizarea unei **delimitări foarte clare** din punctul de vedere al **tipologiei studiilor de management comparat al resurselor umane**. Trebuie menționat că tipologia studiilor de management comparat are un caracter general, putând fi aplicată și pentru cercetările întreprinse la nivelul fiecăruia dintre domeniile managementului, inclusiv al managementului resurselor umane. Cunoașterea principalelor tipuri de studii de management comparat prezintă o importanță crescută, prin prisma faptului

că **furnizează răspunsuri la numeroase întrebări**¹⁷: „care este utilitatea studiilor comparative în procesul de administrare de către manageri a diferențelor culturale?; în ce măsură ar trebui managerii companiilor multinaționale să se bazeze pe recomandările și concluziile studiilor de management comparat?; în ce măsură studiile de management comparat le furnizează managerilor internaționali instrumentele necesare pentru a administra diferențele culturale?”.

Unul dintre cei mai cunoscuți specialiști în management comparat, **N. Adler**, profesor la McGill University din Montreal, Canada, a dezvoltat cea mai completă, mai utilizată și mai reprezentativă clasificare¹⁸ a studiilor de management comparat. Această clasificare are la bază o serie de **criterii**, precum:

- numărul culturilor implicate;
- tipul problemelor abordate;
- ipotezele privind geneza similarităților și diferențelor de management constatate;
- gradul de universalitate a concluziilor.

În funcție de aceste criterii, **N. Adler** identifică șase tipuri de studii de management comparat:

1. studiile parohiale;
2. studiile etnocentrice;
3. studiile policentrice;
4. studiile comparative;
5. studiile geocentrice;
6. studiile sinergetice.

Utilitatea acestei clasificări constă în dezvoltarea unui **cadru teoretico-metodologic care să studieze comportamentul angajaților în cadrul organizațiilor** și în utilizarea de către manageri a rezultatelor cercetărilor comparative în procesul de înțelegere și administrare a diferențelor culturale la nivelul companiilor pe care le conduc.

1.4.1. Studiile parohiale

Studiile parohiale se încadrează în categoria **cercetărilor comparative realizate la nivelul unei singure culturi, de specialiști care aparțin culturii respective**. În general, astfel de studii au fost realizate în Statele Unite ale Americii, dar **fără a se lua în considerare cultura ca o variabilă**

¹⁷ Adler N., *op. cit.*, pp. 29.

¹⁸ Adler N., *op. cit.*, pp. 30-31.

independentă, ea fiind considerată o constantă. Statisticile demonstrează¹⁹ că, dintr-un număr de 11.000 de articole în care au fost descrise astfel de cercetări, publicate în 24 de reviste de management în perioada 1971-1980, 80% dintre studiile parohiale au fost realizate de către americani.

În elaborarea unor astfel de studii se pornește de la premisa similarității managementului în toate țările industrializate. Majoritatea cercetătorilor care elaborează studii parohiale consideră că rezultatele studiilor pe care le-au întreprins au valabilitate universală, însă trebuie menționat faptul că acestea nu au valabilitate decât la nivelul culturilor în care au fost elaborate.

Studiile parohiale utilizează întreaga gamă de instrumente folosite în cercetările tradiționale din domeniul managementului. Principalele probleme cu care cercetătorii se confruntă din punct de vedere metodologic se referă la modul de constituire a eșantionului, de analiză și interpretare a informațiilor.

Principalul dezavantaj al unor astfel de studii este legat de faptul că, în general, cultura nu este considerată un factor. Tocmai din acest punct de vedere, mulți specialiști consideră că studiile parohiale nu ar trebui incluse în gama cercetărilor de management comparat, ci doar în categoria studiilor de management general.

În general, principalele aspecte vizate în cadrul studiilor parohiale se referă la comportamentul angajaților în cadrul organizațiilor.

1.4.2. Studiile etnocentrice

Obiectivul principal al cercetărilor din această categorie este acela de a verifica aplicabilitatea unor studii elaborate într-o cultură la nivelul altei culturi. Principalele întrebări²⁰ la care se încearcă să se ofere răspunsuri prin dezvoltarea unor astfel de studii sunt: „*putem aplica teoriile din țara-gazdă în alte regiuni?; poate o teorie ce se verifică în cultura A să fie aplicabilă și în cultura B?*”.

Principală caracteristică a studiilor etnocentrice este că reprezintă **cercetări originale, proiectate și desfășurate într-o cultură de cercetători aparținând respectivei culturi, cercetări ce sunt reproduse într-o altă cultură.**

Ca și în cazul studiilor parohiale, și cercetările etnocentrice au fost dezvoltate cu preponderență la nivelul Statelor Unite ale Americii. Specialiștii care elaborează studii etnocentrice au ca principal obiectiv extinderea

¹⁹ Adler N., *op. cit.*, pp. 32.

²⁰ Adler N., *op. cit.*, pp. 30-33.

rezultatelor studiului, aplicabile în propria cultură, la nivelul altor culturi, în scopul de a extinde valabilitatea concluziilor.

Ipotezele care stau la baza extinderii rezultatelor studiului dintr-o cultură în alta sunt legate de cadrul de analiză și de modele comportamentale care nu se regăsesc în cultura în care a fost elaborat studiul, ci sunt specifice celei de-a doua culturi.

Din punctul de vedere al metodologiei utilizate, se urmărește o abordare standardizată a celor două culturi. În cea de-a doua cultură, studiul este condus în același mod ca și în prima cultură, folosind același tip de oameni, apelând la un instrumentar similar, cu excepția limbii folosite. Instrucțiunile de elaborare și conducere a studiului rămân valabile și la nivelul celei de-a doua culturi. Regulile pe baza cărora se desfășoară un studiu etnocentric au aceeași semnificație pentru ambele populații incluse în studiu. Traducerea materialelor este realizată „ad litteram”, fără a se lua în considerare diferențele culturale, urmărindu-se ca fiecare dintre cele două variante să fie standard, nu neapărat să fie înțelese de populația aparținând celei de-a doua culturi.

Premisa pe care se axează studiile etnocentrice este următoarea: **standardizarea și echivalența sunt sinonime.**

Spre deosebire de studiile parohiale, care se bazează pe principiul similarității managementului în toate țările industrializate, studiile etnocentrice pun sub semnul întrebării similaritățile dintre fenomenele investigate și universalitatea concluziilor finale. Însă identificarea unor elemente de similaritate între cele două culturi este interpretată din punctul de vedere al universalității teoriei dezvoltate. Practic, rezultatele cercetărilor nu sunt influențate de diferențele dintre cele două culturi. În general, diferențele existente între fenomenele de management investigate în cele două culturi sunt analizate prin prisma neconcordanțelor dintre cele două eșantioane studiate.

În cadrul studiilor etnocentrice, rezultatele aplicării studiului în cea de-a doua cultură sunt apreciate cu ajutorul unor elemente de referință folosite în prima cultură, cele mai frecvente formulări fiind „...insuficiente în raport cu...” ori „...mai reduse în comparație cu...”.

1.4.3. Studiile policentrice

Reprezintă **cercetări derulate la nivelul mai multor culturi, în scopul identificării diferențelor dintre acestea.** Principala întrebare la care aceste studii furnizează răspuns este: *cum se comportă salariații din țara X?* sau *cum conduc managerii de resurse umane din cultura Y?* În cadrul unor astfel de studii este negată ideea de universalitate. Din punctul de vedere al

conținutului, cercetările policentrice urmăresc analiza managementului din țara X, fără a folosi teoriile dezvoltate în țara de origine.

Cunoscută și sub denumirea de **dilema lui Malinovski**, „o comparare transculturală a diferitelor instituții este o încercare falsă, deoarece cercetătorul ar încerca să compare lucruri care nu pot fi comparate”.²¹

Principalul obiectiv al unui studiu policentric îl reprezintă identificarea unui **model de relații care caracterizează o anumită cultură**. Rezultatele unor astfel de studii sunt aplicabile doar la nivelul culturii sau țării în care au fost elaborate teoriile. În general, studiile policentrice urmăresc dezvoltarea unor noi teorii aplicabile doar la nivelul culturii ce urmează a fi studiată.

Metodologia utilizată în elaborarea studiilor policentrice este caracterizată de următoarele aspecte:

- o abordare mai mult inductivă, decât deductivă;
- tendința de a minimiza impactul cercetării asupra culturii ce urmează a fi studiată;
- o abordare fenomenologică.

Specialiștii care elaborează astfel de studii trebuie să evite transferul particularităților culturii din care provin la nivelul celei studiate.

Studiile policentrice sunt contestate de critici, deoarece se bazează pe o abordare mai mult descriptivă decât evaluativă. Criticii reproșează specialiștilor care derulează studii policentrice două ipoteze de lucru: **echifinalitatea și relativitatea culturală**.²²

Echifinalitatea se referă la faptul că există mai multe modalități manageriale și abordări culturale distincte ce pot fi utilizate pentru atingerea aceluiași obiectiv, motiv pentru care această ipoteză este acceptată de majoritatea specialiștilor. Relativitatea culturală înseamnă că nici o modalitate de atingere a unui obiectiv managerial nu este superioară alteia. Spre deosebire de echifinalitate, relativitatea culturală nu este agreată de specialiștii în management, tocmai datorită conținutului său. Aceasta deoarece întotdeauna există diferențe calitative și de randament între căile și modalitățile de decizie, ceea ce înseamnă că acestea nu au aceeași eficiență și eficacitate.

1.4.4. Studiile comparative

În general, studiile comparative sunt elaborate și aplicate în scopul de a **identifica similaritățile și diferențele dintre două culturi diferite**. Pentru **manageri**, utilitatea studiilor comparative constă în faptul că răspund la

²¹ Adler N., *op. cit.*, pp. 34.

²² Adler N., *op. cit.*, pag. 35.

întrebările: *care sunt diferențele dintre cultura A și cultura B?*; *strategiile și politicile manageriale specifice culturii A pot fi aplicate și în cultura B?*. Pentru **specialiștii în management**, studiile comparative sunt relevante din punctul de vedere al faptului că permit **evidențierea diferenței** dintre aspectele privind teoria și managementul organizației, care au un caracter universal, și cele care prezintă un specific cultural.

Principală premisă care trebuie luată în considerare în elaborarea unor studii comparative este aceea că **nu există culturi inferioare și culturi superioare**. În situația în care, din diverse motive, cercetătorii vor invoca argumente conform cărora o cultură este superioară sau inferioară alteia, aceștia nu vor realiza un studiu comparativ, dimpotrivă, unul etnocentric.

P. Hesselning²³ consideră că *abordarea transculturală trebuie să pornească de la presupunerea că nu există o cultură superioară altei culturi, în orice situație, altfel comparația este imposibil de făcut*.

Principalul **scop** al studiilor comparative îl reprezintă clarificarea următoarelor **aspecte**:

- ce este cultura?
- fenomenul studiat este specific sau universal?
- care dintre componentele metodologiei de cercetare trebuie să fie identice și care echivalente, în diferite culturi cercetate?
- poate influența cercetătorul rezultatele finale prin prisma faptului că aparține unei anumite culturi?
- este o țară în care se derulează studiul reprezentativă pentru o anumită cultură?
- populația țării în care se derulează studiul este omogenă sau eterogenă din punct de vedere cultural?

Pentru a se asigura obiectivismul studiilor comparative, se recomandă folosirea unor echipe formate din cercetători ce aparțin unor culturi diferite, eliminându-se astfel potențialele influențe pe care cercetătorul, care provine dintr-o anumită cultură, le-ar fi putut avea asupra concluziilor finale ale studiului.

1.4.5. Studiile geocentrice

Principalul scop al studiilor geocentrice îl reprezintă **cercetarea modului în care sunt conduse companiile multinaționale**, nefiind axate pe realizarea unor comparații între organizațiile naționale din diferite culturi. Ipoteza care

²³ Adler N., *op. cit.*, pp. 35.

stă la baza acestor studii este **universalitatea metodelor de organizare și conducere a companiilor**.

Spre deosebire de celelalte tipuri de studii, cercetările geocentrice se axează pe problematica conducerii companiilor multinaționale, cu prioritate pentru aspectele dispersiei teritoriale a componentelor acestor organizații.

Laurent și Child²⁴ apreciază că *abordarea transculturală este proprie pentru variabilele organizaționale de la nivel macro și mai puțin adecvată comportamentului oamenilor din cadrul organizațiilor, deci la nivel microeconomic*.

În ceea ce privește metodologia utilizată în studiile comparative, aceasta este specifică cercetărilor de management general. Având în vedere faptul că, de multe ori, în filialele companiilor multinaționale se vorbește aceeași limbă, traducerile nu mai sunt necesare.

Studiile geocentrice se diferențiază în mod clar de toate celelalte tipuri de cercetări utilizate în managementul comparat datorită faptului că au un pronunțat **caracter aplicativ**. Cercetările din această categorie urmăresc să demonstreze universalitatea practicilor manageriale utilizate la nivelul companiilor multinaționale, fără a le demonstra valabilitatea prin intermediul variabilelor culturale. Aceasta deoarece se presupune că trebuie să existe un grad foarte mare de similaritate între stilurile manageriale practicate la nivelul filialelor, în scopul de a asigura funcționalitatea organizațiilor multinaționale, ca un sistem.

1.4.6. Studiile sinergetice

Scopul studiilor sinergetice îl reprezintă **înțelegerea modelelor de relații și a teoriilor aplicate colectivităților formate din persoane aparținând mai multor culturi, care urmăresc scopuri comune prin activitatea desfășurată**.

Principalele obiective ale cercetărilor din această categorie au în vedere studierea comportamentului salariaților din următoarele tipuri de companii:

- multinaționale și transnaționale;
- naționale, dar care desfășoară activități internaționale;
- naționale, dar care înglobează salariați care aparțin mai multor culturi.

Pentru manageri, studiile sinergetice furnizează răspunsuri la următoarele întrebări: *cum pot fi administrate relațiile dintre salariații ce provin din culturi diferite?; când este cel mai bine să se dezvolte abordări universale în scopul soluționării problemelor manageriale și organizaționale?; când este cel mai*

²⁴ Adler N., *op. cit.*, pp. 42.

bine să se apeleze la abordări specifice culturale?. Din punctul de vedere al specialiștilor în management, cercetările sinergetice permit dezvoltarea unor ipoteze care au la bază răspunsurile la o serie de întrebări precum: care sunt legitățile care guvernează relațiile dintre persoanele ce provin din culturi diferite?

Studiile sinergetice urmăresc înțelegerea interacțiunilor culturale, în vederea înțelegerii modului în care:

- să se folosească modele de management și organizaționale specific culturale;
- să se utilizeze modele de management și organizaționale comune tuturor culturilor implicate;
- să se creeze modele de management universale, bazate pe similaritățile și deosebirile identificate, a căror aplicare asigură o creștere a eficacității manageriale.

Între studiile sinergetice și toate celelalte categorii de cercetări aplicate în managementul comparat, există foarte multe elemente de diferențiere²⁵. În primul rând, studiile parohiale, etnocentrice, policentrice și comparative se axează pe descrierea unei culturi, în timp ce studiile sinergetice urmăresc înțelegerea interacțiunilor dintre diferite culturi. În al doilea rând, celelalte categorii de studii se axează pe evidențierea similarităților și diferențelor dintre modelele de management și organizaționale aplicate în culturile analizate, în timp ce studiile sinergetice urmăresc dezvoltarea unor modele manageriale noi. De asemenea, toate cele cinci tipuri de studii prezentate anterior urmăresc evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre teoria și practica managerială aplicate în culturile analizate; spre deosebire de acestea, studiile sinergetice au ca principal obiectiv realizarea unui echilibru între ceea ce este specific și universal în domeniul managementului. În concluzie, se poate afirma, fără echivoc, că studiile sinergetice nu sunt axate pe descrierea unor modele de management, ci pe elaborarea unor noi.

1.5. Modele de management comparat al resurselor umane

Intensificarea și diversificarea preocupărilor în direcția realizării unor analize comparative în domeniul managementului resurselor umane s-au concretizat în încercarea specialiștilor de a sistematiza, sub forma unor modele, conținutul și particularitățile managementului resurselor umane. Avantajul unor astfel de modele este acela de a facilita înțelegerea, într-o

²⁵ Adler N., *op. cit.*, pp. 43-44.

abordare comparativă, a proceselor și activităților de management al resurselor umane.

1.5.1. Modelul Poole

Unul dintre primii specialiști care a dezvoltat un model de management comparat al resurselor umane a fost **M. Poole**²⁶, care **a încercat să creeze un cadru coerent de analiză a managementului resurselor umane**, având la bază experiența și ideologia anglo-americană. Mai exact, Poole a adaptat și dezvoltat **modelul Harvard al managementului resurselor umane**, datorită atât **relevanței**, dar mai ales **adaptabilității ridicate a acestuia la nivel internațional**. Modelul Harvard (fig.1.2.) al managementului resurselor umane a fost dezvoltat de către M. Beer, profesor la Universitatea Harvard.

M. Poole a ales modelul Harvard ca bază a realizării unor studii de management comparat al resurselor umane, datorită faptului că acest model include diferite opinii și atitudini referitoare la relațiile dintre angajați. Cu toate că modelul Harvard de management al resurselor umane definește și explică managementul resurselor umane la nivelul unei organizații, modelul Poole conține anumite elemente de confuzie, deoarece acesta poate fi interpretat atât ca model de management comparat al resurselor umane, cât și ca model de management internațional al resurselor umane. Cu toate acestea, modelul Poole este util deoarece permite identificarea unor **elemente-cheie de realizare a unui studiu de management comparat sau internațional al resurselor umane**.

Deoarece **modelul Harvard reflectă ideologia anglo-americană** a managementului resurselor umane, **M. Poole** consideră că, pentru a adapta acest model la nivel internațional, sunt necesare doar trei **modificări-cheie**, respectiv:

1. nivelul global de dezvoltare a afacerii;
2. puterea acționarilor;
3. legătura dintre strategia globală a firmei și strategia din domeniul resurselor umane.

Preluând și dezvoltând preocupările altor specialiști referitoare la dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane, M. Poole a introdus noțiunea de **opțiune strategică** în managementul internațional al resurselor umane. În viziunea sa, **opțiunile strategice ale unei companii, în domeniul resurselor umane** (figura 1.2), vizează:

²⁶ Poole M., *Human Resource Management in an international perspective*, International Journal of Human Resource Management, vol. 1, no. 1, pp. 1-16.

- implicarea angajaților;
- fluxurile de resurse umane;
- sistemul de recompense;
- relațiile de muncă.

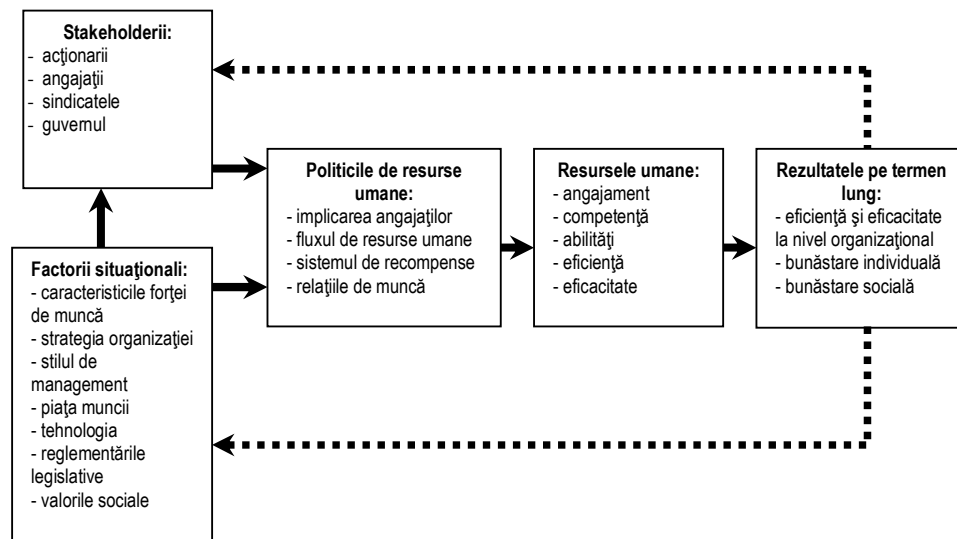


Fig. 1.2 Modelul Harvard de management al resurselor umane²⁷

Implicarea angajaților reprezintă unul dintre cele mai importante obiective ale politicilor din domeniul resurselor umane. Unul dintre cele mai importante instrumente de gestionare a relațiilor de muncă îl reprezintă împuternicirea sau delegarea autorității la nivelul personalului. Un astfel de instrument este utilizat în diferite sisteme de management în diverse forme: cercurile calității, îmbogățirea posturilor, uniunile sindicale, consiliile de muncă și echipele autoconduse. Esențial este faptul că nu toate aceste forme de implicare a angajaților se regăsesc în modele de management al resurselor umane, dar cele mai multe dintre acestea sunt relevante în vederea realizării unor studii de management comparat al resurselor umane.

Fluxurile de resurse umane sunt descompuse pe trei componente majore:

²⁷ Beardwell I., Holden L., *Human Resource Management, a contemporary approach. Third Edition*, Prentice Hall, United Kingdom, 2001, pp. 647-649.

Bowers D., Akhlaghi F., *Integration of modern HRM practices across contractor boundaries in FM*, International Journal of Manpower, vol. 17, no. 7-8, MCB University Press 1999, pp. 255.

- **intrările de resurse umane (inflows)**, asigurate prin intermediul unor activități de recrutare, selecție, angajare și integrare a resurselor umane;
- **fluxurile interne la nivelul organizației (internal flows)**, care exprimă mișcarea personalului unei companii în interiorul acesteia, gestionate cu ajutorul unor activități precum: evaluarea performanțelor, evaluarea posturilor, instruirea și trainingul angajaților, promovarea și retrogradarea personalului;
- **ieșirile de resurse umane din cadrul unei companii (outflows)**, care exprimă plecările de personal din cadrul unei companii din diverse motive: concediere, demisie, pensionare, deces.

Sistemul de recompense al unei organizații trebuie să includă, pe lângă salariu, ca formă de recompensare a angajaților pentru munca depusă, și recompensele intrinseci precum satisfacția și automotivarea angajaților. Sistemul de recompense formează obiectul unor studii de management comparat al resurselor umane, deoarece trebuie să respecte interesele angajaților, partenerilor sociali și ale organizației, sub aspectul recompensării participării la muncă și al realizării obiectivelor generale ale organizației.

Relațiile de muncă reprezintă **unul dintre cele mai importante instrumente** prin intermediul cărora organizațiile obțin angajamentul și implicarea propriilor salariați. Sistemul relațiilor de muncă prezintă particularități la nivelul fiecărui sistem național de management, fiind subiectul unor studii de management comparat al resurselor umane. Cunoașterea în detaliu și gestionarea cât mai eficientă a sistemului de relații de muncă pot asigura succesul unei companii la nivel internațional.

În viziunea lui M. Poole, **unul dintre cei mai importanți factori** de care fiecare organizație trebuie să țină cont în ceea ce privește formularea strategiilor și politicilor specifice îl reprezintă **influența globalizării asupra dimensiunilor internaționale ale managementului resurselor umane**.

Depășirea frontierelor naționale de către companiile multinaționale și dezvoltarea relațiilor acestora cu organisme suprastatale, precum Uniunea Europeană, reprezintă **factori** cu o influență extrem de importantă asupra conținutului proceselor de management al resurselor umane. Diferențele culturale, politice și sociale care există la nivelul fiecărui stat membru al unei astfel de regiuni pot fi în conflict cu strategia și interesele locale sau regionale ale companiilor. De asemenea, strategiile și politicile specifice de resurse umane ale companiilor trebuie să țină seama de reglementările legislative adoptate în ceea ce privește forța de muncă, la nivelul fiecărei regiuni (de exemplu, Uniunea Europeană).

În viziunea lui M. Poole, principala preocupare a unei companii nu este aceea de a identifica cele mai bune practici de management al resurselor umane la nivel internațional, ci de a găsi cea mai bună legătură între mediul

extern, strategia și politicile de resurse umane și modul de implementare a acestora.

Modelul Poole este considerat ca fiind un **model de conceptualizare** a celor mai importante aspecte cu care se confruntă o companie în domeniul resurselor umane la nivel internațional, fiind mai mult un punct de plecare în dezvoltarea unor alte modele.

1.5.2. Modelul Brewster-Larsen

Modelul Brewster-Larsen²⁸ este cunoscut și sub denumirea de **modelul european de management al resurselor umane**. Originalitatea acestui model constă în faptul că este **rezultatul unui studiu amănunțit asupra practicilor de management al resurselor umane** la nivelul Uniunii Europene. Modelul a fost dezvoltat pe baza rezultatelor unui studiu al companiei **Price Waterhouse Crainfield**, al cărui principal scop a fost analiza comparativă a practicilor de resurse umane în spațiul european. Inițial, studiul a fost realizat la nivelul a cinci țări: Franța, Germania, Spania, Suedia și Marea Britanie (între anii 1989 și 1990). Între anii 1990 și 1991, studiul a fost extins la nivelul a zece țări din spațiul european, adăugându-se celor cinci țări incluse inițial în studiu și Danemarca, Italia, Norvegia, Olanda și Elveția. În anul 1995, numărul țărilor incluse în acest studiu a devenit 15, celor zece adăugându-li-se: Irlanda, Turcia, Grecia, Belgia și ex-Germania de Est. De curând, studiul a fost extins și **la nivelul statelor din Europa de Est**.

Conform **teoriei lui C. Brewster**, modelul european de management al resurselor umane încearcă să se îndepărteze de modelul american de conceptualizare a managementului resurselor umane. **Principala dificultate** care apare în dezvoltarea și aplicarea practică a acestui model o reprezintă **gradul scăzut de omogenitate a sistemelor naționale de angajare**, specifice fiecăreia dintre țările europene, în ciuda eforturilor Uniunii Europene de a concepe și dezvolta acțiuni și programe sociale cu caracter unitar, la nivelul acestui spațiu.

Modelul Brewster-Larsen accentuează **rolul strategic al managementului resurselor umane la nivelul unei organizații**. Conform autorilor, managementul resurselor umane este cea mai importantă componentă a sistemului strategic al unei companii. În aceste condiții, managementul resurselor umane devine cea mai importantă componentă a strategiei de afaceri a unei companii, și nu un simplu instrument util pentru legiferarea unor

²⁸ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 649-651.

aspecte de management al resurselor umane derivate din strategia globală a companiei.

Modelul Brewster-Larsen (figura 1.3) se limitează doar la nivelul a **două dimensiuni**, care conferă managementului resurselor umane **caracter strategic**:

1. **integrarea** managementului resurselor umane în strategia globală a firmei;
2. **descentralizarea** managementului resurselor umane.

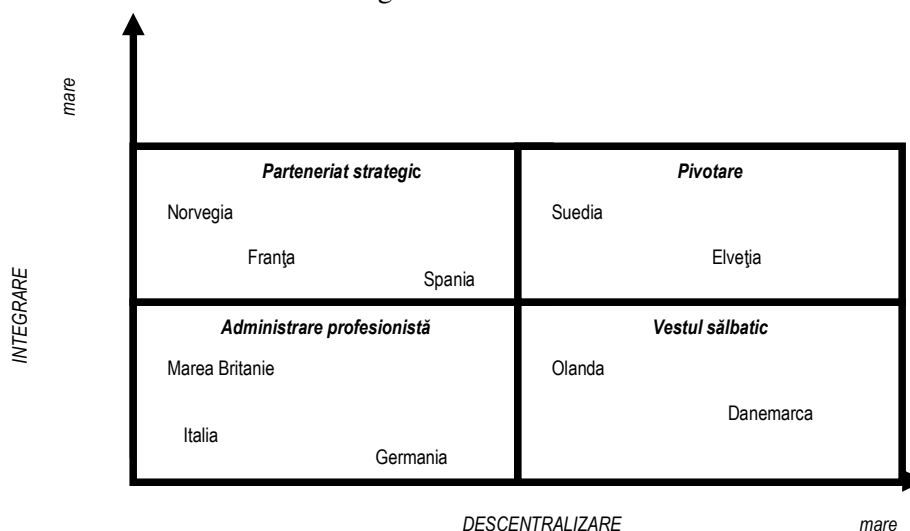


Fig. 1.3 Modelul Brewster-Larsen de management european al resurselor umane²⁹

Integrarea desemnează gradul în care practicile de resurse umane sunt considerate componente ale strategiei globale a firmei. Astfel, managementul resurselor umane este integrat în strategia globală a unei firme alături de aspectele de ordin financiar, tehnic și material ale acesteia.

Descentralizarea înseamnă transferarea funcțiilor managementului resurselor umane la nivelul managerilor de departament și al altor niveluri operaționale din cadrul unei companii. Astfel, responsabilitatea exercitării funcțiilor managementului resurselor și aplicarea politicilor de resurse umane revine atât departamentului de resurse umane al unei companii, cât și celorlalte niveluri operaționale ale acesteia. Cele două dimensiuni sunt plasate în cadrul unei matrice care permite identificarea rolului departamentului de resurse

²⁹ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 650.

umane al unei companii și a rolului managementului resurselor umane ca simplă activitate a managementului general.

Modelul Brewster-Larsen (figura 1.3) permite identificarea unui număr de **patru forme de management al resurselor umane**, respectiv:

1. administrarea profesionistă;
2. vestul sălbatic;
3. parteneriatul strategic;
4. pivotarea.

1. Administrarea profesionistă este caracterizată de un grad scăzut de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a firmei și, de asemenea, de un grad scăzut de decentralizare a activităților de resurse umane. În această categorie pot fi încadrate o serie de țări precum Marea Britanie, Italia și Germania. Practic, rolul de expert administrativ sau administrator profesionist este deținut de departamentul de resurse umane, activitățile de resurse umane nefiind transferabile la nivelul unor niveluri operaționale ale organizației. O astfel de situație reliefează o îndepărtare a managementului resurselor umane de interesele strategice ale organizației, fiind specifică unor țări precum Marea Britanie, Italia și Germania.

2. Vestul sălbatic este caracterizat de un grad ridicat de descentralizare a activităților de resurse umane și de un grad scăzut de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a organizației. Aceasta înseamnă că activitățile de management al resurselor umane sunt transferate la alte niveluri operaționale ale organizației, o astfel de situație fiind specifică unor țări precum Olanda și Danemarca.

3. Parteneriatul strategic este caracterizat de un grad mare de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a firmei și de un grad redus de descentralizare a activităților de management al resurselor umane. Aceasta înseamnă că departamentul de resurse umane al organizației exercită o puternică influență la nivelul întregii companii. Norvegia, Spania și Franța sunt țările în care se întâlnește cel mai frecvent această formă de management al resurselor umane.

4. Pivotarea este caracterizată de un grad ridicat de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a firmei și de un nivel sporit de descentralizare a activităților de resurse umane. Aceasta înseamnă că obiectivele din domeniul resurselor umane devin, la nivelul organizației, obiective strategice, în timp ce majoritatea activităților de resurse umane sunt realizate la nivelurile operaționale ale companiei. În aceste condiții, rolul departamentului de resurse umane este acela de a coordona și superviza modul de implementare a managementului resurselor umane la nivelurile

operaționale. Această formă de management al resurselor umane este specifică unor țări precum Suedia și Elveția.

Principala **disfuncționalitate** a modelului Brewster-Larsen, cunoscut și sub denumirea de modelul european de management al resurselor umane, o reprezintă faptul că abordează managementul resurselor umane doar prin prisma a două coordonate: gradul de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a firmei și gradul de descentralizare a activităților de resurse umane. Disfuncționalități apar din cauza faptului că, deși, de exemplu, Italia, Germania și Marea Britanie pot fi încadrate în același tip de management al resurselor umane, aceste țări sunt extrem de diferite între ele. Deosebirile care apar între țările Europei sunt determinate de mai mulți **factori**:

- cadrul instituțional și legal de aplicare a managementului resurselor umane;
- cadrul negocierilor syndicate-patronate;
- gradul de dezvoltare economică și socială a respectivelor țări;
- diferențele culturale.

De asemenea, modelul Brewster-Larsen nu ia în considerare faptul că țările membre ale Uniunii Europene trebuie să respecte nu numai legislația adoptată la nivelul spațiului unic european, dar și pe cea națională. De asemenea, aceste aspecte trebuie integrate în acest model. În altă ordine de idei, modelul are la bază rezultatele studiului realizat de Price Waterhouse Crainfield, care nu se derulează la nivelul tuturor țărilor europene. Interesant este faptul dacă acest model va rămâne valabil și după generalizarea studiului la nivelul tuturor țărilor Europei. De asemenea, acest studiu are o serie de limite care nu permit culegerea unui volum mai mare de date și informații cu privire la practicile de management al resurselor umane din diverse state europene, impuse de faptul că are la bază un chestionar adresat doar managerilor de resurse umane, și nu și altor categorii de salariați care realizează activități de management al resurselor umane.

Mai mult, unii autori, precum **T. Clark** și **G. Mallory**, critică în termeni destul de duri acest model de management comparat al resurselor umane, din perspectiva faptului că autorii acestui model sunt de naționalitate americană, iar în crearea acestuia au ținut cont numai de ideologia americană a managementului resurselor umane, și nu și de cea europeană.

1.5.3. Modelul Sparrow-Hiltrop

P. Sparrow și **J. M. Hiltrop** au dezvoltat un model de management comparat al resurselor umane³⁰, prin intermediul căruia încearcă să realizeze o diferențiere între managementul european al resurselor umane și cel american. Autorii afirmă că, spre deosebire de sistemul american, principalele **caracteristici ale managementului european** abordat din perspectiva resurselor umane sunt:

- diversitatea metodelor și tehnicilor de management al resurselor umane;
- un grad ridicat de prudență a acțiunilor întreprinse în acest domeniu;
- dezvoltarea managementului carierei;
- practicarea unui nivel ridicat al recompenselor.

Autorii acestui model susțin că, în viitor, ar trebui să se țină cont și de o serie de **factori** precum:

- amplificarea rolului și importanței partenerilor sociali în dezvoltarea sistemului de relații de muncă;
- gradul redus de autonomie de care beneficiază anumite niveluri ale unei organizații în ceea ce privește adoptarea unor decizii de management al resurselor umane care vizează recrutarea, concedierea și dezvoltarea angajaților acesteia;
- orientarea spre munca în echipă, în detrimentul sarcinilor de muncă individuale;
- nivelul din ce în ce mai scăzut de autonomie de care dispun organizațiile în ceea ce privește realizarea unor activități ale managementului resurselor umane precum recrutarea, angajarea și concedierea personalului.

Prin abordarea comparativă a managementului resurselor umane, P. Sparrow și J.M. Hiltrop au încercat să dezvolte un model specific de management internațional al resurselor umane, care să permită adaptarea permanentă la procesul schimbării, deoarece, în opinia lor, managementul resurselor umane, ca domeniu, a fost abordat mai mult descriptiv decât analitic.

Modelul Sparrow-Hiltrop (figura 1.4) este concentrat asupra **factorilor** care determină **diferențele specifice dintre țări** și, spre deosebire de modelul Brewster-Larsen, nu încearcă încadrarea strategică a managementului resurselor umane la nivelul unei organizații.

³⁰ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 651-655.

Modelul este dezvoltat pe baza a **patru categorii de factori**:

1. **variabilele culturale**, care permit înțelegerea relației manager-angajat;
2. **variabilele instituționale**, al căror principal rol este de a facilita înțelegerea rolului sindicatelor și al statului în mediul economic, prin asigurarea unui cadru legislativ coerent de dezvoltare a relațiilor de muncă și dezvoltare a unor politici de protecție socială;
3. **variabilele mediului de afaceri**, luând în considerare ca principali factori de analiză gradul de intervenție a statului în economie și gradul de diversificare a activităților economice;
4. **variabilele managementului resurselor umane**, care cuprind un ansamblu de factori referitori la rolul și competențele specialiștilor de resurse umane.

În general, organizațiile sunt foarte receptive în ceea ce privește schimbările intervenite în mediul de afaceri, dar își coordonează și controlează acțiunile de adaptare la schimbările intervenite în funcție de țara în care își desfășoară activitatea. De exemplu, legislația muncii și protecției sociale adoptată la nivelul Uniunii Europene va fi respectată și implementată de companii, ținând cont de țara în care acționează. De exemplu, variabilele mediului de afaceri au un rol foarte important pentru înțelegerea diferențelor dintre sistemele economice naționale. Astfel, în Italia, ponderea micilor afaceri de familie este foarte ridicată, având un impact deosebit asupra practicilor de resurse umane, acestea având de cele mai multe ori un aspect informal. Analizând și exemplele unor mari companii, se poate constata că, la nivelul acestora, spre deosebire de micile afaceri de familie, practicile de resurse umane sunt formalizate pe baza unei structuri organizatorice.

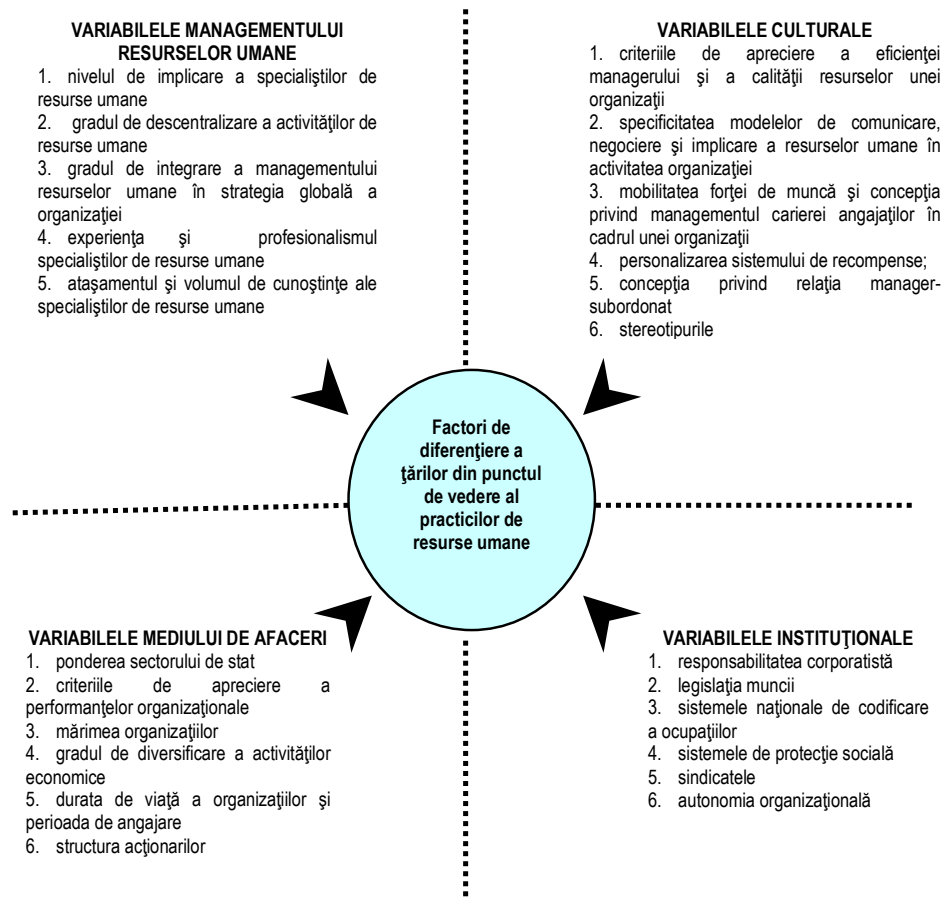


Fig. 1.4 Modelul Sparrow-Hiltrop de management comparat al resurselor umane³¹

Factorii instituționali reprezintă, în opinia autorilor modelului (figura 1.4) cea de-a doua categorie de variabile care generează diferențierea practicilor de resurse umane dintre țări. Sistemele naționale de educație și dezvoltare a resurselor umane, cadrul legislativ și instituțional care guvernează sistemul relațiilor de muncă creează, la nivelul fiecărei țări, un mod specific de acțiune pe baza căruia sunt dezvoltate și implementate diferite practici manageriale.

La nivelul Uniunii Europene există o **diversitate culturală** foarte mare, care modelează comportamentul și sistemul de valori atât al indivizilor, cât și

³¹ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 652.

al companiilor. Aceasta înseamnă că diferențele culturale dintre țări vor determina percepții și atitudini diferite cu privire la modul de apreciere a eficienței muncii unui manager. De asemenea, unele activități ale managementului resurselor ca, de exemplu recrutarea, selecția, angajarea, trainingul, evaluarea, negocierea, comunicarea, recompensarea și evaluarea performanțelor, vor fi înțelese în mod distinct, la nivelul fiecărei culturi naționale.

Variabilele managementului resurselor umane sunt axate pe **trei coordonate**, respectiv: gradul de integrare a managementului resurselor umane în strategia globală a firmei, gradul de descentralizare a activităților de management al resurselor umane și rolul și competențele specialiștilor de resurse umane. Autorii modelului urmăresc să evidențieze influența acestora variabile ale managementului resurselor umane la nivelul unor **organizații care își desfășoară activitatea în țări diferite**. De asemenea, P. Sparrow și J.M. Hiltrop, detaliază conținutul variabilelor managementului resurselor umane, atrăgând atenția supra faptului că **fiecare dintre acestea trebuie înțeleasă și aplicată în mod diferențiat la nivelul fiecărei țări**. De exemplu, la nivelul companiilor britanice se înregistrează un grad apreciabil de descentralizare a activităților manageriale, situație care se menține și în domeniul resurselor umane, activitatea managerială fiind condusă de un număr redus de persoane. În acest caz putem vorbi despre anumite particularități specifice managementului resurselor umane, și anume: se pune accent deosebit pe abilitățile interpersonale, pe capacitatea de a-i influența pe alții și de a negocia eficient, profesionalismul fiind înlocuit de pragmatism.

Stilul de management al firmelor germane este unul participativ, însă se pune un accent deosebit pe abilități, cunoștințe, comportamente individuale și mai ales pe un nivel de competență cât mai ridicat în domeniul de specialitate, creativitatea fiind esențială.

Toate cele patru categorii de variabile incluse în modelul Sparrow-Hiltrop (figura 1.4) sunt în permanență influențate de **evoluțiile înregistrate la nivelul sistemelor economice naționale, ca rezultat al procesului de globalizare**. De cele mai multe ori, astfel de schimbări se concretizează în diferite forme ca, de exemplu: modificarea nivelurilor de impunere fiscală, reglementări cu privire la evoluțiile înregistrate pe piața muncii, redirecționarea resurselor financiare către sistemele de educație și dezvoltare a resurselor umane în detrimentul altor sectoare etc.

În opinia autorilor modelului, esențial este faptul că fiecare dintre aceste schimbări va avea un impact deosebit la nivelul fiecărei organizații, indiferent că aparține sectorului privat sau public. În plus, răspunsul organizațiilor la

aceste **schimbări** va fi sub forma dezvoltării unor noi practici de management al resurselor umane și adoptării celor mai bune dintre acestea.

Modelul Sparrow-Hiltrop permite **o mai bună înțelegere a conținutului managementului internațional al resurselor umane** și, spre deosebire de modelul Brewster-Larsen, **accentuează influența variabilelor mediului de afaceri asupra practicilor de resurse umane.**

CAPITOLUL 2

Dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu sfera de cuprindere, creșterea competiției la nivel internațional și intensificarea procesului de globalizare amplifică importanța managementului resurselor umane, determinând apariția necesității de a ține seama într-o măsură din ce în ce mai mare de dimensiunile internaționale ale acestuia¹.

Extinderea activității companiilor la nivel internațional presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea, la nivelul fiecărei țări. Toate aceste evoluții determină regândirea **rolului strategic al resurselor umane** în cadrul unei companii, acestea fiind abordate ca principalul avantaj competitiv de care organizațiile dispun.

2.1. Necesitatea dezvoltării unei perspective internaționale a managementului resurselor umane

Intensificarea competiției la nivel internațional, ca rezultat al amplificării procesului de globalizare și progresele înregistrate în ceea ce privește **administrarea eficientă a resurselor umane** reprezintă **expresia recunoașterii managementului resurselor umane drept unul dintre cei mai importanți factori ai succesului, la nivel global.**

Din ce în ce mai multe companii recunosc dezvoltarea managementului internațional al resurselor umane. Este deja cunoscută influența unor **factori** asupra dezvoltării internaționale a unei companii ca, de exemplu: diversitatea culturală, migrația internațională a forței de muncă, dezvoltarea relațiilor de

¹ Manolescu A., *Managementul resurselor umane, ediția a patra*, Editura Economică, București, 2004, pp. 53.

piață și a concurenței într-un cadru internațional etc. Aceasta a avut ca efect imediat intensificarea eforturilor companiilor în vederea pregătirii propriilor angajați și a familiilor acestora, evidențiind astfel faptul că explorarea dimensiunilor internaționale ale activității de resurse umane a devenit, la nivelul companiilor multinaționale, una dintre cele mai importante activități ale departamentului de resurse umane.

Există însă un dezechilibru, aparent, între concentrarea eforturilor către internaționalizarea activităților de resurse umane și atenția acordată acestui fenomen, accentul fiind pus pe prima dintre cele două componente. Internaționalizarea activităților companiilor și instituțiilor de învățământ, ca rezultat al procesului de globalizare, va avea la rândul ei ca principal efect **accentuarea conținutului și importanței managementului internațional al resurselor umane.**

Numărul din ce în ce mai mare al conferințelor și al seminariilor pe tema internaționalizării activităților managementului resurselor umane, concomitent cu intensificarea eforturilor practice în această direcție, reflectă atenția sporită acordată acestui domeniu de specialiști, manageri, cercetători și chiar studenți, în aceeași măsură. Poate cea mai importantă recunoaștere a acestor tendințe o reprezintă aplicarea managementului internațional al resurselor umane la nivelul cât mai multor companii. Tendințele de internaționalizare a activităților companiilor sporesc atenția acordată în special activităților departamentului de resurse umane, ca unul dintre factorii-cheie de asigurare a succesului.

De exemplu, în anul 1992, compania americană IBM a ajuns la concluzia că peste 65% dintre membrii Consiliului de administrație și 75% din personalul executiv considerau resursele umane ca factori de succes în domeniul afacerilor, estimând că aceste procente vor crește la 85%, respectiv 90% până în anul 2002.

Pornind de la rezultatele unei astfel de cercetări, putem afirma că asistăm în ultimul timp la o creștere a importanței funcțiunii de resurse umane, la nivelul organizațiilor în special, ca rezultat al schimbărilor rapide înregistrate în mediul extern. Evoluțiile demografice și ale forței de muncă, condițiile economice mondiale, cadrul legislativ, dezvoltarea tehnologică sunt provocări cărora companiile trebuie să le facă față. Datorită faptului că aceste provocări influențează direct resursele umane și nevoile unei organizații de a supraviețui și de a fi competitivă, este necesară reconsiderarea funcțiunii de resurse umane într-un mediu internațional.

Efectele globalizării se resimt și la nivelul resurselor umane, iar procesul de globalizare amplifică dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane. Tocmai de aceea nu este deloc surprinzător că, în condițiile creșterii competitivității internaționale și a numărului de companii, cea mai

mare parte a forței de muncă își desfășoară activitatea în afara granițelor naționale.

De exemplu, jumătate din personalul angajat în cadrul Ford Motor Company își desfășoară activitatea în afara granițelor SUA. 75% dintre salariații companiei Philips muncesc în afara Olandei. Un alt exemplu îl reprezintă angajații companiei Matsushita Electric, care mai mult de jumătate lucrează în afara granițelor Japoniei.

Având ca reper aceste trei exemple, putem afirma fără niciun echivoc că, în prezent, suntem **martorii dezvoltării unei forțe de muncă multiculturale**, ca rezultat al interferenței diferitelor culturi naționale. De exemplu, managementul superior al companiei Unilever este format din manageri care aparțin unui număr de 30 de naționalități diferite. Un alt exemplu pe care îl putem menționa este cel al companiei Du Pont, care în anul 1991 a avut primul său președinte care nu era de origine americană.

Desfășurarea activității într-un cadru competițional internațional presupune chiar o **redefinire a rolului** departamentului de resurse umane al unei companii, acesta fiind caracterizat prin:

- în primul rând, capacitatea de a reacționa pe o piață înalt competitivă, în cadrul structurilor de afaceri globale;
- legături strânse cu planurile strategice ale firmei;
- implicarea deopotrivă a managerilor și angajaților în formularea și implementarea obiectivelor;
- orientarea spre calitate, servicii oferite clienților, productivitate, lucrul în echipă, flexibilitatea forței de muncă.

O astfel de abordare presupune o relație de colaborare între departamentul de resurse umane și managementul superior al organizației, astfel încât managerii de resurse umane să devină elementul central al tuturor activităților unei companii.

Creșterea competitivității unei firme este strâns legată de dezvoltarea la nivelul acesteia a unui **management strategic al resurselor umane**. O astfel de tendință a apărut ca răspuns la dinamizarea mediului, majoritatea organizațiilor incluzând funcțiunea de resurse umane în strategia globală, în baza faptului că resursele umane pot influența în mod hotărâtor succesul unei organizații.

În aceste condiții, principala preocupare a companiilor este aceea de a localiza și identifica resursele umane, care să le asigure avantajul competitiv într-un mediu internațional.

Citându-l pe **M.G. Duerr**², putem afirma: „*Logic, orice problemă, indiferent de nivelul la care apare, național sau internațional, este creată de om, dar în cele din urmă tot el este cel care o rezolvă. Ca atare, a avea oameni potriviți la locul și timpul potrivit reprezintă cheia care asigură succesul unei companii pe plan internațional. Dacă reușim să soluționăm această problemă înseamnă că vom fi capabili să le rezolvăm, mult mai repede și mai ușor, pe toate celelalte.*”

De asemenea, în opinia lui **P. Dowling** și **R. Schuller**, **principalul factor care diferențiază** managementul resurselor umane de managementul internațional al resurselor umane îl reprezintă categoriile de angajați din companiile multinaționale. Aceasta înseamnă că, într-o accepție mai largă, managementul internațional al resurselor umane cuprinde și celelalte funcții ale managementului resurselor umane, însă în numeroase situații se subestimează complexitatea practicii manageriale în domeniul resurselor umane, în condițiile existenței companiilor multinaționale, ceea ce i-a determinat pe **Desatnick** și **Bennett**³ să afirme: „*Principala cauză a insucceselor în tentativele multinaționale își are originea în lipsa de înțelegere a diferențelor esențiale ale managementului resurselor umane în țările străine, la toate nivelurile. Stilurile manageriale aplicate la nivelul diferitelor companii multinaționale și-au dovedit eficiența și eficacitatea pe plan intern, dar de cele mai multe ori pe plan extern, acestea au condus la frustrări și realizări sub nivelul previzionat. De aceea, pentru a-și asigura succesul la nivel internațional, o companie trebuie să țină seama nu numai de considerentele financiare și de marketing în funcție de care se iau multe dintre decizii, ci mai ales de aspectele legate de forța de muncă.*”

Companiile din întreaga lume sunt din ce în ce mai conștiente că, pentru a supraviețui, trebuie să fie competitive pe piețele internaționale, să facă față unei concurențe acerbe din toate punctele de vedere. Organizațiile trebuie să dezvolte piețe globale, să facă față competiției externe, mai ales să angajeze o varietate a forței de muncă.

Studii realizate pe companii cu succes mondial arată că acestea nu numai că operează la o scară multinațională, dar au de asemenea o forță de muncă și o cultură organizațională ce reflectă „piața globală” a acestora. Aceste companii, printre care și General Electric, Coca-Cola, Microsoft, Walt Disney, Intel, merg pe principiul că oamenii sunt factorul de producție cel mai important și angajează măcar o parte din salariați din țara străină în care

² Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *International Dimensions of Human Resource Management, Second Edition*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1993, pp. 2.

³ Manolescu A., *op. cit.*, pp. 57.

Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 3.

operează. O altă idee ar fi faptul că, de multe ori, companiile multinaționale, când se extind într-o țară străină, preferă să-și trimită managerii și specialiștii în domeniu pentru a imprima filialelor specificul și principiile economice de bază ale companiei-mamă. Firmele trebuie să fie pregătite să trimită angajați în alte țări. Aceasta necesită expertize ale compartimentului de resurse umane pentru a selecta angajații. Forța de muncă ce pleacă în străinătate prin intermediul companiilor multinaționale poartă denumirea de expatriați. Așa se ajunge la o migrare a forței de muncă prin intermediul companiilor multinaționale.

Unele firme investesc în țări subdezvoltate tocmai pentru că acolo există oameni cu un mare potențial productiv și care, în același timp, acceptă salarii mai mici decât în țara de origine a firmei. Pentru o organizație multinațională, managementul resurselor umane trebuie să țină cont de diferențele culturale și practica managerială. Deși există riscul ca acești angajați să nu fie familiarizați cu tehnologia și cu principiile companiei, se pare că în final este o afacere profitabilă.

Extinderea la nivel internațional a activităților managementului resurselor umane se concretizează în special în transferul know-how-ului managerial din domeniul resurselor umane dintr-o țară în alta, de la nivelul companiilor multinaționale către filialele acestora sau între diverse companii, indiferent de dimensiunile sau domeniul de activitate al acestora.

2.2. Conținutul și funcțiile managementului internațional al resurselor umane

Managementul internațional al resurselor umane devine tot mai important, pe măsură ce se dezvoltă piața internațională a bunurilor și serviciilor, pe măsură ce se intensifică procesul de aderare a diferitelor țări, inclusiv a țării noastre la structurile Uniunii Europene.

Deși se sugerează tot mai mult că „**trăim într-o lume de organizații**”, după cum afirmă **Mintzberg**, în realitate **conceptul de organizație** este din ce în ce mai mult **reconsiderat**, deoarece organizațiile au fost și sunt nevoite tot mai mult să se globalizeze nu numai datorită provocărilor și amenințărilor cunoscute, ci și datorită oportunităților oferite. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum se afirmă în literatura de specialitate, concurența privind produsele, serviciile sau ideile nu acordă, din mai multe puncte de vedere, nicio atenție granițelor naționale sau zonelor geopolitice. De fapt, de mult timp, organizațiile nu mai consideră o singură țară ca loc principal de desfășurare a activităților lor economice, ceea ce a făcut ca piețele mondiale și concurența globală să devină

principalele lor preocupări, iar dezvoltarea strategiilor globale să ocupe un loc prioritar.

În aceste condiții, este necesar ca indivizii în general și angajații în special să fie pregătiți și motivați pentru a fi capabili să-și desfășoare activitatea **în condițiile interferenței diferitelor culturi** sau ale existenței unei forțe de muncă eterogenă și multiculturală.

Nevoia critică și tot mai evidentă a organizațiilor de a folosi angajații ca o **resursă competitivă pe plan internațional** a adus în prim-plan necesitatea de a se da un răspuns cât mai complet și mai complex următoarele **întrebări**⁴: *are dispersia geografică sau diversitatea culturală impact asupra organizațiilor?; dacă impactul existent este pozitiv sau negativ, folositor sau dăunător?; cum se schimbă funcțiile sau activitățile managementului resurselor umane, atunci când acesta devine internațional?*

Încercând să dea răspuns unor asemenea întrebări și având în vedere intensificarea competiției internaționale, **Patrick M. Wright** și **Gerald R. Ferris** sugerează unele **cerințe noi ale managementului resurselor umane**⁵ ca, de exemplu:

- necesitatea de a încadra resursele umane în procesul managementului strategic;
- necesitatea de a selecționa, pregăti și recompensa indivizii pentru a-și desfășura activitatea într-o piață a muncii internaționale;
- necesitatea de a înțelege evoluțiile politice care pot influența procesul de elaborare a deciziilor din domeniul resurselor umane;
- necesitatea de a oferi estimări cantitative ale contribuțiilor aduse de departamentul resurselor umane.

În același sens, se pronunță și alți specialiști în domeniu ca, de exemplu, **D. W. Myers**, care menționează faptul că, în organizațiile care își desfășoară activitatea în țări străine, managementul resurselor umane își asumă, de fapt, **sarcini și obligații suplimentare**. De exemplu, recrutarea și selecția angajaților pentru realizarea unor sarcini în străinătate presupun luarea în considerare a unor **aspecte** ca:

- necesitatea adaptării în condițiile interferenței culturilor;
- noua situație familială;
- grija sau interesul privind securitatea;
- diferențele în sistemul de recompense.

⁴ Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2008, pp. 137.

⁵ Ferris G. R., Buckley R. M. - *Human Resources Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996, pp. 5.

De asemenea, în opinia lui D. W. Myers, **MRU internațional** reprezintă **îndeplinirea tuturor activităților MRU privind obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente necesare funcționării firmelor străine**. Aceasta înseamnă că firmele multinaționale, care au realizat investiții sau au filiale în mai multe țări, sunt nevoite să-și desfășoare activitățile de personal în condițiile unor variabile și ale unor culturi diferite.

Prin urmare, în condițiile unor organizații cu populații eterogene sau cu forță de muncă mixtă și ale unui număr tot mai mare de noi culturi, MRU își extinde preocupările sau practicile manageriale prin cuprinderea unor noi domenii internaționale sau multiculturale. De exemplu, MRU internațional realizează analiza posturilor, descrierile și specificațiile acestora, alte activități și practici manageriale, precum și unele aspecte ale comportamentului organizațional în condițiile firmelor multinaționale. Aceasta înseamnă că **MRU internațional reprezintă, de fapt, o componentă sau un domeniu specific de particularizare a managementului resurselor umane**. Chiar dacă este mai complex, mai variat și implică o mai mare coordonare în afara granițelor naționale, **D. Torrington argumentează că MRU internațional reprezintă pur și simplu managementul de personal pe scară mai largă**.

Din acest punct de vedere, **N. Adler și Bartholomew (1992)** menționează⁶: „*Pentru ca o firmă să fie competitivă în zilele noastre, managementul resurselor umane trebuie să se caracterizeze prin scop transnațional, reprezentare transnațională și proces transnațional*”.

MRU internațional reprezintă procesul asigurării și dezvoltării oamenilor în condițiile organizațiilor internaționale sau multinaționale care își desfășoară activitatea în întreaga lume.

MRU internațional se referă la formularea și implementarea unor activități privind obținerea resurselor umane, dezvoltarea acestora, managementul carierei și strategiile de remunerare, precum și la politicile și practicile manageriale care pot fi promovate sau aplicate în condițiile unei forțe de muncă internaționale.

În acest context, menționăm concepția lui **D. Torrington**, potrivit căreia **MRU internațional poate fi definit cel mai bine dacă se au în vedere următoarele caracteristici:**

- **cosmopolitismul** - tendința oamenilor de a depăși granițele naționale și tradițiile culturale, de expatriere sau repatriere când pot avea probleme semnificative, sau de a lua în considerare ideea „cetățeniei universale”;
- **cultura** - diferențele culturale majore;

⁶ Ferris G. R., Buckley R. M., *op. cit.*, pp. 14.

- **recompensele** - cerințele speciale de salarizare sau de acordare a unor avantaje;
- **consultanța** - necesitatea folosirii de experți care să se confrunte cu nevoile locale;
- **competența** - dezvoltarea unei game variate de competențe politice, culturale și organizaționale pentru oamenii care urmează să lucreze în afara granițelor;
- **coordonarea** - promovarea unor metode formale și informale care să permită diferitelor părți ale organizației multinaționale să funcționeze ca un tot unitar.

De asemenea, în opinia lui D. Torrington, **MRU internațional nu este întemeiat sau nu înseamnă imitarea practicilor manageriale din unele țări dezvoltate, ci adaptarea lor la o anumită cultură chiar dacă însușirea sau adaptarea comportamentului la cultura diferitelor țări nu este în general o problemă simplă.** Aceasta înseamnă că pot fi desfășurate aceleași procese manageriale sau pot fi folosite aceleași tehnici de bază din domeniul managementului resurselor umane, însă acestea trebuie adaptate pentru a corespunde cât mai bine diferitelor culturi sau cerințelor locale.

Din acest punct de vedere, în opinia lui **M. Armstrong**, **MRU internațional devine tot mai important**, în raport cu managementul resurselor umane desfășurat în cadrul granițelor naționale și datorită următoarelor cauze⁷:

- complexitatea problematicei sau a proceselor manageriale din domeniul resurselor umane în condițiile unei forțe de muncă mixte;
- rezolvarea problemelor de personal în condițiile unei diversități de culturi, sisteme sociale sau cerințe legale;
- necesitatea contactelor directe, personale, la fața locului, care nu pot fi înlocuite nici de cele mai sofisticate sisteme de comunicare.

Încercând să dea un răspuns cât mai adecvat la întrebările prezentate și având în vedere amplificarea dimensiunilor internaționale ale managementului resurselor umane, unii specialiști în domeniu au dezvoltat anumite **modele ale MRU internațional**, ca, de exemplu, **modelul Morgan**⁸ (figura 2.1).

⁷ Armstrong M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996, pp. 129-130.

⁸ Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., *op. cit.*, pp.140.

Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 5.

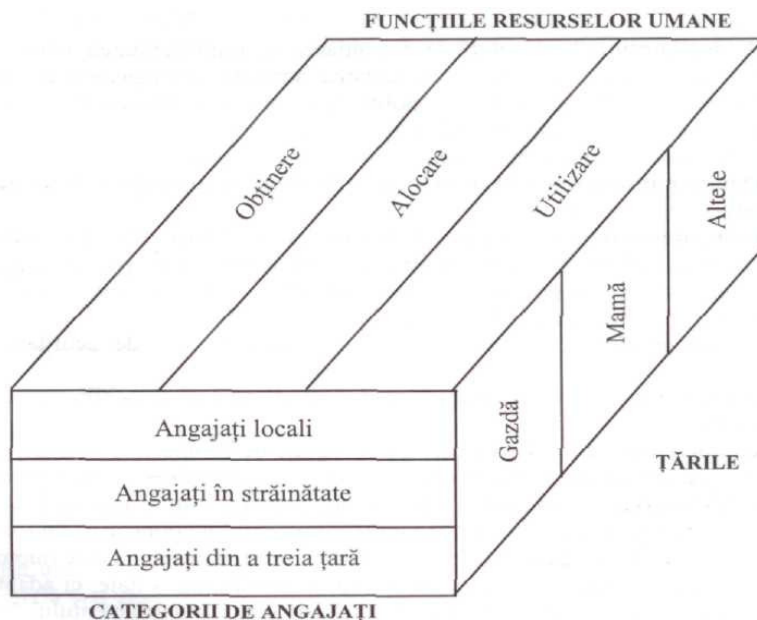


Fig. 2.1 Modelul P.V. Morgan al MRU internațional

Modelul lui P. V. Morgan (figura 2.1) are în vedere **trei dimensiuni**:

- **trei funcții ale resurselor umane:** obținere, alocare și utilizare;
- **trei categorii de țări sau națiuni** implicate în activitățile MRU internațional: țara-gazdă, unde poate fi localizată o filială; țara-mamă, unde o companie internațională sau multinațională are sediul central; alte țări;
- **trei categorii de angajați** ai unei firme internaționale: cetățeni sau angajați din țara-gazdă; cetățeni din țara-mamă, angajați în străinătate; cetățeni sau angajați din a treia țară care poate fi sursă de forță de muncă.

P. V. Morgan definește **MRU internațional** ca fiind interacțiunea dintre cele trei dimensiuni menționate în cadrul modelului prezentat: funcțiile resurselor umane, categoriile de angajați și țările în care se desfășoară activitatea. Aceasta înseamnă că, într-o viziune mai largă, MRU internațional cuprinde și celelalte funcții ale managementului resurselor umane, însă în numeroase situații se subestimează complexitatea practicii manageriale în domeniul resurselor umane în condițiile existenței companiilor internaționale sau multinaționale.

Prin urmare, numeroși specialiști în domeniul resurselor umane sunt preocupați nu numai de justificarea necesității apariției și dezvoltării MRU

internațional, ci și de complexitatea MRU internațional, precum și de raportul acestuia cu managementul resurselor umane. În acest sens, **P. Dowling** sugerează **principalii factori care diferențiază MRU internațional de managementul resurselor umane:**

- mai multe funcții și activități;
- perspectivă mai largă în abordarea problematicii resurselor umane;
- implicare mai mare în viața personală a angajaților;
- schimbări ale intensității de manifestare a diferitelor funcții ale MRU în raport cu variațiile forței de muncă care lucrează în străinătate;
- expunerea la risc;
- mai multe influențe externe.

➤ **Mai multe funcții și activități**

Practica managerială în domeniul resurselor umane, într-un mediu internațional, implică, în primul rând, **mai multe funcții și activități** ca, de exemplu:

- impunerea internațională (impozite și taxe);
- orientarea și reorganizarea internațională;
- serviciile administrative pentru angajații care lucrează în străinătate;
- relațiile cu guvernul-gazdă;
- serviciile privind necesitățile de traducere din diferite limbi străine.

Impunerea internațională (impozite și taxe) presupune:

- taxe obligatorii naționale și internaționale;
- politici de egalizare a taxelor datorită varietății legilor privind impozitele și taxele;
- acorduri internaționale adecvate;
- apelarea la serviciile unor firme de consultanță în domeniu.

Orientarea și reangajarea internațională presupun:

- pregătirea prealabilă a salariaților în ceea ce privește deplasarea în străinătate (pregătire profesională, asistență medicală, domiciliu etc.);
- stabilirea condițiilor de remunerare etc.

Serviciile administrative pentru angajații ce lucrează în străinătate presupun numeroase activități, unele destul de complexe, care consumă mult timp, deoarece politicile și procedurile în acest domeniu nu întotdeauna sunt suficient de clare, iar în unele situații vin în conflict cu condițiile locale. De exemplu, o practică ce este legală și acceptată în țara-gazdă poate fi imorală și ilegală în țara-mamă. De asemenea, un test legal de angajare într-o țară poate să nu fie acceptat în altă țară.

Prin urmare, practici considerate drept standard într-o anumită țară sau într-o anumită organizație pot fi de neconceput într-un alt mediu, iar sensibilitatea față de aceste diferențe a sporit, după cum subliniază **M. Kubr**, o dată cu creșterea caracterului internațional al activităților, cu apariția organizațiilor moderne din țările mai slab dezvoltate și cu folosirea din ce în ce mai largă a muncitorilor și managerilor străini.

Relațiile cu guvernul-gazdă reprezintă o activitate deosebit de importantă pentru departamentul de resurse umane, deoarece relațiile oficiale cu guvernele respective facilitează obținerea locurilor de muncă.

Serviciile privind necesitatea de traducere din diferite limbi străine constituie, de multe ori, o activitate suplimentară a departamentului de resurse umane.

➤ **Perspectivă mai largă, mai internațională în abordarea problematicii resurselor umane**

Acest aspect specific al MRU internațional, face ca managerii departamentului de resurse umane să fie confrunțați cu mult mai multe probleme decât în țara-mamă, iar, în consecință, trebuie să se ocupe și de alte programe de personal decât cele specifice grupurilor naționale de angajați.

➤ **Implicarea mai mare în viața personală a angajaților**

Această implicare este necesară pentru o cât mai bună selectare, pregătire și îndrumare efectivă a angajaților care urmează să lucreze în străinătate, deoarece departamentul de resurse umane trebuie să se asigure că angajații respectivi au înțeles pe deplin problemele legate de locuință, asistență medicală, precum și celelalte aspecte privind alocațiile, premiile, impozitele și taxele etc.

De asemenea, se are în vedere rezolvarea corespunzătoare a problemelor legate de școlarizarea copiilor sau de folosirea timpului liber.

➤ **Schimbările intensității de manifestare a diferitelor funcții ale MRU în raport cu variațiile forței de muncă ce lucrează în străinătate**

În măsura în care se dobândește o experiență tot mai mare în legătură cu activitățile desfășurate în străinătate sau se înregistrează unele schimbări în mediile respective, intensitatea de manifestare a diferitelor funcții ale resurselor umane se schimbă. De exemplu, pe măsură ce nevoia de angajați care urmează să lucreze în străinătate scade și apare un surplus de astfel de angajați, unele

funcții ale resurselor umane dobândesc o intensitate de manifestare mult mai mare (selecția, pregătirea și dezvoltarea resurselor umane).

➤ Expunerea la risc

După cum este cunoscut, în general, consecințele financiare, dar mai ales, cele umane ale insuccesului sau falimentului în competiția internațională sunt mult mai severe, mult mai aspre sau mai dure decât în cadrul național. De exemplu, întoarcerea sau repatrierea prematură a unor muncitori care au lucrat pe baza unui acord internațional este o problemă care atrage costuri destul de ridicate pentru companiile internaționale sau multinaționale. În astfel de situații trebuie avute în vedere nu numai **costurile directe** (salariile, costurile de pregătire, cheltuielile de transport și reangajare etc.), ci și **costurile indirecte** legate de pierderea unei anumite piețe sau a relațiilor cu clienții respectivi.

Un aspect aparte al expunerii la risc, relevant pentru MRU internațional, îl constituie **terorismul**, factor care este luat în considerare din ce în ce mai mult în cadrul acordurilor internaționale. În acest context amintim inclusiv **problema răpirii expatriaților**, precum și plata răscumpărării care încurajează terorismul.

Fiind **definit ca folosirea ilegală a forței sau violenței** pentru intimidare, sau constrângere în vederea promovării sau atingerii unor obiective politice sau sociale, **terorismul** are, în opinia lui **D. W. Myers**⁹, numeroase cauze, ca de exemplu:

- **cauze generale:** deteriorarea condițiilor economice, scăderea nivelului de trai, frustrarea și disperarea, presiunea și neliniștea, sărăcia și înfometarea, instabilitatea politică;
- **cauze specifice:** acțiunile controversate, poluarea, riscurile de îmbolnăvire, încălcarea drepturilor omului etc.

În acest sens, se estimează că, pentru protecția împotriva terorismului, firmele multinaționale cheltuiesc un procent din ce în ce mai mare din veniturile lor, în special pentru unele **măsuri de prevenire** ca, de exemplu: folosirea gărzilor înarmate și a mașinilor speciale sau blindate; modificarea programelor și a rutelor de transport etc. De asemenea, există și situații în care expatriații sunt fotografiați, li se iau amprente, li se înregistrează vocea și sunt învățați cum să se comporte ca ostatici.

⁹ Myers D. W., *Human Resources Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House Inc., 1986, pp. 383-384.

Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., *op. cit.*, pp.144.

➤ **Mai multe influențe externe**

În opinia lui **P. J. Dowling** și **R. S. Schuler**, principalii **factori externi** care influențează MRU internațional sunt: tipul de guvernare, starea economiei și practicile general acceptate de a face afaceri în fiecare dintre țările unde funcționează o firmă multinațională sau o filială a acesteia.

Din acest punct de vedere, **în țările dezvoltate munca este mai scumpă și mai bine organizată** decât în țările mai puțin dezvoltate, iar guvernele cer acorduri în probleme ca: relațiile de muncă, sistemul de taxe și impozite, sistemul de asigurare, aspectele de sănătate etc. **În țările mai puțin dezvoltate însă, munca este în general mai ieftină și mai puțin organizată**, iar reglementările guvernamentale sunt mai puțin precise, astfel încât factorii respectivi nu au aceeași importanță, pentru rezolvarea lor se consumă mai puțin timp. Cu toate acestea, în țările mai puțin dezvoltate se acordă un timp suficient pentru a cunoaște și înțelege modalitățile locale de a face afaceri, unele facilități acordate, precum și cadrul general de **conduită privind unele aspecte** ca: mita, corupția sau acordarea unor cadouri.

Fiind preocupat în mod deosebit de managementul resurselor umane, **Laurent**, unul dintre numeroșii specialiști în domeniu, consideră că o **concepție internațională a MRU necesită următorii pași**:¹⁰

- recunoașterea explicită de către organizația-mamă a faptului că practicile manageriale specifice din domeniul resurselor umane reflectă propriile valori culturale;
- recunoașterea explicită de către organizația-mamă a faptului că practicile manageriale specifice nu sunt mai bune sau mai rele decât altele, dar sunt diferite și este posibil să prezinte puncte forte și puncte slabe, în special în străinătate;
- recunoașterea explicită de către organizația-mamă a faptului că filialele străine ale acesteia pot prefera alte practici manageriale în domeniul resurselor umane, care nu sunt intrinsec nici mai bune, nici mai rele, dar este posibil să fie mai eficiente local;
- manifestarea dorinței nu numai de a recunoaște diferențele culturale, ci și de a lua măsurile active necesare pentru a le face utilizabile;
- realizarea unei adevărate încrederi legate de faptul că dezvoltarea unor practici manageriale în domeniul resurselor umane, mai creative și mai eficiente, este rezultatul interferenței culturilor.

¹⁰ Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., *op. cit.*, pp.144.

Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 13-14.

Toate aceste aspecte și multe altele fac din MRU internațional **un domeniu unic**.

2.3. Influențele globalizării asupra managementului resurselor umane

Departamentul Australian pentru Afaceri Externe¹¹ definește globalizarea ca **un fenomen generat de acțiunea următorilor factori: progresul tehnic, mobilitatea forței de muncă, liberalizarea comerțului și transferul de cunoștințe**.

Semnificația termenului de **globalizare** poate fi analizată și înțeleasă din diverse puncte de vedere. **A. Giddens și C. Rowley**¹² consideră că fenomenul globalizării poate fi caracterizat prin prisma a **trei trăsături esențiale**: caracterul său universal, implicațiile economice și sociale pe care le generează și intensitatea de manifestare.

În opinia specialiștilor din domeniul managementului strategic, precum D. Floyd¹³, globalizarea este analizată prin prisma **avantajului competitiv care poate fi obținut de o companie prin extinderea activității sale la nivel global**. Analizând conținutul acestei definiții, se poate constata că specialiștii în management strategic subliniază faptul că avantajul concurențial poate fi obținut de o companie în condițiile în care activitatea sa îndeplinește criteriile de eficiență, iar costurile cu forța de muncă sunt reduse. Dincolo de acțiunea unor factori precum libera circulație a forței de muncă și a mărfurilor, acestea sunt de fapt principalele criterii pe care companiile multinaționale le au în vedere în procesul de extindere a activității la nivel global, prin înființarea de noi filiale și în alte zone geografice.

În lucrarea sa *Culture and Globalization: a Latin-American Challenge*, **E. Granell**¹⁴ descrie globalizarea ca un proces continuu caracterizat prin următoarele particularități: dezvoltarea investițiilor străine, amplificarea activităților de export și dezvoltarea unor alianțe strategice la nivel internațional, în vederea extinderii activităților companiilor pe noi piețe. În opinia lui **E. Granell**, globalizarea nu înseamnă eliminarea specificului local al fiecărei companii și a diferențelor regionale ori impunerea de către statele dezvoltate a propriilor modele de succes, ci, dimpotrivă, **globalizarea**

¹¹ Floyd D., *Globalization or Europeanization of business activity? Exploring the critical issues*, European Business Review, vol. 13, no. 2, 2001, pp. 109-113.

¹² Perkins S., *Globalization and IHRM: partners in comparative perspective*, Journal of European Industrial Training no. 27/9/2003, MCB UP Limited, pp. 461.

¹³ Perkins S., *op. cit.*, pp. 462.

¹⁴ Granell E., *Culture and Globalization: a Latin-American Challenge*, Industrial and Commercial Training, vol. 32, no. 3, 2000, pp. 89.

presupune integrarea diferențelor într-un model comun, aplicabil la nivel universal, al cărui principal scop îl reprezintă obținerea succesului. Din punctul de vedere al organizațiilor, globalizarea este percepută ca fiind unul dintre cei mai importanți factori care influențează activitatea acestora.

Este foarte cunoscut faptul că, prin natura sa, fenomenul globalizării afectează într-o măsură mai mare sau mai redusă direcțiile de dezvoltare a activității oricărei organizații, însă, din punctul de vedere al managementului resurselor umane, trebuie clarificate următoarele aspecte: *pot fi considerate globalizarea și managementul resurselor umane doi parteneri compatibili?; care este influența pe care fiecare o exercită una asupra celeilalte?; obiectivele lor sunt convergente?; globalizarea implică armonizarea, la nivel internațional, a sistemelor de management al resurselor umane din diferite țări?*

În opinia unor autori precum **M. Ramirez și C. Mabey¹⁵**, **finalitatea procesului de globalizare o reprezintă obținerea succesului, în condițiile valorificării eficiente a abilităților manageriale și ale înțelegerii diferențelor culturale existente de la o țară la alta.** Alți specialiști¹⁶ consideră că, dincolo de extinderea activității companiilor în afara granițelor naționale, succesul organizațiilor în contextul global este asigurat de **utilizarea eficientă a capitalului uman.** Aceasta înseamnă că investițiile în capitalul uman, în scopul asigurării, menținerii, dezvoltării și motivării resurselor umane, reprezintă principala premisă pe care companiile trebuie să o valorifice, în vederea asigurării avantajului concurențial.

În condițiile amplificării procesului de globalizare, **resursele umane trebuie abordate ca investiții;** organizațiile care vor considera capitalul ca un cost impus de activitatea desfășurată vor avea șanse de reușită foarte mici. În opinia lui **E. Keep¹⁷**, *„despre companiile, care din diverse motive, consideră că proprii salarii reprezintă un cost sau o marfă și care nu investesc în dezvoltarea oamenilor, nu se poate spune despre ele că practică managementul resurselor umane”.* Principalul aspect care trebuie înțeles de factorii responsabili este că globalizarea elimină granițele naționale, iar **oamenii sunt principalul factor care asigură organizațiilor adaptabilitatea**

¹⁵ Ramirez M., Mabey C., *Comparing national approaches to management training and development in Europe: an institutional perspective*, International Human Resource Management Conference, University of Limerick, Limerick, 4-6 June 2003.

¹⁶ O'Keeffe T., *Preparing expatriate managers of multinational organizations for cultural and learning imperatives of their job in dynamic knowledge-based environments*, Journal of European Industrial Training, vol.17, no. 5/2003, pp. 233-243.

¹⁷ Keep E., *Corporate training strategies: the vital component?*, Sage Publication, London, 1992.

și flexibilitatea necesare obținerii succesului. În opinia specialiștilor¹⁸ din domeniul resurselor umane, nivelul de competență al managerilor de resurse umane are o influență majoră în procesul de integrare a strategiei de resurse umane în strategia globală a organizației. În contextul globalizării, **managementul resurselor umane devine principalul instrument și mijloc prin care organizațiile își pot asigura avantajul competitiv**, iar deciziile strategice ale managerilor trebuie să reflecte într-o proporție din ce în ce mai mare angajamentul față de oameni. Absența la nivel organizațional a unor strategii coerente de resurse umane face imposibilă adaptarea organizațiilor la schimbările mediului internațional, activitățile de resurse umane trebuind înțelese în interdependență cu toate celelalte procese desfășurate la nivelul unei organizații. Aceasta deoarece în era globală: *Oamenii, nu firmele, formează mecanismul adaptiv care determină modul în care organizațiile răspund provocărilor mediului. Conducerea resurselor umane, ca proces managerial strategic, este mult mai dificilă în comparație cu promovarea progresului tehnic sau lipsa resurselor financiare. Organizațiile care au învățat cum să își conducă oamenii, aplicând un management performant al resurselor umane, sunt cu o „vârstă” înaintea altora, deoarece asigurarea și menținerea calității resurselor umane sunt procese strategice de durată*.¹⁹

În contextul internaționalizării afacerilor, funcțiunea de resurse umane a dobândit un rol-cheie, fiind considerat un **partener strategic** care poate influența în mod decisiv strategia de dezvoltare și extindere a companiilor multinaționale, atât la nivel central, cât și la nivelul filialelor.

În ceea ce privește **rolul și importanța funcțiunii de resurse umane** în cadrul companiilor multinaționale, opiniile specialiștilor de resurse umane converg către ideea de **amplificare a dimensiunii umane și integrare a acesteia** la nivel organizațional. Cu toate acestea, există și opinii conform cărora tendința de descentralizare a activităților de resurse umane diminuează în mod semnificativ rolul funcțiunii de resurse umane la nivelul organizațiilor multinaționale. O astfel de opinie este susținută de unii autori precum **S. Tyson, A. Fell și N. Millward**,²⁰ (figura 2.2), care promovează ideea conform căreia strategia și politicile de resurse umane nu sunt integrate în politica generală a organizațiilor, fiind elaborate pe termen scurt și ad-hoc. Modelul „funcționarului”²¹ subliniază faptul că întreaga autoritate de acțiune revine

¹⁸ Smith D., Smith I., *Globalization, Employment and the Work Place: Response for the Millennium*, Management Research News, vol. 23, no. 2, 3, 4/2000, University of Cardiff, Cardiff, 2000, pp. 82.

¹⁹ Kathri N., *Managing Human Resources in a Global Era*, Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, University of Cardiff, 8-9 September, 1999.

²⁰ Kelly J., *The Role of the personnel/HR function in multinational companies*, Employee Relations, vol. 23, no. 6/2001, MCB University Press, pp. 536.

²¹ Manolescu A., *op. cit.*, pp. 74.

managerilor de pe diferite niveluri ierarhice. Literatura de specialitate sintetizează și preocupările unor autori precum **H. Scullion** și **K. Starkey**²² (figura 2.2), care sunt susținătorii **rolului strategic al managementului resurselor umane** la nivelul companiilor multinaționale. Chiar și la nivelul organizațiilor în cadrul cărora activitățile de resurse umane sunt descentralizate, funcțiunea de resurse umane a înregistrat o serie de progrese remarcabile în domenii precum: dezvoltarea resurselor umane, managementul carierei (întocmirea planurilor de succesiune) și motivarea angajaților.

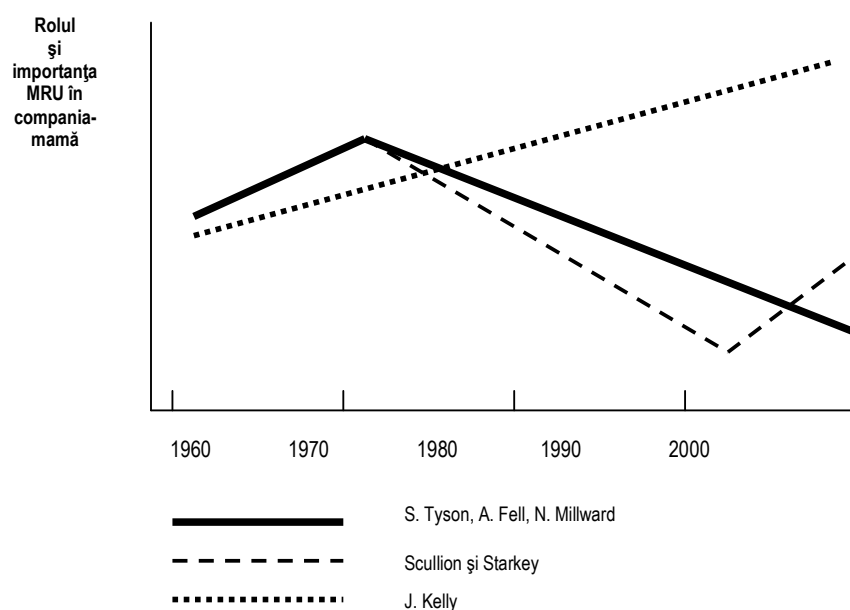


Fig. 2.2 Abordări privind funcțiunea de resurse umane în companiile multinaționale

Amplificarea rolului funcțiunii de resurse umane la nivelul organizațiilor este susținută și de recomandările formulate în Raportul Donovan²³. În anul 1968, Lordul Donovan propune la înființarea la nivelul fiecărei companii a unei comisii responsabile cu negocierile colective și administrarea relațiilor industriale, coordonatorii acesteia urmând să facă parte din comitetul sau consiliul de conducere al respectivelor companii. Pe baza recomandărilor comisiei conduse de Lordul Donovan, în Marea Britanie a fost înființată Comisia pentru relații industriale, al cărei principal domeniu de activitate îl constituie negocierile colective.

²² Kelly J., *op. cit.*, pp. 536-537.

²³ Turner H. A., *The Donovan Report*, The Economic Journal, vol. 79, no. 313/1969, Royal Economic Society, pp. 1-10.

Rolul strategic al funcțiunii de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale este evidențiat și de J. Kelly²⁴ (figura 2.2), care, pe baza concluziilor Raportului Donovan, argumentează că prezența managerilor de resurse umane în consiliul de conducere al companiilor multinaționale reprezintă cea mai importantă dovadă a implicării acestora în procesul de adoptare a deciziilor strategice.

Procesul de internaționalizare a activității companiilor în vederea obținerii avantajului concurențial este încurajat și susținut prin diferite mijloace (de exemplu: diminuarea anumitor categorii de taxe, facilitățile la intrarea pe piață, asistența de specialitate în procesul de implementare a proiectelor de investiții, monitorizarea mediului de afaceri etc.) de guvernele țărilor-gazdă. Aceasta deoarece promovarea activității companiilor multinaționale prezintă pentru țara-gazdă o serie de **avantaje** precum:

- amplificarea concurenței și competitivității la nivelul țării gazdă, companiile autohtone fiind nevoite să se adapteze exigențelor impuse de companiile multinaționale;
- promovarea progresului tehnic;
- furnizarea de noi locuri de muncă;
- îmbunătățirea gradului de ocupare a populației apte de muncă;
- îmbunătățirea standardului de viață;
- diversificarea și îmbunătățirea continuă a practicilor de management al resurselor umane etc.

Fenomenul de expansiune a activității companiilor multinaționale poate fi evidențiat și cu ajutorul datelor statistice²⁵. De exemplu, companiile multinaționale dețin un procent de 20-25% din activitatea de producție înregistrată la nivel mondial, indiferent de domeniul de activitate. În Statele Unite ale Americii și în Japonia, companiile multinaționale realizează 50% din activitatea de comerț. Potrivit datelor furnizate de Biroul American pentru Analize Economice²⁶, 7 țări realizează 80% din volumul total al investițiilor străine înregistrate în SUA, acestea fiind: Japonia, Marea Britanie, Elveția, Franța, Canada, Germania și Olanda. Mai mult, companiile multinaționale europene realizează 66% din volumul total al investițiilor directe înregistrate în SUA.

Globalizarea piețelor și afacerilor a determinat amplificarea rolului funcțiunii de resurse umane la nivelul organizațiilor, ceea ce impune o atenție sporită în direcția elaborării unor strategii de resurse umane, integrată

²⁴ Kelly J., *op. cit.*, pp. 537.

²⁵ Kelly J., *op. cit.*, pp. 540.

²⁶ McNeil R. L., *Foreign Direct Investment in the United States: New Investment in 2005*, Survey of Current Business June 2006, www.bea.gov, pp. 32-39.

strategiei globale a organizației, care să permită crearea cadrului pentru formarea managerilor la nivel internațional. În acest context, un rol din ce în ce mai mare trebuie acordat activităților de dezvoltare a resurselor umane și de management al carierei. Potrivit unor autori, precum **H. Perlmutter**²⁷, în faza de dezvoltare inițială a activității la nivel internațional, companiile multinaționale adoptă o abordare etnocentrică, managerii expatriați fiind transferați la nivelul filialelor din țările-gazdă, în scopul de a implementa și la nivelul acestora strategiile și politicile dezvoltate la nivelul companiei mamă. Ulterior, pe măsură ce filialele din țara-gazdă se dezvoltă, controlul exercitat de către compania-mamă asupra acestora devine din ce în ce mai redus, astfel că abordarea etnocentrică este substituită cu cea policentrică sau regiocentrică. Aceasta înseamnă că, treptat, compania-mamă se adaptează la specificul local al țării-gazdă sau regiunilor în care sunt localizate filialele acesteia, iar managerii expatriați sunt înlocuiți cu personal autohton. **A. Harzing**²⁸ susține că relația dintre stadiul de dezvoltare a filialelor și abordarea companiei-mamă, dezvoltată de H. Perlmutter, este specifică în general companiilor multinaționale din SUA și Marea Britanie, în timp ce organizațiile din Japonia și Germania exercită, în permanență, un control puternic asupra filialelor din țările-gazdă.

În general, compania-mamă menține asupra filialelor un nivel ridicat al controlului în ceea ce privește în special principalele domenii strategice ale activității ca managementul calității și utilizarea resurselor financiare, promovarea progresului tehnic. Desigur, inițiativele dezvoltate la nivelul filialelor în direcția dezvoltării unor noi produse, introducerii de noi tehnologii sau creșterii gradului de flexibilitate la nivel organizațional și funcțional etc., reprezintă expresia nivelului de autonomie de care acestea dispun, însă de cele mai multe ori aceste inițiative necesită aprobarea conducerii companiei-mamă.

Schimbările frecvente intervenite în activitatea companiilor multinaționale impun acordarea unei atenții sporite domeniului resurselor umane, atât la nivelul companiei-mamă, cât și la nivelul filialelor acesteia. La nivelul companiei-mamă strategia și politicile de resurse umane trebuie să asigure cadrul de atragere, menținere și dezvoltare a managerilor capabili să coordoneze activitățile la nivel internațional și din acest punct de vedere trebuie acordată prioritate următoarelor activități de resurse umane: recrutarea și selecția resurselor umane, formarea personalului, managementul carierei și motivarea angajaților. Managerii expatriați sunt elementul de legătură dintre

²⁷ Perlmutter, H.V., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business, vol. 4, no. 1/1996, pp. 9-18.

²⁸ Harzing, A., *An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs*, Employee Relations, vol. 23, no. 6/2001, MCB University Press.

compania-mamă și filialele acesteia și, din acest punct de vedere, ei trebuie să se identifice cu misiunea și valorile companiei-mamă, pe care trebuie să le implementeze și la nivelul filialelor. La nivelul filialelor, rolul funcțiunii de resurse umane constă în dezvoltarea unor strategii și politici de resurse umane adaptate la specificul local, în vederea asigurării calității angajaților.

Rolul esențial în implementarea practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale revine departamentului de resurse umane al companiei-mamă. Managerii filialelor se află sub coordonarea directă a departamentului de resurse umane al companiei-mamă în ceea ce privește implementarea strategiei și politicilor de resurse umane la nivel local.

Rolul important pe care funcțiunea de resurse umane îl deține în strategia globală a companiilor multinaționale este evidențiat și de o serie de studii de specialitate²⁹, potrivit cărora în 73% dintre cazuri departamentul de resurse umane este reprezentat în consiliul director al companiei-mamă, managerii de resurse umane fiind direct implicați în elaborarea strategiei de afaceri a acesteia. De asemenea, datele statistice evidențiază faptul că la nivelul a 91% dintre companiile multinaționale sunt elaborate strategii și politici de resurse umane.

În era globală, **cultura** a devenit un **factor cu rol strategic** care trebuie administrat în mod eficient, în vederea obținerii performanței. Aceasta înseamnă că valorile, normele și comportamentele specifice organizației trebuie să constituie un cadru favorabil în vederea creșterii adaptabilității și flexibilității organizației, în raport cu schimbările intervenite la nivel internațional. Una dintre cele mai importante cerințe ale internaționalizării activității organizațiilor o reprezintă **pregătirea managerilor din punct de vedere cultural**, în vederea cunoașterii, aplicării și administrării elementelor de ordin cultural, specifice țării sau regiunii în care compania acționează.

De cele mai multe ori, companiile multinaționale alocă resurse importante în vederea pregătirii managerilor expatriați, care trebuie să adapteze practicile manageriale specificului local, deoarece ei sunt „oaspeți în țara-gazdă”³⁰, iar comportamentul lor va fi influențat într-o măsură din ce în ce mai mare de valorile culturii țării-gazdă, decât de experiența lor managerială. Integrarea valorilor culturii țării-gazdă în sistemul de management al unei companii creează și asigură premisele flexibilizării relațiilor cu angajații, în scopul asimilării de aceștia a stilului managerial practicat la nivelul companiei. De asemenea, adaptarea companiei la specificul local permite creșterea gradului de asigurare a convergenței dintre obiectivele companiei și cele ale comunităților locale. În timp ce companiile urmăresc obținerea avantajului

²⁹ Kelly J., *op. cit.*, pp. 542.

³⁰ O’Keeffe T., *op. cit.*, pp. 233.

concurențial prin relocalizarea activităților, maximizarea profiturilor și satisfacerea intereselor stakeholderilor, comunitățile locale au în vedere obținerea unor importante avantaje economice și sociale ca, de exemplu: creșterea gradului de ocupare a forței de muncă și reducerea șomajului în țara-gazdă, obținerea unor venituri suplimentare la bugetele locale, îmbunătățirea infrastructurii locale etc.

Deși **internaționalizarea** activității companiilor determină o **creștere a rolului și importanței funcțiunii de resurse umane**, nu trebuie omis faptul că **fenomenul globalizării** prezintă, din punctul de vedere al resurselor umane, o serie de **probleme** ca, de exemplu:

- migrația internațională a forței de muncă din țările mai puțin dezvoltate în cele dezvoltate;
- problemele legate de pregătirea managerilor expatriați, care trebuie familiarizați cu cultura țării gazdă;
- divergența dintre obiectivele strategiei de resurse umane elaborate la nivelul companiei mamă și legislația muncii existentă în țara-gazdă;
- costurile impuse de repatrierea angajaților de la filialele din țările-gazdă care, în anumite situații, pot fi extrem de ridicate;
- riscurile răpirii angajaților expatriați, precum și plata răscumpărării acestora, care încurajează terorismul;
- unele acțiuni controversate ale guvernelor țărilor-gazdă, care pot impune anumite restricții companiilor multinaționale ca, de exemplu, stabilirea nivelului salariului minim brut pe economie;
- informatizarea activităților economice care antrenează reducerea numărului locurilor de muncă la nivelul unor sectoare de activitate;
- reducerea numărului locurilor de muncă poate genera sărăcie, haos și mișcări sociale;
- globalizarea poate conduce la reducerea protecției sociale;
- dezvoltarea inegală a națiunilor poate genera șomaj și amenință standardele de viață etc.

Cu toate că în prezent asistăm la o **confruntare de opinii** referitoare la avantajele și dezavantajele globalizării, **tendința de universalizare a lumii este evidentă**. Este puternic cel care domină economic un anumit sector la nivel mondial, care utilizează tehnicile și instrumentele cele mai noi, care stabilește afaceri în toată lumea, care se folosește de orice mijloc pentru a obține efectele așteptate. Aproximativ 80% din populația globului este vorbitoare a limbii engleze, deși nu este impusă de cineva anume; lumea a conștientizat că are nevoie de un limbaj comun pentru a stabili și alte obiective comune la scară planetară. Oare aceasta nu este o problemă de universalizare?

Prin natura sa, globalizarea are un **caracter pluridimensional**, deoarece afectează în diferite proporții **diverse domenii** care definesc **viața oamenilor**: economic, social, politic, militar, tehnologic, cultural.

2.4. Modele de management internațional al resurselor umane

Este deja cunoscută influența unor **factori** asupra **dezvoltării internaționale** a unei companii ca diversitatea culturală, migrația internațională a forței de muncă, dezvoltarea relațiilor de piață și a concurenței într-un cadru internațional etc. Din ce în ce mai multe companii recunosc implicațiile determinate de migrarea personalului către alte culturi organizaționale. Toate acestea reclamă din partea companiilor formularea și dezvoltarea unor **strategii și politici de resurse umane specifice**.

Necesitatea dezvoltării unor modele de management internațional a resurselor umane a fost generată de acțiunea conjugată a doi factori:

- internaționalizarea activității companiilor;
- nevoia companiilor multinaționale de a analiza și înțelege modul în care trebuie să se realizeze transferul know-how-ului managerial de la organizația-mamă către filialele acesteia.

Dincolo de funcția de analiză pe care o îndeplinesc, **rolul și importanța** modelelor de management internațional al resurselor umane constau în faptul că ele **furnizează** o serie de soluții manageriale în domeniul resurselor umane, pe care companiile multinaționale le pot pune în practică în vederea eliminării anumitor disfuncționalități cu care se confruntă.

2.4.1. Modelul Perlmutter

Extinderea activității companiilor dincolo de **granițele naționale** presupune întâmpinarea și soluționarea unor **probleme noi**, diferite de cele din țara mamă, ceea ce impune dezvoltarea și a altor programe de resurse umane decât cele specifice grupurilor naționale de angajați.

H. V. Perlmutter evidențiază **patru modalități** în care companiile multinaționale își pot conduce activitățile de resurse umane la nivel internațional, respectiv:

1. etnocentrismul;
2. policentrismul;
3. geocentrismul;
4. regiocentrismul.

De fapt, modelul Perlmutter evidențiază principalele abordări³¹ existente în domeniul managementului internațional al resurselor umane.

1. Etnocentrismul implică cel mai direct control de către organizația-mamă asupra filialei din țara-gazdă, deoarece compania-mamă este cea care transferă acesteia din urmă politicile și practicile din domeniul resurselor umane.

2. Policentrismul este opus etnocentrismului, deoarece filialele din țările-gazdă sunt relativ independente față de compania-mamă, iar politicile și practicile din domeniul resurselor umane sunt adaptate condițiilor locale.

3. Geocentrismul se caracterizează prin faptul că o companie multinațională este percepută mai mult ca o entitate internațională decât ca o sumă de filiale din străinătate, ceea ce înseamnă că politicile din domeniul resurselor umane au în vedere îndeplinirea obiectivelor întregii rețele de unități și maximizarea rezultatelor globale.

4. Regiocentrismul este specific situațiilor în care compania-mamă își desfășoară activitatea la nivelul unor regiuni, iar personalul este repartizat în cadrul acestor regiuni. Aceasta înseamnă că politicile și practicile din domeniul resurselor umane sunt coordonate în cadrul regiunilor respective, iar unii manageri pot să provină din oricare dintre țările aparținând regiunii respective.

Relevanța modelului constă în faptul că evidențiază modul în care companiile multinaționale dezvoltă și implementează strategiile și politicile de resurse umane la nivelul filialelor din țările-gazdă. De asemenea, **modelul Perlmutter** poate fi înțeles și ca model de management comparat al resurselor umane, deoarece permite identificarea similarităților și diferențelor, respectiv avantajelor și dezavantajelor diferitelor moduri de abordare de către companiile multinaționale a activităților de management al resurselor umane, la nivel internațional.

2.4.2. Modelul Adler-Ghadar

Dezvoltând un astfel de model, autorii **N. J. Adler** și **F. Ghadar**³² (figura 2.3) au încercat să evidențieze **rolul și importanța** managementului internațional al resurselor umane, prin adaptarea **strategiei de resurse umane** în funcție de **etapa de dezvoltare** a unui produs sau serviciu. Pe măsură ce companiile multinaționale își dezvoltă activitatea la nivelul unei piețe

³¹ Dowling P.J., Schuler R., Welch D., *op. cit.*, pp. 40.

Manolescu A., *op. cit.*, pp. 59.

Beardwell I, Holden L., *op. cit.*, pp. 661-662.

³² Beardwell I, Holden L., *op. cit.*, pp. 662-664.

internaționale, acestea trebuie să-și concentreze eforturile către diferite aspecte ale dezvoltării organizaționale. Autorii modelului identifică patru stadii de dezvoltare a unei organizații:

stadiul I – dezvoltarea organizației la nivel național, caracterizat prin concentrarea eforturilor companiei doar în direcția consolidării poziției pe piața internă. În acest stadiu, managementul internațional al resurselor umane este inexistent;

stadiul II – dezvoltarea la nivel internațional, caracterizat printr-o serie de eforturi ale companiei de a acționa la nivel internațional, prin crearea unor filiale în țările-gazdă. Managerii expatriați dețin funcțiile de conducere din cadrul filialelor, asigurând astfel transferul know-how-ului tehnic, financiar și managerial dinspre organizația-mamă către filiale. Ulterior, know-how-ul managerial transferat la nivelul filialelor este însușit și de personalul recrutat din țările-gazdă, unora dintre persoanele recrutate local oferindu-li-se chiar poziții de conducere și control al unor activități. În aceste condiții, managementul resurselor umane dobândește o importanță sporită din punctul de vedere al recrutării, selecției, dezvoltării și recompensării atât a personalului expatriat, cât și a celui din țara-gazdă. Aceasta deoarece personalul expatriat are nevoie de programe de cunoaștere a culturii și limbii vorbite în țara gazdă, în timp ce personalul din țara-gazdă are nevoie de programe de training în vederea unei cât mai bune cunoașteri a activităților companiei-mamă;

stadiul III – dezvoltarea la nivel multinațional, caracterizat printr-o puternică consolidare a poziției companiei pe piața internațională. În acest stadiu, organizația mamă beneficiază de avantajul competitiv dobândit prin costuri reduse și calitate superioară a produselor sale, concentrându-și eforturile în direcția creării unui sistem de obiective și valori unitare la nivelul tuturor filialelor. Caracteristic acestui stadiu este faptul că organizația-mamă angajează la nivelul filialelor nu numai personal expatriat sau din țara-gazdă, ci și personal dintr-o a treia țară, diferită atât de țara-mamă, cât și de țara-gazdă. În general, personalul din a treia țară este reprezentat de manageri care sunt transferați de la o filială a companiei mamă dintr-o țară la o altă filială dintr-o altă țară. În acest stadiu de dezvoltare a companiei, la nivel multinațional, sunt accentuate activitățile managementului resurselor umane referitoare la cariera și dezvoltarea resurselor umane;

stadiul IV – dezvoltarea la nivel global, în cadrul căruia compania devine unul dintre cei mai importanți „jucători” ai pieței internaționale, desfășurându-și activitatea într-un număr foarte mare de țări și regiuni. În acest stadiu, din punctul de vedere al managementului resurselor umane, compania va dezvolta o serie de strategii în vederea dobândirii avantajului competitiv,

prin crearea unor programe regionale de dezvoltare a resurselor umane. Astfel, personalul angajat al companiei în diferite regiuni de activitate va deveni mult mai specializat și mai competent. Rolul managementului resurselor umane va fi în continuare acela de a asigura și facilita transferul de cunoștințe și abilități între filialele și regiunile de activitate ale organizației-mamă.

	Stadiul I nivel național	Stadiul II nivel internațional	Stadiul III nivel multinațional	Stadiul IV nivel global
Orientarea către:	produs/serviciu	piață	preț	strategie
Strategia	națională	internațională	multinațională	globală
Strategia de internaționalizare	orientarea către clienții străini	extinderea pieței, dincolo de granițele naționale	aprovizionare, producție și internaționalizarea pieței	dobândirea unei poziții concurențiale strategice, la nivel global
Angajații expatriați	inexistenți	mulți	câțiva	mulți
Misiunea angajaților expatriați	-	transferul know-how-ului managerial	exercitarea controlului	coordonare și integrare
Tipul angajaților expatriați	-	angajați cu performanțe ridicate	profesioniști	personal de conducere
Efecte	recompense	munca bine făcută	oportunități de dezvoltare a carierei	oportunități de dezvoltare a carierei individuale și organizaționale
Efectul asupra carierei personalului	nefavorabil	nefavorabil la nivel național	favorabil,	esențial
Reintegrarea în organizație a angajaților	destul de dificilă	foarte dificilă	relativ ușoară	extrem de ușoară
Dezvoltarea resurselor umane	-	limitată	îndelungată	continuă
Beneficiarii programelor de dezvoltare a resurselor umane	-	expatriați	expatriații și personalul din țara gazdă	managerii (personalul de conducere)
Evaluarea performanțelor	la nivel organizațional	la nivelul filialelor	la nivelul întregii corporații	evaluarea poziției strategice
Factori motivatori	recompensele monetare	recompensele monetare și experiența dobândită	provocarea și oportunitățile	provocarea, oportunitățile, perspectiva dezvoltării carierei
Recompensele	recompense monetare suplimentare pentru a compensa influența factorilor externi		recompense globale, cu o consistență mai scăzută la nivel individual	
Cea mai scurt traseu de carieră	intern	intern	internațional	global
Abilități	tehnice și manageriale	tehnice manageriale, de adaptare la specificul țării gazdă	tehnice, manageriale, cunoștințe care să permită recunoașterea diferențelor culturale	tehnice, manageriale, cunoștințe referitoare la interacțiunea dintre țări

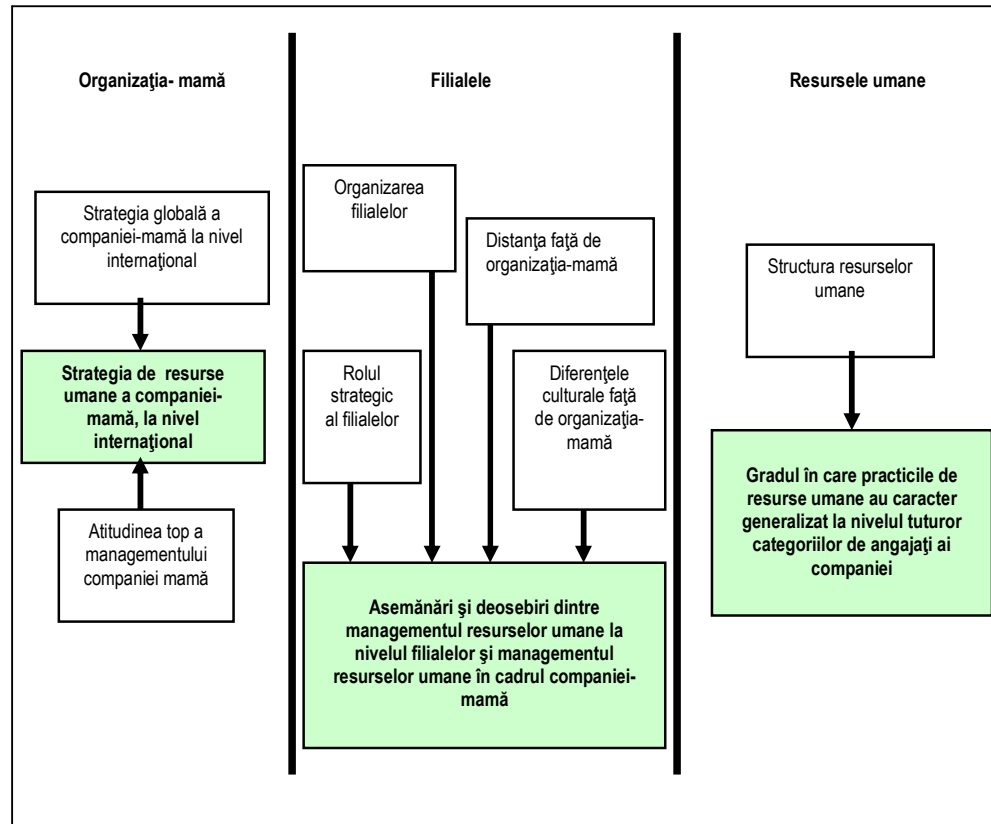
Fig. 2.3 Modelul Adler-Ghadar al internaționalizării managementului resurselor umane

Modelul Adler-Ghadar (figura 2.3) poate fi utilizat atât ca model de internaționalizare a activităților de resurse umane, cât și ca model de

management comparat al resurselor umane, permițând realizarea unor **analize comparative** în ceea ce privește modul în care diferite companii mamă **transferă și dezvoltă practicile din domeniul resurselor umane** la nivelul filialelor. Însă principalul **dezavantaj** al acestui model îl reprezintă faptul că nu explică detaliat legătura dintre compania-mamă și filialele sale din punctul de vedere al implementării strategiei de resurse umane. În aceste condiții, modelul Adler-Ghadar poate fi util pentru realizarea unor analize comparative, referitoare la orientarea pe care o poate adopta compania-mamă, în ceea ce privește managementul resurselor umane, în funcție de nivelul la care acționează: național, internațional, multinațional sau global.

2.4.3. Modelul Taylor

Scopul modelului dezvoltat de **S. Taylor** (figura 2.4) este acela de a explica modul în care organizațiile-mamă își pot transfera practicile din domeniul resurselor umane la nivelul filialelor. Mai concret, **modelul Taylor** completează principalul dezavantaj al modelului Adler-Gahadar. Este un **model bazat pe resurse**, considerând competențele unei organizații ca fiind esențiale pentru asigurarea avantajului competitiv. Acest model, bazat pe resurse, permite identificarea situațiilor în care organizația mamă își exercită controlul asupra strategiei de resurse umane de la nivelul filialelor.

Fig. 2.4 Modelul Taylor³³

În opinia autorului modelului, *managementul internațional strategic al resurselor umane se poate defini ca ansamblul valorilor, politicilor, metodelor și tehnicilor de management al resurselor umane, care derivă din activitatea strategică multinațională a unei organizații și care influențează obiectivele acesteia*. De asemenea, managementul internațional strategic al resurselor umane poate asigura avantajul competitiv al organizației prin dezvoltarea unui ansamblu de competențe și a unui sistem de relații de muncă, ce trebuie asimilate la nivelul acesteia.

Resursele pe care le poate utiliza organizația-mamă pentru a implementa, la nivelul filialelor, strategia de resurse umane pot fi **tangibile** (planurile de personal, planurile de carieră, testele de selecție, procedurile de evaluare a

³³ Beardwell I, Holden L., *op. cit.*, pp. 667-670.

performanțelor) sau **intangibile** (abilitățile, aptitudinile, atitudinile și calificările angajaților din cadrul filialelor).

Autorul modelului identifică trei categorii de resurse pe care organizația mamă le poate utiliza pentru a implementa strategia de resurse umane la nivelul filialelor, respectiv:

1. **resursele proprii organizației-mamă** dezvoltate în cadrul țării-mamă, pe care aceasta le poate utiliza în situații de dezvoltare a activității în context internațional;
2. **sistemul de valori, competențe, abilități și atitudini**, dezvoltat la nivelul întregii organizații de-a lungul timpului;
3. **resursele din cadrul filialelor**, care pot asigura avantajul competitiv la nivel local, în țara-gazdă.

Strategia de resurse umane a organizației la nivel internațional definește orientarea companiei cu privire la internaționalizarea activităților de management al resurselor umane, în scopul de a gestiona cât mai bine aspectele particulare care pot apărea la nivelul filialelor. În ceea ce privește implementarea strategiei de resurse umane la nivelul filialelor, organizația-mamă poate adopta una dintre următoarele **trei orientări**:

1. **adaptarea**, prin dezvoltarea unor practici de resurse umane doar la nivelul filialelor, ținând cont de particularitățile care pot apărea la nivelul țării-gazdă. O astfel de orientare presupune un grad foarte mare de diferențiere a practicilor de resurse umane la nivelul filialelor, fiind sinonimă cu abordarea policentrică a managementului resurselor umane;
2. **exportul**, transferarea practicilor de resurselor umane dinspre organizația-mamă către filiale, această orientare fiind sinonimă cu abordarea etnocentrică a managementului resurselor umane. O astfel de orientare implică realizarea unui transfer total al practicilor de resurse umane ale organizației-mamă la nivelul filialelor;
3. **integrarea**, respectiv identificarea celor mai bune practici de resurse umane și transferarea lor la nivel internațional, organizația fiind considerată mai mult o entitate decât o sumă de filiale în străinătate (abordarea geocentrică).

Adoptarea de către companie a uneia sau alteia dintre cele trei orientări este influențată de condițiile din țara-gazdă și din țara-mamă și de atitudinea conducerii organizației-mamă.

În ceea ce privește filialele organizației, acestea dețin un rol strategic, care însă este condiționat de **cantitatea și modul de repartizare a resurselor** între

acestea și organizația-mamă. În funcție de acest criteriu, S. Taylor identifică **patru roluri** pe care le poate îndeplini orice filială:

1. **utilizator global**, care presupune ca fluxul de resurse să fie orientat dinspre organizația-mamă către filială, organizația mamă transferându-și resursele la nivelul filialelor. Resursele la nivel local, de care filialele dispun și pe care le pot utiliza, sunt limitate. Gradul de dependență a filialelor față de organizația-mamă este extrem de ridicat, aceasta din urmă exercitând un control total asupra filialelor (abordarea etnocentrică);
2. **jucător perseverent**, care presupune atât transferarea de la organizația-mamă la nivelul filialelor a unui volum important de resurse, cât și utilizarea într-o proporție ridicată a resurselor de care filialele dispun la nivel local (abordarea geocentrică);
3. **mediator**, care permite filialelor să utilizeze într-o foarte mare măsură resursele de care acestea dispun la nivel local, deoarece fluxul de resurse transferat de la nivelul organizației-mamă către filiale este redus (abordarea regiocentrică);
4. **inovator local**, în această situație filialele se confruntă cu o disponibilitate redusă a resurselor la nivel local, completată de un flux redus de resurse transferat la nivelul acestora de la organizația-mamă. Gradul de dependență a filialelor față de organizația-mamă este extrem de scăzut (abordarea policentrică).

Primul factor care condiționează transferul de resurse dinspre organizația mamă către filiale îl reprezintă **modul de organizare** a acestora, pentru că pot fi filialele de sine stătătoare ale organizației-mamă sau constituite printr-o relație de parteneriat pe plan local. Astfel, pot apărea anumite similitudinii sau deosebiri între modul de organizare a companiei-mamă și cel al filialelor, fapt care poate facilita sau îngreuna implementarea politicilor și practicilor de resurse umane specifice organizației-mamă la nivelul filialelor.

Distanța față de organizația-mamă și cultura țării-gazdă sunt factori esențiali în implementarea de către organizația-mamă a strategiilor și politicilor de resurse umane. Astfel, dacă între organizația-mamă și filiale apar diferențe foarte mari, atunci este mai bine să se adopte o abordare policentrică, iar filialele să își dezvolte propriile strategii și politici de resurse umane la nivel local.

Cea de-a treia componentă a modelului, respectiv **resursele umane**, influențează strategiile și politicile de resurse umane prin **modul de structurare**. Atât la nivelul filialelor, cât și la nivelul organizației-mamă, personalul angajat este structurat în funcție de mai multe criterii, dintre care cel mai important este **nivelul de performanță obținut**. În aceste condiții se

impune o diferențiere a politicilor de resurse umane în funcție de structura personalului angajat și direcționarea resurselor către categoriile de angajați cu performanțe ridicate.

Modelul Taylor poate fi utilizat ca model de management comparat al resurselor umane, relevanța sa constând în:

- descrie principalii factori care pot afecta **transferul** strategiilor și politicilor de resurse umane ale organizației-mamă la nivelul filialelor;
- prezintă principalele **orientări** pe care le poate adopta o organizație cu privire la strategia de resurse;
- modelul accentuează importanța asigurării de către organizații a **avantajului competitiv**, prin intermediul resurselor, structura personalului angajat al organizației având un rol esențial în formularea strategiilor și politicilor de resurse umane;
- permite realizarea unor analize comparative cu privire la modul de implementare a strategiilor și politicilor de resurse umane la nivelul filialelor, între organizații care aparțin unor sisteme de management diferite.

2.4.4. Modelul managementului strategic internațional al resurselor umane

În concepția autorilor modelului³⁴ (R. Schuller, P. Dowling, H. De Cieri), rolul managementului internațional al resurselor umane este acela de a **asigura concordanța** între factorii exogeni și cei endogeni, care influențează activitatea unei companii multinaționale. Elementul central al modelului (figura 2.5) îl reprezintă analiza corelației dintre **cerințele competitivității** la nivel global cu cele la nivel regional sau local, pe de o parte, și nevoia de coordonare și control a companiei-mamă și gradul de autonomie de care dispun filialele acesteia, pe de altă parte.

Utilitatea modelului rezidă în faptul că permite specialiștilor de resurse umane implicați în activitatea companiilor multinaționale să urmărească în mod clar acțiunea factorilor de mediu la nivelul companiei mamă și al

³⁴ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 664-667.

Schuller R., Budwar P., Florkovsy G., *International human resource management: a research agenda*, www.findarticles.com.

Schuller R., Dowling P., H. DeCieri, *An integrative framework of strategic international human resource management*, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, no. 4/1993, Routledge, 1993, pp. 717-764.

Schuller R., Dowling P., H. De Cieri, *An integrative framework of strategic international human resource management*, Special issue: Yearly Review of Management, Summer 1993, www.findarticle.com & www.journalofmanagement.org.

filialelor acesteia, astfel încât strategia și obiectivele formulate la nivelul companiei-mamă să fie implementate și la nivelul filialelor acesteia. Aceasta deoarece mediul de activitate al companiei este caracterizat de o serie de trăsături precum: dinamism, competitivitate, incertitudine și volatilitate³⁵. Pentru a-și atinge obiectivele organizaționale, companiile sunt nevoite să pătrundă și să acționeze pe un număr din ce în ce mai mare de piețe, deoarece costurile dezvoltării și promovării noilor produse nu mai pot fi amortizate acționând doar pe o singură piață. Tendința companiilor multinaționale de a conduce global generează în același mod nevoia de se adapta la specificul local. Caracterul internațional al activităților desfășurate impune administrarea unui număr foarte mare de variabile, specifice mediului (condițiile de intrare de piață, gradul de diversificare a activităților economice, mediul instituțional, mediul economic, politic etc.), companiei-mamă (misiunea, strategia, obiectivele, sistemul de management, experiența etc.) și filialelor (cultura și legislația țării în care acestea sunt localizate, distanța față de organizația-mamă, rolul strategic etc.).

Reacțiile și soluțiile companiilor în fața **provocărilor globale** cu care se confruntă îmbracă diferite forme, acestea concretizându-se sub forma unor strategii și mecanisme de atenuare a influențelor negative. Transferul know-how-ului managerial de la compania-mamă către filiale presupune o atenție sporită din partea managementului organizației, astfel încât să fie respectate criteriile de eficiență reclamate de caracterul global al activității desfășurate, iar pe de altă parte, organizația să dovedească responsabilitate, flexibilitate, receptivitate și adaptabilitate la specificul local. Unul dintre elementele de specificitate care caracterizează **companiile multinaționale** este că **acționează atât la nivel global, cât și la nivel local**. Luând în considerare această trăsătură esențială a organizațiilor multinaționale din perspectiva managementului resurselor umane, apar o serie de **întrebări**³⁶: *sunt capabile companiile multinaționale să dezvolte strategii și politici de resurse umane aplicabile în mod unitar la nivelul tuturor filialelor, care să satisfacă nu numai nevoia de coordonare și conducere a activităților la nivel global, dar mai ales să faciliteze și să asigure transferul integral al cunoștințelor și inovațiilor la nivelul subsidiarelor?; oare pot fi aplicate respectivele practici de resurse umane în mod unitar?; se vor dovedi mai eficiente dacă iau în considerare particularitățile mediului local?*

³⁵ Schulle R., Dowling P., H. De Cieri, *op. cit.*, www.findarticles.com & www.journalofmanagement.org.

³⁶ Schuller R., Dowling P., H. De Cieri, *op. cit.*, pp. 718.

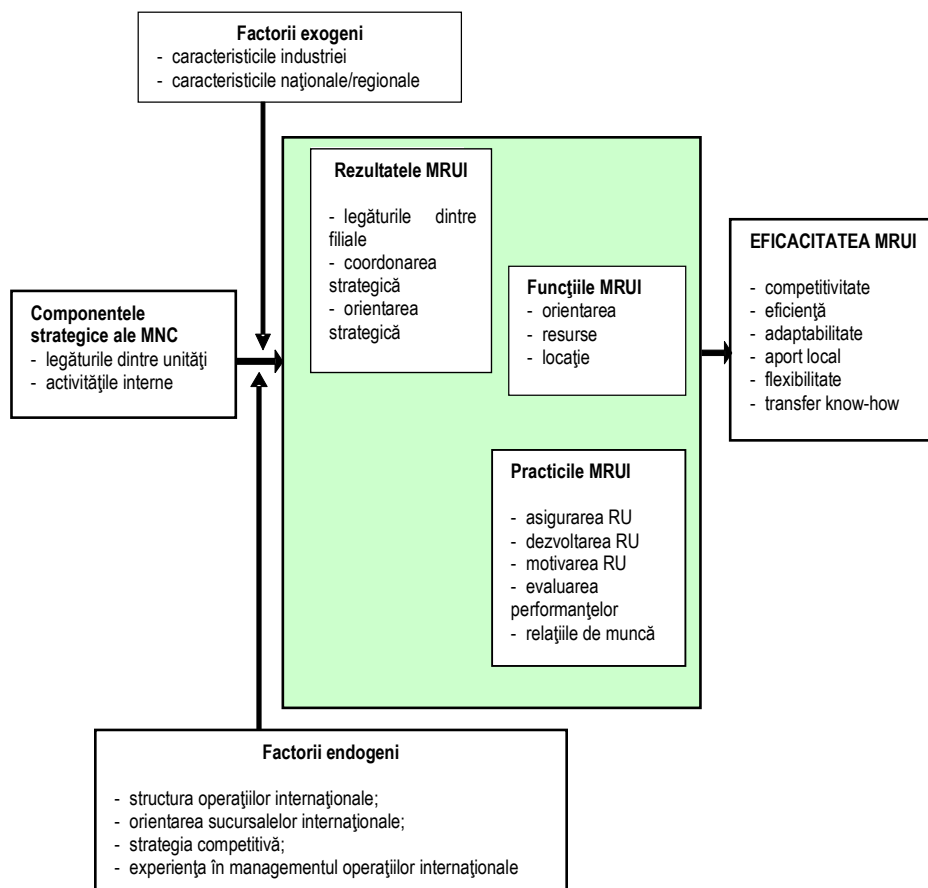


Fig. 2.5 Modelul managementului strategic internațional al resurselor umane³⁷

Autorii modelului managementului strategic internațional al resurselor umane încearcă, dezvoltând un astfel de **cadru de analiză**, să furnizeze răspunsuri și soluții pertinente la toate aceste probleme. **R. Schuler, P. Dowling și H. De Cieri** (figura 2.5) accentuează **necesitatea promovării unui management performant al resurselor umane**, în contextul extinderii afacerilor la nivel internațional. Astfel, **realizarea obiectivelor strategice** ale companiilor, de dezvoltare a afacerilor, devine din ce în ce mai mult condiționată de eficiența și eficacitatea strategiilor, politicilor și practicilor de resurse umane aplicate în context internațional.

³⁷ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 664-667.

Schuller R., Budwar P., Florkovsy G., *International human resource management: a research agenda*, www.findarticles.com.

Legătura dintre managementul resurselor umane și strategia organizațiilor de dezvoltare a afacerilor la nivel internațional reprezintă expresia conceptului de **management strategic internațional al resurselor umane**. Principalele componente ale managementului strategic internațional al resurselor umane sunt: **rezultatele, funcțiile și politicile și practicile de resurse umane**, deoarece acestea influențează activitățile strategice ale companiilor multinaționale care, la rândul lor, își pun amprenta asupra obiectivelor stabilite la nivelul acestora.

Utilitatea și importanța managementului strategic internațional al resurselor umane poate fi argumentată astfel:

- managementul resurselor umane este, în general, principalul **mijloc de implementare** a strategiei globale a organizației în mediul global;
- **direcțiile strategice** de dezvoltare a activității companiilor multinaționale exercită o influență majoră asupra rezultatelor, funcțiilor și practicilor manageriale, la nivel internațional;
- **factorii** care formează contextul local în care companiile multinaționale își desfășoară activitatea influențează în mod decisiv strategiile de adaptare a organizațiilor la mediul local.

Caracterul global al activității desfășurate presupune delimitarea foarte exactă a raporturilor sau legăturilor dintre organizația-mamă și filialele acesteia, pe de o parte, iar pe de altă parte, a relațiilor dintre filialele acesteia, având în vedere faptul că subsidiarele companiei multinaționale sunt localizate în regiuni geografice diferite. Ansamblul tuturor relațiilor dezvoltate la nivelul unei companii multinaționale îi asigură atât integrarea, cât și diferențierea practicilor de resurse umane la nivelul filialelor acesteia. În esență, acesta este rolul managementului strategic internațional al resurselor umane. Aceasta deoarece practicile de resurse umane implementate la nivelul filialelor înglobează, într-o măsură mai mare sau mică, elemente specifice contextului local în care acestea își desfășoară activitatea (mediul economic, politic, cultural, social, instituțional, legislativ etc.). Cunoașterea de către compania-mamă a activităților desfășurate la nivelul tuturor filialelor îi permite acesteia asigurarea unei bune coordonări și a unui control eficient la nivelul subsidiarelor sale. Astfel, organizația-mamă poate exercita un control total asupra filialelor sale sau le poate conferi acestora un grad ridicat de autonomie. În cea de-a doua situație, filialele pot dezvolta, la nivel local, anumite politici și practici de resurse umane, predominantă fiind abordarea policentrică. Chiar și într-o astfel de situație, departamentul de resurse umane al organizației-mamă este cel care elaborează politicile și practicile de resurse umane aplicabile în cazul managerilor sau personalului expatriat. Aceste

politici vizează, în general, integrarea expatriaților la nivelul filialelor, recompensarea și dezvoltarea acestora.

În funcție de poziția strategică și de nivelul de competitivitate înregistrat, o filială poate îndeplini, din perspectiva relațiilor cu celelalte unități subsidiare ale companiei-mamă și a practicilor de resurse umane, unul dintre următoarele **roluri**: centru de excelență, centru de formare și consultant sau expert în domeniul resurselor umane, de ale cărei servicii vor beneficia celelalte unități.

Dezvoltarea activității la nivel global reclamă elaborarea și implementarea de către companii a unor strategii competitive în domeniul afacerilor internaționale, care pot fi orientate către promovarea inovațiilor și a progresului, reducerea costurilor sau promovarea calității. Indiferent de natura și tipul strategiei alese, trebuie menținut faptul că aceasta exercită o influență directă asupra politicilor și practicilor de resurse umane aplicate la nivelul filialelor. Cu toate acestea, este posibil ca strategia și politicile de resurse umane aplicate la nivelul filialelor să fie diferite de la o unitate la alta, în funcție de specificitatea fiecăreia dintre regiunile sau țările în care acestea își desfășoară activitatea.

Legătura dintre strategia de afaceri implementată la nivelul fiecărei filiale și practicile de resurse umane aplicate la nivelul respectivei unități are un caracter evident și mai ales direct. De exemplu, dacă la nivelul filialei organizația-mamă aplică strategia de promovare a calității, practicile de resurse umane vor fi axate pe promovarea muncii în echipă și a oportunităților egale. În cazul unei strategii de diminuare a costurilor, strategia de resurse umane va fi aceea de supraviețuire.

Analizând modelul managementului strategic internațional al resurselor umane, putem concluziona că, în timp, managementul resurselor umane a dobândit un caracter strategic, fiind direct corelat cu stadiile de dezvoltare a afacerilor nu numai la nivel național, ci, mai ales, internațional. Opiniile specialiștilor în domeniul resurselor umane converg către ideea conform căreia **succesul unei afaceri la nivel global este asigurat într-o proporție din ce în ce mai importantă de calitatea resurselor umane de care respectiva companie dispune și de modul în care acestea sunt utilizate.**

2.5. Managementul resurselor umane în companiile multinaționale

Tendința de mondializare a economiei **încurajează** un număr mare de companii să se lanseze în **competiția internațională**. Responsabilii cu desfășurarea activităților de resurse umane trebuie să învețe să **selecționeze, să formeze și să motiveze eficient o populație activă pluriculturală**. Aceste lucruri necesită comunicarea în mai multe limbi, călătorii pentru cunoașterea culturii naționale și înțelegerea unor obiceiuri, munca în cadrul unor echipe cu alte valori naționale și, prin urmare, gestionarea conflictelor.

De cele mai multe ori, companiile multinaționale își trimit specialiștii la cursuri de formare în țara-gazdă sau încearcă să descopere acolo oameni capabili să se adapteze nevoilor firmei. Prin urmare, companiile multinaționale trebuie să aibă o politică bine planificată de formare și dezvoltare de cadre destinate activităților în străinătate. Aceasta trebuie să fie flexibilă pentru a putea fi adaptată diferențelor de mediu dintr-o țară sau alta.

Sarcinile privind angajarea de personal pot varia în funcție de situație. Astfel, pentru o companie nouă sau pentru o divizie, vor fi diferite față de cele de la o companie deja formată. Pozițiile pentru top-management au cerințe de angajare diferite decât slujbele din managementul de mijloc sau de la nivelul operațional. Practicile și nevoile de angajare diferă, de asemenea, în funcție de nivelul companiei și de domeniul în care își desfășoară activitatea, depinzând însă și de mulți alți factori situaționali.

Nevoia de personal multinațional competent a crescut enorm odată cu extinderea afacerilor pe plan internațional, mai ales în țările în curs de dezvoltare. Într-o operațiune internațională, problema personalului este rezolvată de multe ori pe plan local. Aceasta pentru că cetățenii din țările în care o companie își începe activitatea au adesea cunoștințele necesare despre cum este mai eficient să se dezvolte afacerea în acea regiune sau teritoriu. Din când în când însă, sunt necesari pentru formarea personalului manageri din țara de origine a companiei, numiți „expatriați”. Nevoia de expatriați apare atunci când anumite calități și experiențe sunt necesare într-un anumit loc, când există o nevoie semnificativă de integrare în compania multinațională a celorlalte diviziuni de pe glob și când nevoile nu pot fi satisfăcute local.

Nevoia de specializare poate apărea la nivelul managementului superior, de mijloc sau la nivel operațional. Poate fi o nevoie de moment, pentru o scurtă perioadă de timp, sau o nevoie continuă, de susținere a unei prezențe internaționale în creștere. În plus, cerințele situaționale se pot schimba de-a lungul timpului. Schimbările în ceea ce privește personalul pot apărea ca necesare pe măsură ce o firmă crește pe plan internațional, crescând astfel și

nevoia de manageri din alte țări; de asemenea, ele sunt rezultatul mixului de produs, resurselor interne și schimbărilor concurențelor pe piața externă.

În multe firme multinaționale, recrutarea începe înainte ca nevoia imediată să apară și include recrutarea și dezvoltarea în anticiparea necesității ce se poate ivi pe o anumită poziție în mod continuu.

Atunci când selectează, analizează, formează și dezvoltă personal care să lucreze în alte țări, companii precum Gillette, Coca-Cola și altele de talia acestora așteaptă de la candidați:

- să fie familiari cu filosofia companiei, cu oamenii, cu procesele și competențele acesteia;
- să aibă cunoștințe despre țara sau țările unde vor lucra;
- să fie foarte bine pregătiți din punct de vedere profesional;
- să fie adaptabili, mobili, inventivi și cu spirit întreprinzător în limitele impuse de companie.

Când se caută personal, sunt foarte importante evaluarea individului și orientarea acestuia spre succes. Caracteristici personale ca: adaptabilitatea, spiritul inovator, instinctele antreprenoriale și mobilitatea sunt esențiale pentru a avea succes în managementul internațional.

Formarea și dezvoltarea personalului în firmele multinaționale sunt direct legate de dezvoltarea anumitor aptitudini legate de cerințele postului ocupat și de pregătirea managerilor pentru noi sarcini și poziții mai înalte pe scara ierarhică. La fel ca angajarea, atât formarea, cât și dezvoltarea implică observarea nevoilor, selectând metode și urmărind ducerea la îndeplinire a acestui proces.

Studiile internaționale de management al resurselor umane acordă o atenție din ce în ce mai sporită filialelor companiilor multinaționale din țările în curs de dezvoltare. Acest lucru poate fi explicat prin schimbarea locației investițiilor directe străine din economia globală. Tendința ultimilor ani este de translatare a acestora către noi destinații precum țările din Europa Centrală și de Est, ce tind către integrarea în Uniunea Europeană, dar și către țări precum India sau China, numite „puncte fierbinți” pentru investițiile străine în perioada 2004-2007.

Pentru a evidenția unele dintre provocările cărora companiile multinaționale vor trebui să le facă față din perspectiva resurselor umane, se tratează cazul țărilor din Europa Centrală și de Est (ECE), din care face parte și România, ca **nouă piață de investiții** pentru companiile multinaționale. Multe dintre problemele cu care se **confruntă** firmele multinaționale care operează în țările postcomuniste apar din cauza **diferențelor contextuale culturale sau instituționale**. Căderea Zidului Berlinului din 1989 a atras după sine o revoluție politică și economică pentru toate statele din fostul bloc

sovietic. Studiile realizate însă au sugerat faptul că o parte a populației din aceste țări, mai ales în primii ani după 1989, din cauza nivelului de trai scăzut și a unei vieți nesigure, a ajuns să prefere vechiul regim comunist în locul celui nou, reformist. Acest lucru are importante implicații asupra managementului resurselor umane. Salariații din fostele țări comuniste încă mai sunt atașați de caracteristicile economiei centralizate precum: securitatea locului de muncă, salariul garantat și locuri de muncă puternic ierarhizate. Alții nu pot înțelege că într-o economie de piață criteriul „nepotismelor” nu mai poate fi o metodă de avansare pe un job sau că munca la negru este în dezavantajul lor. De aceea, este greu pentru companiile multinaționale să introducă un sistem de plată legat de performanțele realizate într-o țară în care mai mult de 50 de ani a dominat o cultură colectivistă ce garanta drepturile salariale. Oamenii, mai ales cei mai în vârstă, privesc cu scepticism noile investiții străine, din cauza multiplelor eșecuri experimentate. Motivarea salariaților este slabă, aceștia recurgând de cele mai multe ori la schimbarea locului de muncă în vederea unor câștiguri mai mari, lucru ce provoacă instabilitatea financiară a multor familii.

Pe de altă parte, trebuie să precizăm că legislația acestor țări nu s-a opus introducerii unor practici în domeniul managementului resurselor umane, mai ales că în multe dintre țările în curs de dezvoltare nu se poate vorbi de un management al resurselor umane, ci mai mult de un management de personal. De asemenea, un impact semnificativ asupra activității companiilor multinaționale în aceste țări îl va avea integrarea europeană, datorită modificărilor pe care le va suporta legislația muncii și încercărilor de diminuare a birocrăției. Fără o legislație favorabilă și posibilități relativ ușoare de intrare pe piață, nicio companie multinațională nu își asumă riscurile unor investiții străine.

În România, ca și în majoritatea țărilor ex-comuniste, practicile de resurse umane specifice companiilor multinaționale sunt puternic influențate de cadrul cultural și instituțional, precum și de alți factori de mediu. Cultura, dar mai ales cadrul instituțional determină multe companii multinaționale să se conformeze până la un punct normelor locale în domeniul resurselor umane și să le combine cu practici transferate, rezultând în final un hibrid din punctul de vedere al practicilor de resurse umane. Atenția se îndreaptă în special asupra unor criterii mai obiective de selecție și recrutare a salariaților. De asemenea, în filialele românești ale unor companii multinaționale, sistemul de plată bazat pe performanță a luat locul unor sisteme învechite și nejustificate precum plata legată de vârstă și vechime. Angajații dau mai multă importanță unei aprecieri corecte a muncii lor și au devenit din ce în ce mai individualiști, lucru ce trebuie privit pozitiv. De cele mai multe ori, personalul angajat de filialele

CMN este tânăr, manifestând o mai mare flexibilitate, o dorință mai mare de inovare, de schimbare și de inițiere sau acceptare a unor practici manageriale noi. Rolul companiilor multinaționale și în general al investițiilor străine în România este esențial pentru dezvoltarea economică și pentru crearea unui management al resurselor umane real, durabil și cu rezultate strategice pentru întreaga economie națională.

2.6. Transferul practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale

În selectarea practicilor de management al resurselor umane, filialele companiilor multinaționale pot opta, în general, pentru **două variante**: fie să accepte practici locale, fie să adopte practicile companiei-mamă. **S. Taylor**³⁸ identifică trei orientări strategice generale: **adaptivă, exportivă și integrativă**.

Orientarea **adaptivă** presupune un management al resurselor umane la nivelul filialelor care să reflecte în totalitate realitățile și caracteristicile mediului local. Companiile multinaționale care adoptă o orientare **exportivă** urmăresc să transfere practicile de succes ale companiei-mamă în domeniul resurselor umane, către propriile diviziuni, în timp ce abordarea **integrativă** presupune transferarea celor mai bune practici în întreaga organizație, indiferent de mediul sau spațiul geografic în care aceasta își desfășoară activitatea. Abordarea uneia dintre cele trei orientări depinde de compania-mamă și de strategia acesteia, de țara de origine, de țara în care este filiala și de factorii economici, politici, culturali și conjuncturali.

Sintetizând literatura de specialitate³⁹, poate fi dezvoltat un **model de transfer** al practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale (figura 2.6). Acest model răspunde la **întrebările**: *care sunt factorii ce influențează transferul practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale?; care sunt principalele mecanisme de transfer? cât de bine putem evalua efectele transferului?; cum putem să înțelegem transferul reversibil?*

Specificul național are o semnificație deosebită în întreaga activitate a unei companii multinaționale și, cu atât mai mult, în procesul de transferare a practicilor și cunoștințelor de resurse umane. Literatura de specialitate scoate

³⁸ Taylor, S., Beechler, S., Napier, N., *Toward an integrative model of strategic international human resource management*, Academy of Management Review, vol. 21, no. 4/1996, pp. 959-985.

³⁹ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 661-662.

Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 40-41.

Liu W., *The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model*, International Journal of Manpower, vol. 6, no. 25, Emerlad Group Publishing Limited, pp. 500-517.

în evidență **doi factori** complementari care caracterizează mediul național al unei țări: **distanța culturală** și **distanța instituțională**.

Comportamentul uman și organizațional este influențat de cultura națională, determinând dezvoltarea unor practici specifice de resurse umane. Performanța la locul de muncă, sistemele de control managerial, întreaga activitate a salariaților și a managerilor lor sunt legate de cultura unei țări. Este normal ca o diferență culturală mică să presupună și o mai mare ușurință în transferul de cunoștințe și invers. De exemplu, transferarea anumitor practici manageriale dintr-o țară profund individualistă într-o țară a cărei populație se caracterizează prin omogenitate și colectivism este aproape imposibilă.

Conceptul de distanță instituțională a fost dezvoltat de **T. Kostova**⁴⁰ și are în vedere asemănările și deosebirile dintre „instituțiile” cognitive și normative a două țări. De fapt, factorii sociali, economici și politici ai unei țări reprezintă structura instituțională a acesteia și pot oferi unei firme avantaje și dezavantaje în desfășurarea diferitelor tipuri de activități. Performanțele acestor firme sunt direct proporționale cu suportul instituțional. Și în acest caz, cu cât distanța instituțională dintre două țări e mai mare, cu atât transferul se realizează mai greu.

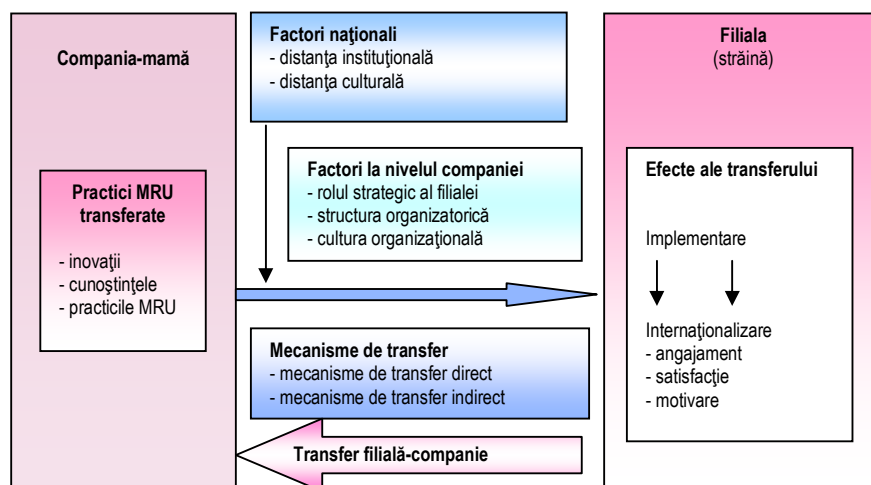


Fig. 2.6 Modelul de transfer al practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale⁴¹

⁴⁰ Kostova, T., *Country institutional profiles: concept and measurement*, Academy of Management Proceedings, 1997, pp. 180-184.

Kostova T., *Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective*, Academy of Management Review, vol. 24, no. 2/1999, pp. 308-324.

⁴¹ Liu W., *op. cit.*, pp. 511.

În cadrul companiilor multinaționale întâlnim, de asemenea, un număr de **factori** care concură la **transferabilitatea cunoștințelor manageriale**. Aceștia pot fi grupați în două mari categorii: **cultura organizațională** și **dependența de resurse**.

Adesea influențată de cultura națională, **cultura organizațională** transcende această limită în companiile multinaționale și contribuie hotărâtor la transferul de practici în domeniul resurselor umane. Cultura organizațională, conform unei definiții larg răspândite, reprezintă un set de valori împărtășite de marea majoritate a membrilor unei organizații, ce pot fi grupate în șapte dimensiuni: inovarea, stabilitatea, respectul față de oameni, orientarea către rezultate, accentul pe detalii, munca în echipă și nonagresivitatea.

În companiile multinaționale, **transferabilitatea managementului resurselor umane** depinde în mod evident de **compatibilitatea** culturilor organizaționale implicate. Studiile realizate⁴² au arătat că multe dintre companiile multinaționale japoneze au ales să-și stabilească filialele în zona rurală a Statelor Unite, întrucât populația americană rurală este mai aproape de valorile organizațional-culturale japoneze precum: munca în echipă, stabilitatea locului de muncă, ierarhia etc., lucru ce influențează pozitiv transferul practicilor de resurse umane către diferite filiale.

Dependența de resurse se referă la faptul că **nicio organizație nu-și poate asigura** toate resursele necesare supraviețuirii, fiind dependentă de alți actori ai scenei economice. În cazul companiilor multinaționale vom avea în vedere gradul de dependență a filialelor, acestea bazându-se de cele mai multe ori pe resursele furnizate de compania-mamă. Cu cât dependența de resurse este mai mare, cu atât compania-mamă va exercita un control mai ridicat asupra filialelor. În modelul prezentat, influența dependenței de resurse asupra transferabilității practicilor de resurse umane este analizată din două perspective: **rolul strategic al filialelor și structura companiei multinaționale**.

Există o tipologie a diferitelor roluri strategice pe care o filială le poate juca în transferul de cunoștințe. Fluxurile de tip „**outflows**” presupun transferul de resurse de la filiale către companie (caz în care filiala are un rol strategic deosebit), în timp ce fluxurile de tip „**inflows**” reprezintă transferuri din exterior către filială, în special de la compania-mamă. Importanța strategică a unei filiale se va reflecta și în practicile manageriale și cu atât mai mult în cele privind resursele umane. Filialele implicate în cercetare și dezvoltare au un rol deosebit în evoluția întregii companii și de aceea există

⁴² Beechler, S., Yang, J.Z., *The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies*, Journal of International Business Studies, 3rd quarter, 1994, pp. 467-491.

interesul ca practicile de management al resurselor umane să fie bine dezvoltate și să reflecte politica întregii organizații. Aceste filiale preiau, foarte ușor, practicile de resurse umane utilizate la nivelul companiei-mamă. Filialele mai puțin semnificative strategic, cum ar fi cele ce se ocupă doar cu vânzarea unor produse și servesc o singură piață, vor asimila mai greu unele practici în domeniul resurselor umane specifice companiei-mamă.

Internaționalizarea activităților unei companii **este influențată** de modul de organizare a acesteia, respectiv: multinațională, internațională, mondială și transnațională. Unul dintre cei mai importanți factori care afectează transferul practicilor de resurse umane la nivelul companiilor multinaționale îl reprezintă structura organizatorică a acestora.

Modelul de organizare multinațională este rezultatul descentralizării capacităților organizaționale ale unei companii, cu scopul de a permite subunităților structurale amplasate în diferite regiuni să acționeze în mod diferit, în funcție de caracteristicile pieței naționale în care funcționează. Această autonomie și independență relativă față de resursele companiei-mamă este o dovadă a faptului că abilitatea, dar și necesitatea transferării unor practici de resurse umane în astfel de subunități sunt limitate.

Asemănătoare structurii multinaționale, structura internațională presupune o intensificare a coordonării și controlului de la centru de către un management profesional, caracterizat prin disponibilitatea de a delega responsabilități. De multe ori, practicile de resurse umane utilizate la nivelul companiei-mamă se regăsesc în filialele acesteia.

La polul opus formei de organizare multinațională, se află modul de organizare globală, în care compania este reprezentată de un nucleu central care concentrează bunurile, resursele și responsabilitățile, în timp ce activitățile din străinătate au menirea de a lansa produsele pe piețele externe. Centralizarea deciziilor la nivelul companiei-mamă permite impunerea ușoară a sistemului de management practicat la centru.

Cea mai complexă formă de organizare a unei companii multinaționale este cea transnațională, ce are la bază concepția potrivit căreia, pentru a obține un avantaj concurențial la nivel mondial, este necesară nu atât centralizarea sau descentralizarea anumitor activități, cât mai degrabă adoptarea unor decizii selective, în funcție de situație. În acest sens, doar anumite resurse, capacități și practici manageriale utilizate în compania-mamă sunt preluate la nivelul filialelor, în scopul de a proteja anumite competențe fundamentale, care să permită conducerii centrale să asigure o anumită direcție de evoluție. Practicile manageriale din domeniul resurselor umane se caracterizează prin flexibilitate, inovație și eficiență.

Complexitatea proceselor de transfer a determinat o **diversitate a opiniilor** cu privire la mecanismele și metodele prin care acesta se realizează. Trăsăturile subdiviziunilor, printre care vârsta, mărimea, rolul și funcția, afectează mecanismele de control ale companiilor multinaționale. O'Donnel identifică o **diversitate de modalități** ce facilitează acest proces: transferul prin intermediul regulilor, programelor, procedurilor și mai ales prin intermediul managerilor expatriați.

Modelul prezentat clasifică **mecanismele de transfer în directe și indirecte**, acestea fiind mai degrabă complementare decât substituibile. **Mecanismele de transfer direct** presupun impunerea directă în filiale de către compania-mamă a politicii de resurse umane, în vederea exercitării unui control mai riguros. Aceste mecanisme se bazează pe existența unor relații de autoritate între compania-mamă și subdiviziunile acesteia și au ca avantaj transferul rapid al cunoștințelor. Transferul direct mai este facilitat și de dependența de resurse a filialelor, de unele relații de schimb sau de asemănările culturale. La polul opus transferului direct, **transferul indirect** se realizează prin intermediul culturii organizaționale și al personalului expatriat.

Managerii de resurse umane expatriați sunt salariați foarte buni cunoscători ai practicilor manageriale ale companiei-mamă, aceștia fiind detașați în filiale pentru a contribui la dezvoltarea culturii organizaționale și la transferul practicilor de salarizare, motivare, penalizare etc. specifice companiei-mamă. Personalul expatriat are un rol important nu numai în implementarea la nivelul filialelor a practicilor de resurse umane specifice companiei-mamă, dar mai ales în dezvoltarea altor practici noi, eficiente la nivel local sau regional.

Impactul transferului de cunoștințe în domeniul resurselor umane către filiale trebuie să fie unul pozitiv și să conducă la o creștere a capacității competitive a companiei multinaționale. Instituționalizarea acestor practici presupune însă mai multe etape. În prima etapă, cea de preinstituționalizare, subdiviziunea preia un set de structuri sau soluții la o serie de probleme ce pot apărea la nivelul salariaților și doar le formalizează în politici și proceduri. În cea de-a doua etapă, practicile sunt difuzate la nivelul întregii filiale, dar stabilitatea cunoștințelor difuzate nu se atinge decât abia în ultima etapă, de instituționalizare completă. În acest stadiu, salariații devin conștienți de necesitatea și avantajele existenței și aplicării respectivelor practici. Desigur, pașii parcurși de la implementare până la instituționalizare diferă de la o companie la alta, procesul fiind mult mai complex și influențat de multitudinea de factori de la nivelul unei companii și din mediul extern acesteia.

În concluzie, putem afirma, fără echivoc, că **mecanismul de transfer al practicilor de resurse umane** la nivelul filialelor evidențiază, într-o mare măsură, eficiența și eficacitatea unei companii multinaționale și amplifică

dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane. Cu toate acestea, foarte important de reținut este faptul că acest transfer nu se realizează doar pe direcția companie-mamă-filiale, ci și între filialele unei companii sau pe direcția filiale-companie-mamă.

CAPITOLUL 3

Cultura și managementul resurselor umane

Influența culturii asupra managementului resurselor umane reprezintă **un subiect** căruia, în timp, i s-a acordat o atenție din ce în ce mai mare. Diversitatea și complexitatea culturii reprezintă teme ce sunt analizate și discutate prin prisma internaționalizării activității organizațiilor. Cunoașterea influențelor mediului cultural asupra managementului resurselor umane reprezintă, în contextul actual, **o necesitate** ce poate fi justificată astfel:

- în primul rând, organizațiile trebuie să administreze o forță de muncă foarte eterogenă din punct de vedere cultural;
- în al doilea rând, o forță de muncă diversă din punct de vedere cultural poate reprezenta unul dintre principalele mijloace de asigurare a avantajului competitiv.

Una dintre principalele **preocupări** ale organizațiilor care își desfășoară activitatea la nivel internațional o reprezintă **identificarea** unor modalități noi și eficiente de valorificare a potențialului cultural de care dispun propriii angajați, în vederea obținerii unei poziții concurențiale dominante.

În opinia unor specialiști în domeniul managementului, cultura reprezintă *cea mai bună modalitate de a conduce*¹. Aceasta deoarece, mai puternic ca niciodată, managerii se confruntă cu un mediu global în care își desfășoară activitatea, iar din acest punct de vedere se impune o *omogenizare* a valorilor culturale. Studiile recente evidențiază tendințele de diminuare a importanței diferențelor culturale între țări și de creare a unei culturi globale axate în general pe valorile occidentale, în special americane². **U. Hannerz**³ este susținătorul ideii conform căreia cultura globală este rezultatul amplificării interdependențelor (conexiunilor) dintre culturile specifice diferitelor regiuni geografice, dincolo de frontierele acestora, procesul de dezvoltare a culturii

¹ Burduș E., *op. cit.*, pp. 52.

² Mellahi K., *Differences and similarities in future managerial values: a five cultures comparative study*, Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 8, no. 1/2001, Barmarick Publications, pp. 45.

³ Harrenz U., *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*, Sage Publication, London, 1998, pp. 295-310.

neputând fi localizat într-o anumită țară sau regiune. Cauzele apariției **culturii globale** sunt: industrializarea, urbanizarea și educația.

Studiul interdependențelor dintre cultură și managementul resurselor umane dobândește o **importanță** din ce în ce mai mare în contextul globalizării activității organizațiilor, deoarece o metodă care a dat rezultate într-o firmă a condus la obținerea unor rezultate nefavorabile în alta. Contextul în care trebuie analizate implicațiile culturii asupra managementului resurselor umane este redat de caracterul de diversitate al forței de muncă.

3.1. Conceptul de cultură

Cultura joacă un rol foarte important din punctul de vedere al modului în care angajații unei companii se comportă, comunică, relaționează, muncesc în echipă sau sunt performanți. Odată cu internaționalizarea forței de muncă, nu mai putem spune că fiecare țară își va aplica metodele și sistemul de management caracteristic culturii sale. Angajații sunt de pretutindeni, diferențele culturale există și, prin urmare, managementul resurselor umane trebuie să se conformeze **acestor diferențe**. A înțelege oamenii înseamnă a le înțelege originea, abia apoi le poți înțelege comportamentul actual și previziona pe cel viitor. Fiecare persoană reține din familie, din locul și țara în care a trăit o lungă perioadă de timp o cultură specifică.

Există mai multe accepții ale conceptului de **cultură**. Cultura este definită ca **programare mentală a gândirii care distinge membrii unui grup (sau categorie de oameni) de un altul**⁴. O categorie de persoane poate să fie o națiune, o regiune sau o grupare etnică, o categorie de vârstă, o clasă socială, un sector de activitate, un grup organizațional. Prin cultură se definește o stare a dezvoltării intelectuale a populației; cultura economică reprezintă o stare a dezvoltării economice și chiar mai mult: atitudinile, valorile, normele pe care se fundamentează activitățile economice și care ajută la modelarea comportamentului companiei.

În opinia lui **G. Hofstede**, **cultura se învață, nu se moștenește. Ea provine din mediul social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie deosebită de natura umană și de personalitatea individuală**⁵, deși limita dintre natura umană și cultură, precum și dintre cultură și personalitate este un subiect de discuție în lumea oamenilor de știință din domeniul științelor sociale.

^{4, 5} Hofstede G. (a), *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996, pp. 21-22.

Cultura este alcătuită din **caracteristici comportamentale acumulate și transmise** prin simboluri, personalități, ritualuri și valori.

Simbolurile sunt cuvinte, obiecte, gesturi, a căror semnificație rezultă dintr-o convenție. La nivelul culturii organizaționale, simbolurile reprezintă abrevieri, jargon, modalități de comunicare directă, formală sau informală, coduri vestimentare, simboluri statutare, toate recunoscute doar de membrii organizației în cauză.

Personalitățile sau eroii sunt personaje reale sau imaginare care servesc drept model de comportament în cadrul unei culturi. Într-o organizație, metodele de selecție și de recompensare se bazează pe modelul „angajatului ideal” sau al „angajatorului ideal”.

În organizații, **ritualurile** se referă nu numai la sărbători, dar și la un număr mare de activități formale precum: reuniuni, sisteme de planificare, activități, modalități informale grație cărora activitățile formale sunt realizate: cine își permite să întârzie, la care reuniune, cine cu cine vorbește etc.

Valorile reprezintă elementul cel mai profund al unei culturi. Acestea sunt sentimente de cele mai multe ori inconștiente și indiscutabile, legate de ce este bine sau rău, propriu sau impropriu, frumos sau urât, rațional sau irațional, normal sau anormal, natural sau contra naturii, logic sau paradoxal, decent sau indecent. Aceste sentimente există la majoritatea membrilor unei culturi sau cel puțin la persoanele cu statut de lideri de opinie.

Unii autori definesc cultura ca **mod de viață al unui grup de persoane**⁶. În mod evident, există diferențe între culturi din punctul de vedere al vestimentației, comportamentului și relațiilor interpersonale care se stabilesc între indivizii acesteia. Diferențele dintre culturi pot fi grupate pe două niveluri: **nivelul exterior** (superficial), care înglobează toate acele diferențe observabile, și **nivelul interior**, care include nevoile, dorințele și așteptările indivizilor. Studiile realizate în managementul cultural⁷ evidențiază faptul că, la nivelul organizațiilor, practicile manageriale sunt influențate în cea mai mare măsură de dorințele, aspirațiile, nevoile și așteptările membrilor unei culturi. Nivelul interior al culturii furnizează și dezvoltă la nivelul companiilor diverse instrumente manageriale, care permit studierea comportamentului angajaților, membri ai unei anumite culturi.

I. Dobrinescu consideră cultura *acea dominantă a spiritului care își lasă amprenta asupra generațiilor prin operele realizate de indivizi. Cultura este rezultatul unor adaosuri succesive de valori. Când se provoacă un lucru nou, indiferent că acest lucru se numește intervenția asupra naturii și fenomenelor ei, ori corespunde cu realizarea unui anumit obiectiv cu caracter social, a*

⁶ Van Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage Publications, London, pp. 142.

⁷ Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 143.

unor instituții de organizare socială, cu obținerea unei imagini, a unei metafore poetice, adică în tot ce reprezintă modalitate de trăire mai bogată a individului și a grupului social, ne aflăm în câmp creator și deci cultural.⁸

Numeroși specialiști **au dezvoltat** o serie de **modele** prin intermediul cărora au studiat și analizat influențele diferențelor culturale asupra managementului. În figura 3.1 sunt sintetizate cele mai importante abordări ale culturii.

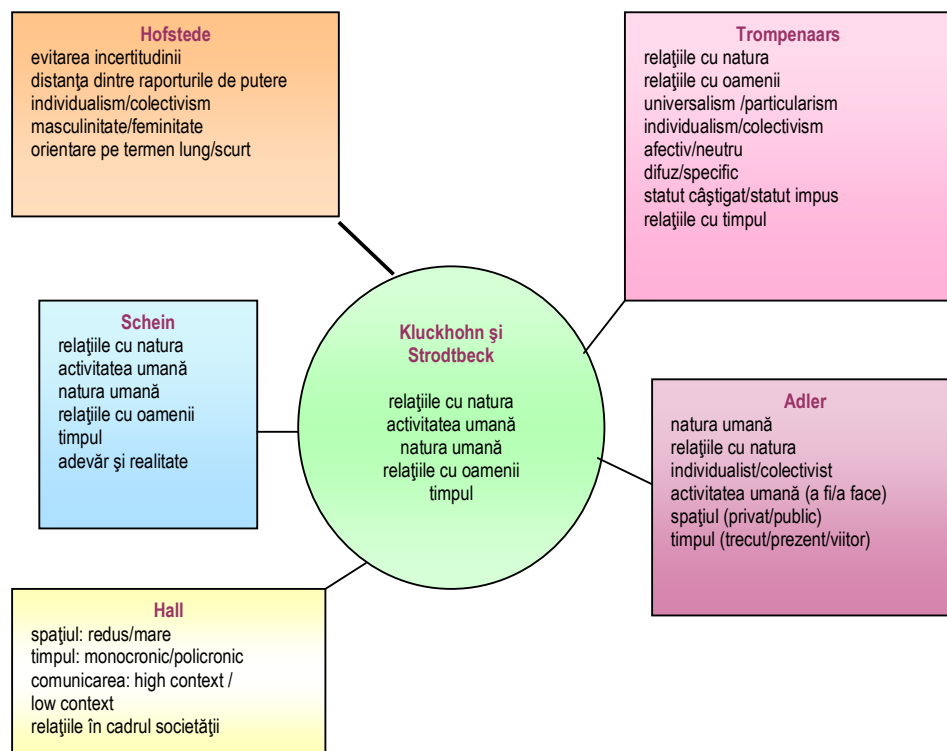


Fig. 3.1 Dimensiuni culturale relevante în MRU⁹

În opinia lui **T. Morden**¹⁰, dezvoltarea unor **modele prin intermediul cărora sunt studiate și analizate diferențele dintre culturi** reprezintă o cerință a studiilor de management comparat, care permite evidențierea

⁸ Burduș E., *op. cit.*, pp. 57.

⁹ Schneider S., Barsoux J. L., *Managing across culture, Second Edition*, Prentice Hall, London, 2003, pp. 33.

¹⁰ Morden T., *Models of National Culture – a Management Review*, Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 6, no. 1/1999, pp. 20.

implicațiilor culturii asupra practicilor de management aplicate la nivelul diferitelor organizații. Cunoașterea culturii unei țări sau regiuni reprezintă principala premisă pe care o companie trebuie să o ia în considerare în momentul în care decide să acționeze pe acea piață. **Succesul** oricărei organizații, în contextul procesului de globalizare, este influențat, într-o măsură din ce în ce mai mare, de **înțelegerea și acceptarea diferențelor dintre culturile naționale**. Hofstede¹¹ se înscrie pe aceeași linie de gândire, completând concluziile studiilor lui Morden, în acest sens aducând în discuție ideea conform căreia orice model de management înglobează **anumite elemente specifice unei culturi**. Aceasta deoarece nu numai organizațiile pot fi încadrate într-o anumită cultură, ci chiar autorii respectivelor modele fac parte din cultura respectivă, deoarece se nasc, trăiesc și muncesc în acea cultură. Modelele și teoriile pe care ei le dezvoltă nu reprezintă nimic altceva decât materializarea modului în care aceștia gândesc. În consecință, Hofstede sugerează că nu există nicio garanție care să ofere certitudinea ca o teorie sau un model de management dezvoltat în cadrul unei anumite culturi sau țări să se poată aplica cu succes și în cadrul alteia. În opinia cunoscuților specialiști în studiul culturilor, **C. Hampden-Turner** și **F. Trompenaars**¹², este nerealistă adoptarea unor abordări etnocentrice sau universale, întrucât ceea ce poate fi aplicat cu succes într-o cultură este posibil să conducă la rezultate nefavorabile în alta. Tocmai de aceea, ei **propun** ca, în contextul diversității culturale, organizațiile multinaționale să adopte o soluție de compromis, **fiind necesară înțelegerea și aplicarea unor modele de management** care să reflecte cât mai bine cultura respectivă. Indiferent de abordarea pe care o adoptă, etnocentrică, policentrică, regiocentrică sau geocentrică, companiile multinaționale trebuie să integreze cât mai bine diferențele culturale în practicile manageriale utilizate, astfel încât să poată realiza nivelul estimat de rezultate.

În opinia lui **G. Hofstede**, *o cultură nu are niciun criteriu absolut pentru a decide că activitățile unei culturi sunt inferioare sau nobile. Totuși, fiecare cultură poate și trebuie să aplice acest criteriu propriilor activități, deoarece membrii săi sunt atât actori, cât și observatori*.¹³

Aceasta înseamnă că relativismul cultural nu implică standarde nici pentru individ și nici pentru societatea căreia îi aparține. El cere ignorarea prejudecăților atunci când se abordează grupuri sau societăți diferite de cea proprie. Tocmai de aceea, indivizii trebuie să se gândească suficient înainte de a aplica normele unei alte persoane, unui grup de persoane sau ale altei

¹¹ Hofstede G. (b), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, London, 1991, pp. 146.

¹² Hampden-Turner C., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism*, Piatkus, London, 1994, pp. 17.

¹³ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 23-24.

societăți. În mod similar, organizațiile trebuie să cunoască diferențele culturale dintre regiuni, țări sau societăți și consecințele lor trebuie să preceadă raționamentul și acțiunea. Posibil ca, și în cazul în care diferențele culturale dintre societăți sunt foarte bine cunoscute, acestea să nu fie acceptate la nivelul unei organizații, fie datorită faptului că aceasta provine dintr-o altă cultură, fie datorită faptului că membrii culturii-gazdă nu pot accepta influențele unei alte culturi. De exemplu, în cultura-gazdă să nu fie acceptată ideea de inegalitate socială, deși aceasta este un lucru obișnuit în cultura din care provine organizația-mamă.

3.2. Modele și abordări ale culturii

Literatura de specialitate prezintă unele **modele și abordări** ale culturii și ale influențelor acesteia asupra managementului. Importanța modelelor culturii constă în faptul că permit o mai bună **înțelegere a influențelor acesteia** asupra practicilor manageriale aplicate la nivelul organizațiilor. În continuare, în cuprinsul lucrării vor fi abordate doar două dintre acestea.

3.2.1. Abordarea lui Hall

Studiul privind cultura dezvoltat de **E. Hall** continuă cercetările celor doi specialiști R. D. Lewis și F. Fukuyama¹⁴, care au dezvoltat modele unidimensionale ale culturii. Modelul lui **R. D. Lewis** are la bază abordarea diferențelor **prin prisma timpului**, ca dimensiune, în timp ce studiile lui **F. Fukuyama** sunt axate pe abordarea culturii **prin prisma relațiilor din cadrul societății**, care pot fi de încredere sau neîncredere între membrii acesteia. **E. Hall** completează studiile celor doi specialiști, realizând o analiză a influențelor culturii la nivelul **practicilor manageriale** prin prisma următoarelor **patru dimensiuni**:

- spațiul redus/mare;
- comunicarea: high context/low context;
- timpul: monocronic/policronic;
- relațiile în cadrul societății: încredere redusă/sporită.

❖ Spațiul redus/mare

În opinia lui Hall, oamenii simt nevoia de spațiu, unii dintre ei au nevoie un spațiu foarte mic, nefiind interesați de extinderea propriilor influențe și

¹⁴ Morden T., *op. cit.*, pp. 21-27.

acțiuni pe un teritoriu mai mare. În tot ceea ce fac, oamenii au nevoie de spațiu. **Spațiul personal** reprezintă principala componentă a teritoriului unei persoane, evidențiind distanța dintre aceasta și alți indivizi. De exemplu, japonezii pot fi încadrați în categoria persoanelor care au nevoie de un spațiu redus și, ca atare, în cadrul unei negocieri sau întâlniri, un japonez se va așeza foarte aproape de un american, creându-i acestuia o puternică senzație de disconfort. Unii oameni se simt confortabil atunci când dispun de un spațiu cât mai mare. Spre exemplu, în companiile americane sunt frecvent întâlnite birourile largi, foarte spațioase, în timp ce japonezii economisesc la maximum spațiul de care dispun, fără a resimți nevoia de a-și desfășura activitatea în birourile similare cu cele ale americanilor.

Spațiul este expresia nevoii de putere, unii oameni simțind nevoia să controleze un teritoriu mult mai mare, în comparație cu alții. De exemplu, atunci când un angajat găsește pe biroul său o hârtie de la un alt coleg, are tendința de a i-o înapoia acestuia din urmă, în scopul de a nu-și ocupa spațiul de pe birou cu unele lucruri inutile. Spațiul poate fi analizat și prin prisma nevoii de proprietate, oameni au tendința a-și umple spațiul de care dispun cu lucrurile sau obiectele pe care le posedă sau de care dispun și ai căror proprietari sunt. Tendința de extindere a spațiului există de foarte mult timp, în acest sens putând fi aduse în discuție războaiele dintre popoare, al căror principal scop îl reprezenta extinderea dominației asupra unor teritorii cât mai vaste. În mod similar, extinderea activității companiilor la nivel global poate fi considerată o expresie a dorinței acestora de a cuceri noi teritorii (piețe).

❖ Low context/high context

În viziunea lui Hall, **comunicarea** reprezintă una dintre cele mai importante componente ale unei culturi, mai exact, *a fi într-o cultură înseamnă abilitatea de a comunica în cultura respectivă*. Conform modelului lui Hall, o cultură poate fi încadrată într-unul dintre următoarele două tipuri: **high context** sau **low context**¹⁵.

Termenul **high context** semnifică faptul că între membrii unei societăți sunt dezvoltate legături foarte apropiate și de durată. Sintagma **high context** caracterizează în general grupurile restrânse de indivizi al căror comportament este influențat în special de legăturile dintre aceștia, și nu în mod exclusiv de faptul că pentru fiecare dintre membrii grupului sunt stabilite explicit sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească.

¹⁵ Morden T., *op.cit.*, pp. 21-23.

*** www.culture-at-work.com.

*** *Hall's cultural factors*, www.changingminds.org.

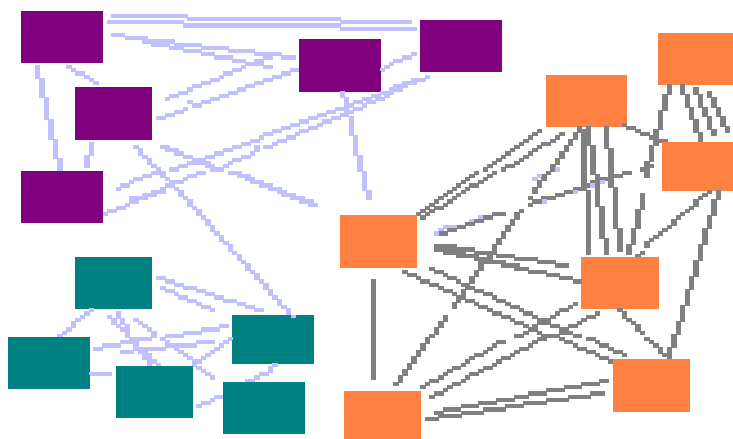


Fig. 3.2 Comunicare în culturile de tip *high context*¹⁶

În culturile de tip **high context**, comunicarea are la bază un număr foarte mare de relații informale existente între membrii grupului (figura 3.2). Mai concret, fiecare membru al grupului este informat de oricare dintre ceilalți membri cu privire la acțiunile care se desfășoară în interiorul comunității. Acest tip de cultură caracterizează cel mai bine țările sau regiunile geografice precum: Franța, Japonia, China, Europa Centrală și Est, Spania, Italia, Portugalia, Coreea (figura 3.4). Familia, grupările religioase, clientela fidelă a unui restaurant sau gospodăriile reprezintă exemple de societăți în care predomină cultura de tip **high context**.

Între **trăsăturile** culturilor de tip **high context**, putem menționa:

- ➡ comunicare de tip verbal predominantă, comunicarea scrisă este prezentă în proporții foarte reduse;
- ➡ relațiile dintre membrii grupului dețin un rol important în perceperea semnificației mesajelor;
- ➡ acceptarea relativ dificilă de membrii grupului a unor persoane din exteriorul acestuia; există o delimitare foarte clară între *cine aparține grupului* și cine este *outsider*;
- ➡ cunoașterea reciprocă a membrilor grupului;
- ➡ deciziile sunt adoptate în mod participativ; destul de rar sunt impuse de către liderul grupului.

¹⁶ *** culture-at-work.com.

Sintagma **low context** semnifică faptul că legăturile dintre membrii unei culturi sunt, în general, de scurtă durată, fiind impuse de anumite situații conjuncturale. În culturile de acest tip, comportamentul indivizilor este adaptat fiecărei situații specifice cu care se confruntă, având la bază o foarte bună cunoaștere a anumitor reguli de comportament. Relațiile dintre membrii unui grup sunt formale și, de cele mai multe ori, au un caracter oficial. În culturile de tip **low context**, informațiile au un caracter specializat, fiind deținute de anumite compartimente sau persoane specializate. Aceasta înseamnă că informațiile au, la rândul lor, un caracter specializat. În general, fluxul de informații dintre membrii acestor culturi este foarte redus (figura 3.3). Spre deosebire de culturile de tip *high context*, în culturile de tip *low context* membrii acestora dezvoltă relațiile doar în scopul realizării anumitor sarcini și obiective. Principalele mijloace de comunicare folosite de membrii culturilor de tip **low context** sunt e-mail-ul, telefonul, intranetul și documentele scrise. Informațiile care se transmit între membrii unei culturi de acest tip sunt, în general, foarte bine documentate, principalele surse de informare și documentare fiind: rapoartele, bazele de date, studiile, analizele etc.

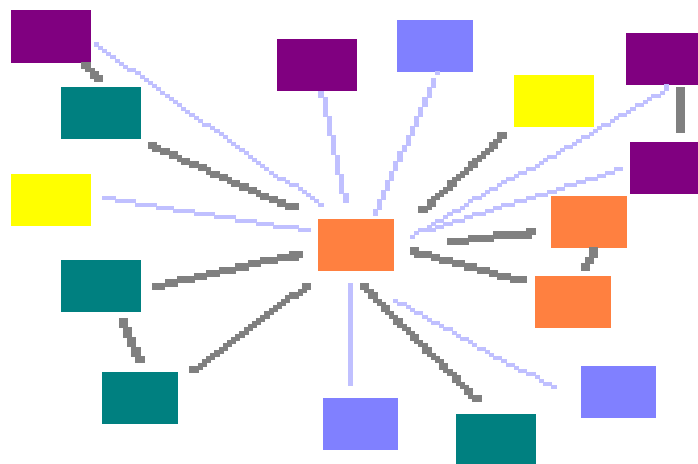


Fig. 3.3 Comunicare în culturile de tip *low context*¹⁷

Între trăsăturile culturilor de tip **low context** pot fi incluse:

- ☛ existența unor reguli foarte clare pe care toți membrii grupului trebuie să le respecte;

¹⁷ *** culture-at-work.com.

- ➡ informațiile sunt foarte specializate și mult mai accesibile, față de culturile de tip *high context*;
- ➡ spațiul, activitățile sunt foarte bine delimitate pentru fiecare dintre membrii grupului;
- ➡ relațiile interpersonale sunt dezvoltate pe termen scurt;
- ➡ transferul cunoștințelor se realizează mult mai ușor;
- ➡ procesul de acceptare a outsiderilor în cadrul grupului este mult simplificat;
- ➡ orientarea excesivă asupra sarcinilor.

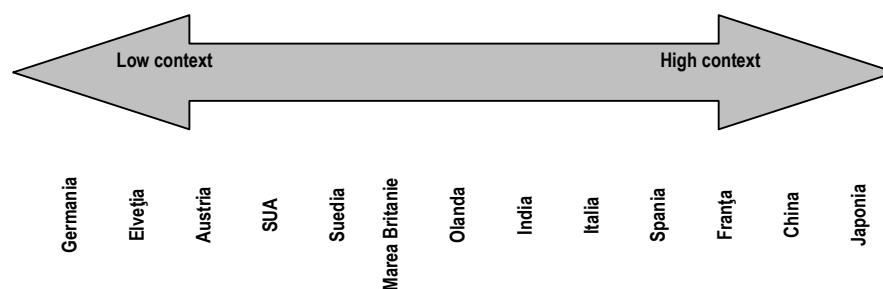


Fig. 3.4 Încadrarea unor țări în cultura de tip low sau high context

Culturile de tip **low context** sunt specifice unor țări precum Statele Unite ale Americii, Germania și Marea Britanie, Suedia, Finlanda, Noua Zeelandă, Africa de Sud, Elveția, Austria, Australia, Olanda, Belgia, Luxemburg (figura 3.4).

❖ Monocronic/policronic

Timpul este o altă dimensiune importantă în abordarea culturii, conform modelului lui E. Hall, căreia îi conferă două valențe: **monocronic și policronic**. Din acest punct de vedere, E. Hall supune atenției două tipuri de culturi: **cultura de tip monocronic și cultura de tip policronic**¹⁸. Conform modelului dezvoltat de **F. Trompenaars**¹⁹, pot fi delimitate două tipuri de

¹⁸ Morden T., *op. cit.*, pp. 21-23.

Kaufman-Scarborough C., Lindquist J.D., *Time management and polychronicity: comparisons, contrasts and insights for the workplace*, Journal of Managerial Psychology, vol. 14, no. 3, 4/1999, pp. 288-312.

***Hall's cultural factors, www.changingminds.org.

¹⁹ Trompenaars F., *L'entreprise multiculturelle*, Editeur Maxima, Paris, 1994.

Burduș E., *op. cit.*, pp. 88-89.

culturi: culturi în care timpul este abordat **secvențial** și culturi în care timpul este perceput **sincron**.

În culturile de tip **monocronic**, activitatea membrilor acestora este orientată către realizarea unor sarcini sau obiective precise, pentru fiecare dintre ele fiind stabilit un anumit timp. Activitățile se succed conform unei anumite planificări și se trece la activitatea sau etapa superioară a planului de lucru doar dacă cea anterioară a fost finalizată. Punctualitatea este elementul esențial în culturile de acest tip, iar toleranța față de cei care nu își îndeplinesc sarcinile este aproape nulă. Regula de bază pentru ca un sistem de funcționeze la parametri normali este ca fiecare să finalizeze activitatea pe care a început-o sau sarcina care i-a fost atribuită.

Între cele mai importante **caracteristici** ale culturilor de tip **monocronic** putem menționa:

- ➡ orientarea asupra sarcinilor și rezultatelor cuantificabile;
- ➡ planificarea în cel mai mic detaliu a activităților;
- ➡ punctualitatea;
- ➡ organizarea activităților pe specializări;
- ➡ obiective clare și foarte exacte;
- ➡ repartizarea sarcinilor pe compartimente;
- ➡ relațiile dintre oameni sunt determinate de natura unor activități comune;
- ➡ în cadrul companiilor predomină organizarea activităților pe proiecte;
- ➡ rolurile membrilor în cadrul unei echipe sunt foarte bine delimitate;
- ➡ indivizii care aparțin unei culturi de tip monocronic sunt în general introvertiți;
- ➡ indivizii preferă intimitatea;
- ➡ sarcinile sunt delegate doar către oameni competenți;
- ➡ orice activitate are la bază o documentare temeinică, principalele surse de informare fiind bazele de date, rapoartele, informațiile statistice, analizele, cărțile etc.;
- ➡ comunicarea este preponderent scrisă, prin intermediul unor documente oficiale.

Cultura de tip **monocronic** caracterizează țări precum: Germania, Elveția, Austria, SUA, Marea Britanie, Suedia, Finlanda, Canada, Noua Zeelandă, Australia, Japonia, Olanda, Belgia etc. (figura 3.5).

Termenul **policronic** caracterizează, în general, culturile în cadrul cărora se pune un accent deosebit pe flexibilitate, fără a fi necesară respectarea unor norme, reguli și planuri foarte stricte. Culturile de acest tip sunt cunoscute și sub denumirea de culturi flexibile, în cadrul cărora nu există constrângeri legate de timp. În cadrul unei culturi de tip **policronic**, principiul care stă la baza tuturor acțiunilor este *acționează în funcție de moment*, nepunându-se un accent deosebit pe tot ceea ce înseamnă punctualitate ori planificare pe termen lung. Indivizii care aparțin unor astfel de culturi demarează, în același timp, mai multe activități, fără a fi necesară finalizarea fiecăreia dintre acestea. De asemenea, nu există obligativitatea de a finaliza o acțiune sau o etapă înainte de a trece la faza superioară a unui proces, doar în situațiile în care specificul activității desfășurate reclamă acest lucru. Adaptarea activităților la influențele mediului extern este mult mai ușor de realizat în culturile de tip policronic, comparativ cu cele de tip monocronic.

Între **trăsăturile** ce caracterizează culturile de tip **policronic** pot fi menționate:

- ➡ indivizii sunt extroverși și foarte vorbăreți;
- ➡ la nivelul grupurilor predomină relațiile informale;
- ➡ lipsa de punctualitate;
- ➡ activitățile se desfășoară în funcție de necesitățile care apar, fără a avea la bază o planificare pe termen lung;
- ➡ în cazul în care sunt elaborate planuri de activitate, acestea pot fi modificate în orice moment;
- ➡ la nivelul grupului, fiecare dintre membrii acestuia poate îndeplini mai multe roluri deodată;
- ➡ delegarea are la bază relațiile dintre angajați;
- ➡ nerespectarea duratei normale a muncii, principiul de bază fiind acela că angajații muncesc atât cât este necesar;
- ➡ predomină comunicarea orală, principalele surse de documentare și informare fiind ceilalți indivizi;
- ➡ indivizii se ajută reciproc și în afara organizației;
- ➡ una dintre trăsăturile definitorii ale oamenilor este sociabilitatea.

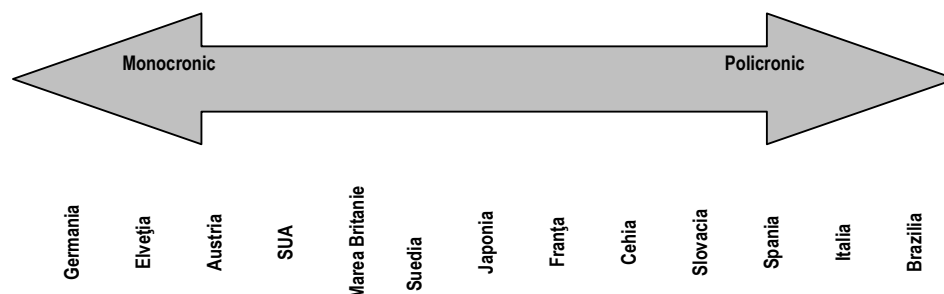


Fig. 3.5 Încadrarea unor țări în cultura de tip monocronic sau policronic

În cultura de tip **policronic** pot fi încadrate țări sau regiuni geografice precum: America Latină, Polinezia, India, Italia, Spania, România, Portugalia, Slovacia, Cehia, Rusia, Chile (fig. 3.5.).

❖ Relațiile în cadrul societății

Cea de-a patra dimensiune a modelului de analiză a culturii dezvoltat de **E. Hall** o reprezintă **relațiile în cadrul societății**, dominate de încrederea pe care membrii acesteia o au unii în ceilalți. Din acest punct de vedere, **E. Hall** identifică **două tipuri de culturi**: cultura în care domină relațiile de încredere și cultura în care domină neîncrederea. Această delimitare a culturilor în cele două tipuri are la bază modelul unidimensional al culturii dezvoltat de F. Fukuyama, care în studiile sale analizează raporturile care iau naștere în cadrul unei comunități, având la bază trei criterii: încrederea, capitalul social și dezvoltarea organizațională și managerială.

În viziunea lui **F. Fukuyama**²⁰, **capitalul social** este definit ca fiind **ansamblul normelor și regulilor nescrise și scrise care asigură cooperarea între doi sau mai mulți indivizi**. În economia modernă, capitalul social deține un rol important în ceea ce privește dezvoltarea și asigurarea fluxului de informații. În general, oamenii facilitează sau îngreunează transmiterea informațiilor (despre locurile de muncă vacante, prețuri etc.) și a cunoștințelor la nivelul altor colectivități, în general, și a organizațiilor, în special²¹ (figura. 3.6). Fukuyama definește **încrederea** ca **ansamblul așteptărilor manifestate în cadrul unei colectivități, care creează un comportament onest**,

²⁰ Fukuyama F., *Social capital, civil society and development*, Third World Quarterly, vol. 22, no. 1/2001, pp. 7.

²¹ Fukuyama F., *Culture and economic development: Cultural concerns*, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, Pergamon, 2001, www.sais-jhu.edu.

cooperant și tipic pentru toți membrii acesteia, pe baza unor reguli și norme comune.²² Apariția și extinderea relațiilor dintre membrii unei societăți (figura 3.6) are la bază principiul voluntariatului²³; oamenii se asociază, în mod voluntar, în colectivități și dezvoltă relații de încredere în vederea realizării unor obiective comune. În opinia acestuia, capitalul social și încrederea sunt principalii factori care asigură dezvoltarea unei societăți.

În cultura în care predomină **încrederea redusă**, societatea este dominată de birocrăție. În societățile de acest gen, angajații consideră că locul de muncă ar fi mult mai atractiv și mai satisfăcător dacă ar fi tratați ca ființe umane, iar managerii ar avea o încredere mai mare în ei și nu ar fi considerați simple componente ale sistemului de producție. Succesul companiei Toyota a fost asigurat tocmai de implicarea oamenilor în procesul de producție printr-o organizare sistematică a locului de muncă.

Principala formă de organizare a unei societăți o reprezintă familia sau gospodăria, ca formă derivată a acesteia. În culturile în care predomină sentimentul de încredere redusă între membrii societății, o pondere importantă o dețin afacerile de tip familial. Spania, Franța, Italia, China, Hong Kong, Taiwan reprezintă exemple clasice de culturi în cadrul cărora predomină încrederea redusă între oameni. În aceste țări, în domeniul afacerilor principalii actori sunt: familiile, statul, cu rol dominant, și companiile străine, într-o proporție redusă.

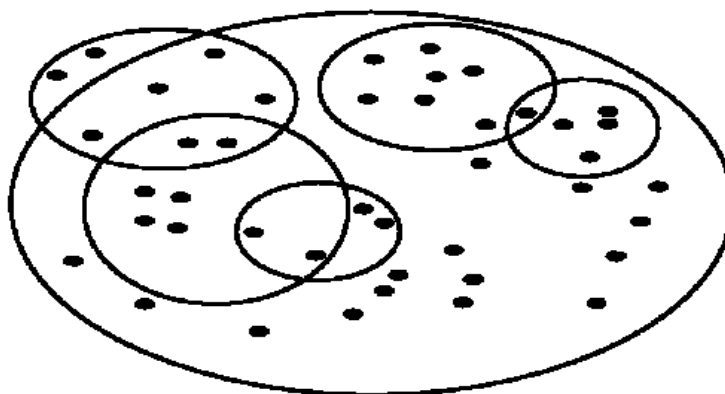


Fig. 3.6 Relațiile de încredere în cadrul unei societăți²⁴

²² Kohen D., *Trust: the Social Virtues and Creation of Prosperity*, www.stthom.edu.

²³ Brewster D., *A Theory of Trust: An Exposition of Francis Fukuyama's "Trust"*, The Annual Meeting Of The Southwestern Sociological Association, March 18-21, Corpus Christi, Texas, 1998.

²⁴ Fukuyama F., *op. cit.*, pag. 8.

China este un exemplu clasic de societate în cadrul căreia predomină relațiile de încredere redusă datorită filosofiei confucianiste²⁵, care pune familia mai presus de orice. Astfel, lipsa de încredere și scepticismul oamenilor în ceea ce privește dezvoltarea unor legături cu alte persoane care nu fac parte din familie a reprezentat principalul factor care a favorizat dezvoltarea unui puternic sector al afacerilor familiale, în special în agricultură. Totuși, filosofia de viață a poporului chinez nu favorizează asocierile între mai multe familii, care au dezvoltat activități economice în același domeniu, în scopul creării unor companii puternice.

De asemenea, **Italia** reprezintă un alt exemplu de societate în care domină relațiile de încredere redusă sau chiar neîncredere. Scepticismul, reticența, lipsa de încredere și rezistența la schimbare sunt principalele trăsături care caracterizează societatea italiană, în special în sudul Italiei, ca urmare a procesului de industrializare demarat în această regiune. Aceasta în contrast cu partea de nord a Italiei, în care predomină relațiile de încredere între oameni.

Franța poate fi caracterizată ca societate dominată de o încredere redusă, datorită în special legăturilor foarte puternice dezvoltate la nivelul familiei și intervenției statului în economie. Statul reprezintă cel mai important proprietar din Franța, deținând afaceri valoroase în domenii cheie precum: telecomunicații, petrol și gaze naturale, industria automobilelor, industria aeronautică, agricultură etc., reprezentând, din acest punct de vedere, principalul furnizor de bunuri și servicii.

În ceea ce privește culturile caracterizate de un nivel redus de încredere între membrii societății, trebuie menționat că această dimensiune nu elimină ideea de progres în respectivele țări, însă dezvoltarea economică durabilă este generată de intervenția statului în mecanismul economiei și ponderea mare a afacerilor de tip familial.

Principală caracteristică a culturilor în care predomină **încrederea sporită** între membrii societății o reprezintă organizarea oamenilor în asociații caritabile, organizații non-profit, asociații profesionale, în scopul de a dezvolta un sector economic privat extrem de puternic, dincolo de cadrul familial. În cadrul acestor culturi, intervenția statului în economie este destul de redusă, sectorul privat, în special companiile mari, având un rol important. În culturile de acest tip, capitalul social nu mai este deținut de instituția familiei sau a statului, ci de un număr foarte mare de organizații care acționează în domenii diferite. Societățile dominate de relațiile de încredere

²⁵ Doctrină filosofică și social-politică bazată pe învățătura cugetătorului chinez Confucius; curent filosofic-religios apărut în sec. V î.Hr. în China, potrivit căruia soarta omului este determinată de „cer” și care propovăduiește respectul și supunerea necondiționată față de cei superiori ca situație socială.

reciprocă între membrii lor dobândesc o capacitate mult mai mare de a absorbi inovațiile și progresul tehnic, comparativ cu acele culturile în care încrederea între membrii societății este redusă. De asemenea, societățile în care predomină solidaritatea între membrii acestora au capacitatea de a asimila și implementa un management mai eficient, comparativ cu societățile în care domină neîncrederea și care pot aplica principiile managementului la nivel local (în familie sau comunități restrânse).

Din punct de vedere managerial, culturile dominate de încredere pot fi caracterizate printr-o organizare eficientă a locurilor de muncă, flexibilitate în muncă și delegarea sarcinilor către nivelurile inferioare ale organizației.

Japonia este un prim exemplu de societate în care predomină încrederea sporită între membrii acesteia. Succesul economic și social al Japoniei a fost asigurat de doi factori importanți, unul dintre aceștia fiind reprezentat de managementul participativ, respectiv promovarea ideii de bine la nivelul întregului grup. Un al doilea factor l-a reprezentat filosofia de viață a poporului japonez, respectiv, oamenii nu aparțin doar structurii familiale, ci grupului în care muncesc, trăiesc și se distrează. Acești factori au generat, la rândul lor, două schimbări majore în mentalitatea de afaceri a japonezilor: implicarea și acceptarea în afacerile de tip familial și a altor persoane din afara familiei și succesiunea la conducerea afacerilor în funcție de criteriul vârstei, respectiv afacerile de familie au fost și sunt conduse de moștenitorul cel mai în vârstă. Ca membri ai unor companii din ce în ce mai mari, treptat, oamenii și-au dezvoltat un stil de viață participativ, având la bază principiul încrederii reciproce. Mai mult, în Japonia, marile companii beneficiază de sprijinul guvernului.

Germania este dominată de relații de încredere reciprocă între membrii societății. Unitatea națională a reprezentat principalul factor de dezvoltare a relațiilor de încredere între indivizi, ceea ce a favorizat dezvoltarea marilor companii. Ulterior celui de-al Doilea Război Mondial, în Germania a fost încurajată constituirea unor asociații profesionale pe bază de voluntariat, care acționau în vederea realizării unor obiective comune și care, într-o formă indirectă, au promovat principiul reciprocității între membrii acestora. Astfel, afacerile familiale au fost organizate în organizații profesionale, care dispuneau de o putere economică, socială și politică mult mai mare, comparativ cu fiecare afacere de tip familial, devenind astfel competitori importanți în economia mondială.

În **SUA** principalul factor care a favorizat dezvoltarea relațiilor de încredere între membrii societății l-a reprezentat orientarea spre performanță. Deși SUA reprezintă o cultură în care predomină individualismul, dezvoltarea economică a avut la bază principiul conform căruia asumarea responsabilității

și îndeplinirea obligațiilor de fiecare partener asigură finalizarea deplină a tuturor contractelor. De exemplu, părinții sunt încurajați să se organizeze în asociații pentru a putea menține un contact permanent și într-o formă unitară cu școala la care învață propriii copii. De asemenea, la nivelul familiilor predomină relații de încredere, deși dimensiunile familiei sunt reduse. În general, cetățenii americani beneficiază de o puternică susținere a membrilor societății în promovarea propriilor interese, dincolo de granițele naționale.

3.2.2. Abordarea lui Hofstede

Abordarea managementului structurilor multiculturale are la bază rezultatele cercetărilor privind cultura, pe care **G. Hofstede** le-a obținut, pe baza unei anchete, de la salariații companiei IBM²⁶. În opinia specialistului, cele **cinci dimensiuni** ale unei culturi sunt:

- distanța față de putere mare/mică;
- individualism/colectivism;
- gradul de evitare a incertitudinii ridicat/reduc;
- feminitate/masculinitate;
- orientare pe termen lung/scurt.

❖ Distanța față de putere

G. Hofstede definește distanța față de putere ca fiind **măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile sau organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită**²⁷. Altfel spus, distanța față de putere semnifică **percepția asupra gradului de inegalitate între cel ce o deține și cel ce o suportă**²⁸. Această dimensiune a culturii furnizează importante informații cu privire la legăturile de dependență dintr-o țară. În țările în care distanța față de putere este mică, există o dependență limitată a subordonaților față de șefi și o preferință a acestora din urmă pentru adoptarea deciziilor pe baza unor consultări, în acest caz predominantă fiind interdependența dintre șefi și subordonați. Distanța emoțională dintre ei este relativ mică, ceea ce înseamnă că, atunci când nu sunt de acord cu șefii lor, subordonații pot contrazice sau, dimpotrivă, aproba. În țările cu distanță față de putere mare, există o puternică dependență a subordonaților față de șefii lor. Angajații preferă această dependență față de șef, care este considerat în general un șef autocratic sau paternalist. În astfel de situații, distanța

²⁶ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 13.

²⁷ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 44.

²⁸ Burduș E., *op. cit.*, pag. 59.

emoțională dintre șefi și subordonați este relativ mare, aceștia din urmă evitând să-și contrazică sau să-și susțină superiorul. Hofstede explică distanța față de putere prin sisteme de valori ale salariaților cu putere mică. Modul în care este distribuită puterea este explicat în general prin comportamentul membrilor cu o putere mai mare, respectiv managerii, și nu cei conduși. În opinia lui Hofstede, autoritatea sau puterea supraviețuiește doar dacă găsește supunere. În cercetările sale, în încercarea de a evalua distanța față de putere la nivelul diferitelor categorii de salariați, Hofstede a constatat faptul că autoevaluarea făcută de manageri a semănat foarte mult cu stilurile preferate de aceștia referitor la propriul lor șef, dar nicidecum cu stilurile pe care subordonații acestor manageri li le-ar fi atribuit. Referitor la distanța față de putere, rezultatele cercetării derulate de G. Hofstede în rândurile salariaților companiei IMB au evidențiat trei aspecte: frica salariaților, puterea și autoritatea de care managerii dispun și modul în care angajații percep locul lor de muncă.

Hofstede a realizat o ierarhizare a țărilor pe scara distanței ierarhice, 0 fiind cea mai mică valoare și 110 – cea mai mare valoare (figura 3.7).

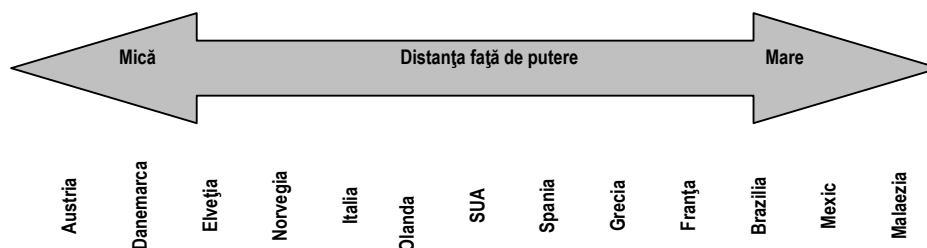


Fig. 3.7 Distanța față de putere în unele țări

În țările cu distanță mică față de putere (figura 3.7), salariații manifestă o preferință pentru stilul de conducere consultativ. În astfel de societăți, sentimentul dominant este acela că este o situație firească, și nu o problemă, dacă rangul unei persoane dintr-un domeniu nu concordă cu poziția sa în domeniu. Această mentalitate favorizează apariția și dezvoltarea clasei de mijloc, situată între cei care dețin o poziție socială de vârf în toate domeniile și cei care, din punctul de vedere al statutului social, se situează pe treapta cea mai de jos a scării sociale.

În opoziție cu aceste culturi, în țările cu o distanță mare față de putere predomină stilul autoritar de conducere. În țări precum Malaezia, Mexic, Ecuador, India, Franța, Turcia, Belgia este evidentă inegalitatea dintre membrii societății. Discordanțele între statutul dobândit de o persoană într-un

anumit domeniu și statutul din alte domenii sunt considerate adesea problematice. Tocmai de aceea, în unele țări, oameni de afaceri de succes se implică în viața socială și politică a țării, tocmai pentru că sunt bogați, dar nu dispun de statut social și putere politică.

Distanța față de putere are o serie de consecințe asupra managementului în țările respective (tabelul 3.1).

Tabelul 3.1

Consecințele distanței față de putere asupra practicilor manageriale, în țările cu distanță față de putere mică/mare

Distanță față de putere mică	Distanță față de putere mare
- tendința spre descentralizare - structuri organizatorice aplatizate - personal redus ca număr - numărul redus al intervalelor grilei de salarizare - muncitorii și funcționarii au același statut - salariații situați pe nivelurile ierarhice inferioare dispun de un nivel ridicat de calificare	- tendința spre centralizare - structura organizatorică conține un număr foarte mare de niveluri ierarhice - personal numeros - număr mare al intervalelor grilei de salarizare - funcționarii dețin un statut superior muncitorilor - salariații situați pe nivelurile ierarhice inferioare au, în general, o calificare redusă

❖ Individualism/colectivism

Această dimensiune a culturii poate fi definită astfel: **individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice, se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă sau să se îngrijească de familia sa. Colectivismul, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale.**²⁹

În societățile în care predomină individualismul, identitatea este centrată pe individ, manifestându-se o independență a indivizilor față de organizațiile din care fac parte. În general, implicarea indivizilor în activitățile companiilor au la bază, de cele mai multe ori, interesele personale ale acestora. Accentul este pus pe inițiativa personală a fiecăruia, iar ocuparea unei poziții de conducere este idealul fiecărui individ.

La polul opus se situează societățile de tip colectiv, în care predomină abordarea globală, termenul cel mai frecvent folosit fiind „noi”. Există o dependență afectivă a salariaților față de organizațiile din care fac parte, iar din acest punct de vedere implicarea angajatului în viața organizației are la bază rațiuni afective. Se pune un accent deosebit pe apartenența indivizilor la

²⁹ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 69.

grupuri, iar a fi membru al unei anumite organizații reprezintă, de cele mai multe ori, o onoare pentru individ. Spațiul personal sau intim și viața privată a unei persoane au un caracter limitat, acestea fiind invadate de grupul din cadrul căruia aceasta face parte. Spre deosebire de culturile în care domină individualismul, în cele de tip colectiv standardele pentru valorile sociale sunt specifice pentru fiecare grup în parte.

Rezultatele studiilor privind cultura, inițiate și dezvoltate de Hofstede, au condus la o ierarhizare a țărilor, redată succint în figura 3.8.

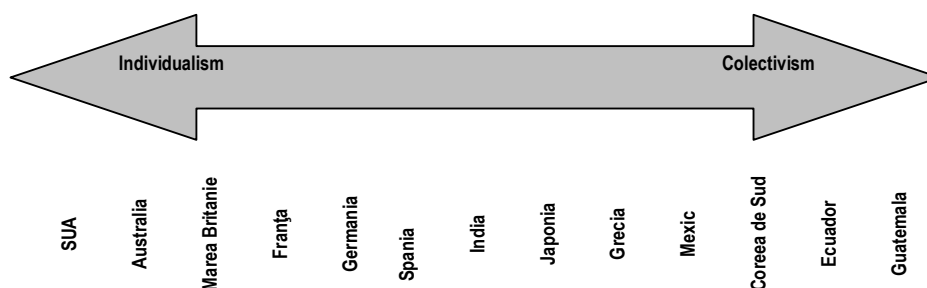


Fig. 3.8 Individualism/colectivism în unele țări

Salariații care fac parte dintr-o **cultură individualistă** (figura 3.8) acționează în conformitate cu propriile interese, iar munca trebuie organizată astfel încât interesul angajatului să fie identic cu cel al patronului. În opoziție, în culturile colectiviste, patronul nu angajează o persoană decât dacă aparține unui anumit subgrup de interese comune. Astfel, angajatul va acționa în concordanță cu interesele unui asemenea subgrup. Tocmai de aceea, în culturile colectiviste există predispoziția patronilor de a-și angaja, în primul rând, rudele și apoi pe cele ale salariaților săi. În societățile individualiste, relațiile de familie sunt adeseori nedorite, deoarece ar putea conduce la apariția fenomenelor de nepotism și conflicte de interese. Nu de puține ori, companiile impun o serie de reguli foarte stricte ca, de exemplu, dacă doi angajați se căsătoresc, unul dintre ei părăsește compania.

În societățile **colectiviste** (figura 3.8), relațiile dintre patroni și salariați au un suport emotiv, fiind similare cu relațiile de familie care implică obligații reciproce de protecție în schimbul loialității. În culturile colectiviste, obținerea unor rezultate slabe nu reprezintă un important motiv de concediere a unui angajat, însă calificarea și realizările determină sarcinile ce îi sunt atribuite fiecărui salariat. Acest model de cultură este specific companiilor japoneze. Cu toate acestea, nu este exclusă ipoteza conform căreia în societățile

individualiste patronii nu dezvoltă relații strânse cu salariații, trebuie reținut faptul că acest lucru este posibil.

În culturile în care predomină individualismul, nivelul de motivare a angajaților este direct legat de performanțele pe care aceștia le realizează, în opoziție cu abordarea specifică colectivismului. Metodele și tehnicile de management au fost dezvoltate în culturile individualiste, iar ipotezele care stau la baza acestora nu pot fi pe deplin transferate și în culturile colectiviste. De exemplu, în culturile individualiste, principala metodă de evaluare a performanțelor angajaților o reprezintă managementul prin obiective. În astfel de culturi, una dintre principalele calități ale unui manager eficient este abilitatea de a comunica angajaților „veștile proaste”. În culturile colectiviste sancționarea subordonaților ineficienți se concretizează prin retragerea anumitor favoruri, aceasta fiind resimțită de angajat ca o diminuare a prestigiului sau statutului dobândit.

Implicațiile în plan managerial pe care le generează dimensiunea **individualism/colectivism** pot fi sintetizate astfel (tabelul 3.2):

Tabelul 3.2

Consecințele dimensiunii individualism/colectivism asupra practicilor manageriale, în țările caracterizate prin individualism/colectivism

Individualism	Colectivism
• predomină interesele personale • promovarea inițiativelor • deciziile au caracter unitar • managerii promovează ideile inovatoare • principalul criteriu de promovare îl reprezintă performanța • aplicarea unor metode și tehnici de management modern	• preponderente sunt interesele de grup • relațiile dintre indivizi au la bază rațiuni afective • promovarea în interior este primordială • deciziile se iau în funcție de apartenența salariaților la un anumit grup • promovarea are la bază criteriul vechimii în muncă

❖ Masculinitate/feminitate

Această dimensiune aduce în discuție problema egalității dintre sexe. În opinia lui Hofstede, diferențele dintre sexe sunt de ordin biologic și determinate de rolul pe care îl îndeplinesc. În medie, bărbații sunt mai înalți și mai puternici și au un metabolism mai lent, în timp ce femeile au un metabolism mai rapid, ceea ce le permite să recupereze mai ușor oboseala acumulată într-o anumită perioadă de timp, și multe femei sunt mai înalte și mai puternice decât unii bărbați. În general, societatea recunoaște anumite comportamente ale femeilor și bărbaților, nu neapărat legate de rolul de procreație, atribuit de cele mai multe ori femeilor, ci în special prin prisma

suprapunerii rolurilor sociale ale femeii și bărbatului. Diferențierea foarte clară a rolurilor sociale între sexe este specifică culturilor de tip masculin, în timp ce suprapunerea acestora este specifică culturilor de tip feminin.

Rolul masculin și rolul feminin (tabelul 3.3) pot fi caracterizate astfel³⁰:

Tabelul 3.3

Caracteristici pentru rolul masculin și cel feminin

Masculin	Feminin
Câștiguri: A avea ocazia unor câștiguri mari Recunoaștere: Obține aprecierea pe care o meriți atunci când faci o treabă bună Avansare: Să ai ocazia unei avansări către un serviciu mai bun Provocare la întrecere: Să ai o îndeletnicire care să te stimuleze – o ocupație pe baza căreia să te realizezi	Manager: Să ai relații bune cu superiorul tău direct la locul de muncă Cooperare: Să lucrezi cu oameni care cooperează bine unii cu alții Sferă de viață: Să trăiești într-o sferă pe care o dorești pentru tine și familia ta Siguranța locului de muncă: să ai garanția că vei fi capabil să muncești la compania ta atâta vreme cât vei dori

Astfel, bărbații urmăresc obținerea unor posturi mai bune, a unor salarii mari și să beneficieze de numeroase oportunități de a învăța și de a se perfecționa. De asemenea, bărbații sunt, în general, adepții confruntărilor directe. În ceea ce privește femeile, acestea trebuie să aibă un loc de muncă sigur, care să le permită să muncească într-o atmosferă destinsă, să beneficieze de condiții de muncă cât mai bune și să aibă relații bune cu șefii lor.

În general, în **societățile masculine** valorile dominante sunt succesul material și prosperitatea, bărbații sunt aroganți și duri, în timp ce la nivelul familiei tatăl este preocupat mai mult de fapte, iar mama, de sentimente. Mentalitatea specifică societăților masculine este **de a trăi pentru a munci**³¹, în timp ce managerii sunt autoritari, accentul fiind pus pe performanță și echitate între colegi. Principala modalitate de soluționare a conflictelor este confruntarea directă, acestea având un caracter deschis și dur.

La polul opus se situează **societățile în care predomină feminitatea**. În astfel de culturi, valorile dominante sunt grija pentru ceilalți, perseverența și modestia. În familie, tatăl se ocupă atât de fapte, cât și de sentimente, iar eșecurile la școală ale copiilor nu sunt considerate a fi dezastre, ci mai degrabă lecții utile din care aceștia pot învăța. Managerii folosesc intuiția și urmăresc obținerea succesului, în timp ce solidaritatea și calitatea condițiilor de muncă sunt extrem de importante pentru obținerea unor rezultate cât mai

³⁰ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 102.

³¹ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 117.

bune. Rațiunea care domină culturile feminine este **de a munci pentru a trăi**³². Negocierea este principala modalitate de soluționare a conflictelor. Țări precum Suedia, Norvegia, Olanda sau Danemarca (figura 3.9) reprezintă culturi feminine, în care rolul femeilor și cel al bărbaților în societate se suprapun.

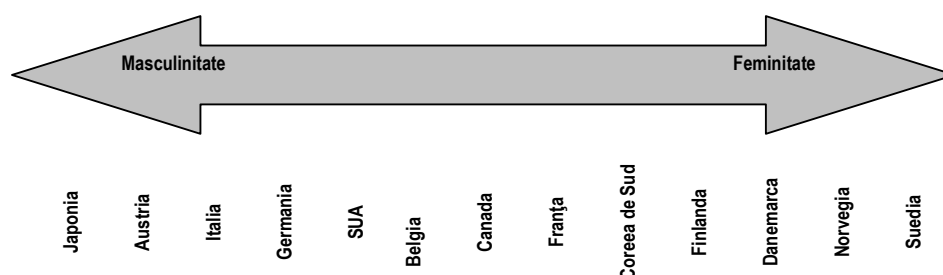


Fig. 3.9 Masculinitate/feminitate în unele țări

În culturile masculine, ce caracterizează o serie de țări precum Japonia, SUA, Germania Marea Britanie (figura 3.9), există opinia conform căreia conflictele trebuie soluționate printr-o abordare directă. În general, în astfel de țări, conducerea companiilor încearcă să evite confruntările cu sindicatele, din cauza comportamentului agresiv al acestora.

În culturile de tip feminin ca Olanda, Suedia, Norvegia, Danemarca, Finlanda (figura 3.9), conflictele sunt soluționate pe calea negocierilor. De exemplu, în Olanda, la nivelul organizațiilor, există consilii consultative formate din reprezentanți ai salariaților și administrației, al căror principal obiectiv îl reprezintă diminuarea divergențelor de opinii dintre cele două părți. Mai mult, sindicatele pot susține candidatura anumitor salariați în vederea obținerii unui loc în conducerea organizațiilor. Contractele colective de muncă se negociază și se încheie la nivel de ramură.

În ceea ce privește atitudinea față de locul de muncă, abordările specifice celor două culturi sunt diametral opuse; în timp ce în culturile feminine locul de muncă este considerat ca făcând parte din viața unei persoane, în culturile masculine, locul de muncă asigură satisfacerea unor interese ale indivizilor și obținerea unui anumit venit.

În **culturile de tip masculin**, spiritul competițional și, de multe ori, aroganța sunt insuflate copiilor încă de la vârste foarte fragede. Companiile recompensează performanța și respectă caracterul echitabil al acestora. În cele

³² Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 60.

mai multe dintre cazuri, bărbații sunt cei care aspiră la avansarea în carieră, situație diametral opusă culturilor feminine, în care femeile au aceleași șanse ca și bărbații, din acest punct de vedere. În culturile masculine, dimensiunile umane ale locului de muncă sunt percepute prin prisma oportunităților de carieră și manifestarea spiritului competițional. Acesta este practic principiul unei „îmbogățiri a muncii”³³. Managerii din țări precum SUA, Marea Britanie, Germania, Japonia, care reprezintă culturi masculine, sunt în general deciziși și agresivi în acțiunile pe care le întreprind. De cele mai multe ori, aceștia iau deciziile unilateral, anticipând mai bine anumite fapte decât managerii din culturile feminine, care adoptă tehnica discuțiilor de grup. În culturile masculine, discuțiile de grup reprezintă pentru manageri oportunități de afirmare personală.

În **culturile de tip feminin**, una dintre valorile importante ale societății o reprezintă modestia. Latura umană a activității desfășurate se concretizează în ajutorul reciproc și posibilitatea dezvoltării contactelor sociale. În culturile feminine sunt foarte frecvent întâlnite grupurile de lucru autonome. Discuțiile de grup favorizează adoptarea unor decizii care înglobează un număr mare de opinii. Culturile feminine domină, în general, sfera serviciilor, spre deosebire de cele masculine, care reprezintă în special ramura industrială. În culturile feminine, rezistența față de ocuparea de către femei a unor posturi de manager este destul de redusă.

Sintetic, efectele culturilor masculine/feminine la nivelul practicilor manageriale sunt redate în tabelul 3.4.

Tabelul 3.4

Practicile manageriale în culturile dominate de:

Masculinitate	Feminitate
• confruntarea directă ca metodă de soluționare a conflictelor • reușita, competitivitatea și performanța sunt valori esențiale • se apreciază independența • se trăiește pentru a munci	• negocierea, principala metodă de soluționare a conflictelor • solidaritatea și modestia sunt valori esențiale • sprijin pentru cei neajutorați • se muncește pentru a trăi

❖ **Evitarea incertitudinii grad redus/grad ridicat**

Evitarea incertitudinii poate fi definită ca **măsura în care membrii unei societăți se simt amenințați de diferite situații incerte sau necunoscute**³⁴. Din acest punct de vedere pot fi identificate două tipuri de culturi: culturi în

³³ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 115.

³⁴ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 135.

care evitarea incertitudinii este slabă și culturi în care evitarea incertitudinii este puternică.

În **culturile** caracterizate de un **grad redus de evitare a incertitudinii**, incertitudinea este percepută ca un aspect normal al vieții, iar nivelul stresului este destul de redus. Agresivitatea și emoțiile sunt prezente numai în situațiile limită, iar bunăstarea este percepută și evaluată în mod subiectiv. În instituțiile de învățământ, metodele de studiu sunt axate pe învățarea cu teme libere. Regulile sunt aplicate doar dacă este necesar, iar în cazul în care acestea nu sunt respectate, înseamnă că trebuie schimbate. Motivațiile indivizilor au la bază valori precum realizarea și sentimentul de apartenență la un anumit grup sau organizație. De asemenea, devierea de la standarde nu este considerată o amenințare și accentul este pus pe relativism și empirism. Munca intensă nu este considerată o virtute. Această cultură este specifică unor țări precum: Danemarca, Suedia, Marea Britanie, Hong Kong, SUA, Canada, Norvegia, Australia, Olanda etc. (figura. 3.10).

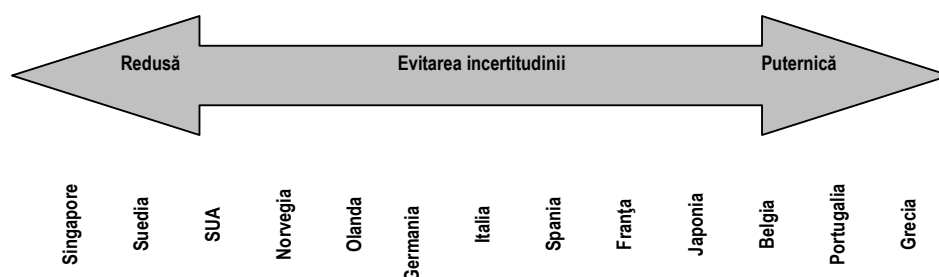


Fig. 3.10 Evitarea incertitudinii redusă/puternică în unele țări

Culturile în care **evitarea incertitudinii este puternică** sunt dominate de un număr mare de reguli și legi, iar cetățenii care nu le respectă sunt de cele mai multe ori pedepsiți. Membrii acestor culturi au o atitudine negativă față de instituții. Predomină spiritul conservator, extremismul, naționalismul și xenofobismul. Se pune un accent deosebit pe o specializare cât mai puternică. Munca susținută este considerată o virtute. Timpul înseamnă bani, existând o dorință interioară de a munci. Tocmai de aceea punctualitatea și precizia sunt valori esențiale. Între țările caracterizate de o astfel de cultură pot fi menționate: Grecia, Portugalia, Guatemala, Belgia, Japonia, Franța, Spania, Argentina, Mexic etc. (figura 3.10).

Din punct de vedere managerial, în culturile caracterizate prin evitarea incertitudinii există un număr mare de reguli și proceduri ce trebuie respectate, între acestea distanța față de putere având un rol important.

Salariații manifestă înclinație pentru a munci susținut sau cel puțin să fie ocupați, aceasta deoarece timpul înseamnă bani și, de asemenea, în acest fel se pot concretiza mai ușor oportunitățile de promovare. Punctualitatea și precizia reprezintă factori care pot asigura succesul și competitivitatea.

În țările în care evitarea incertitudinii este redusă, există o respingere emoțională a regulilor, de multe ori salariații sunt mândri de faptul că anumite probleme pot fi rezolvate fără a avea nevoie de reguli. Salariații manifestă tendința de a munci la un nivel constant, fiind dispuși într-o măsură destul de mică să muncească suplimentar, chiar dacă este nevoie. Organizațiile stimulează inovațiile și manifestă o toleranță mai mare față de abateri.

Efectele acestei dimensiuni a culturii asupra practicilor manageriale sunt sintetizate în tabelul 3.5.

Tabelul 3.5

Influența evitării incertitudinii asupra practicilor manageriale în culturile cu un control al incertitudinii redus/ridicat

Grad de evitare a incertitudinii mic	Grad de evitare a incertitudinii mare
• salariații preferă companiile mari • criteriul de promovare este vechimea în muncă • nivelurile ierarhice trebuie respectate • conflictele între salariați sunt evitate	• flexibilitate și mobilitate sporită a forței de muncă • fidelitatea angajaților este considerată o virtute • toleranță mai mare față de erori • salariații preferă companiile de dimensiuni mici

❖ Orientarea pe termen scurt/lung

Această ultimă dimensiune a culturii a fost identificată de G. Hofstede ulterior cercetărilor întreprinse la nivelul companiei IBM. Studiul a fost derulat la nivelul a 23 de țări, în special din Asia de Sud-Est și Extremul Orient. Orientarea pe termen scurt sau lung semnifică **modul în care oamenii înțeleg viitorul în raport cu trecutul și prezentul.**

Culturile în care predomină **orientarea pe termen lung** sunt caracterizate de perseverență, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și controlul funcționării acestora. Acțiunile managerilor și salariaților, deopotrivă, au la bază o serie de planuri și strategii. Se acordă o mare importanță tinerilor, iar trecutul și viitorul sunt exploatate pentru obținerea unor avantaje în viitor. Se pune accentul pe o rată de economisire cât mai mare, reflectată în valoarea apreciabilă a fondurilor folosite pentru investiții. Rezultatele pe termen lung sunt cele care prezintă importanță pentru organizații. Acest tip de cultură este specific unor țări precum China, Hong Kong, Japonia, Coreea de Sud, Olanda, Suedia, Australia, Germania, SUA etc. (figura 3.11).

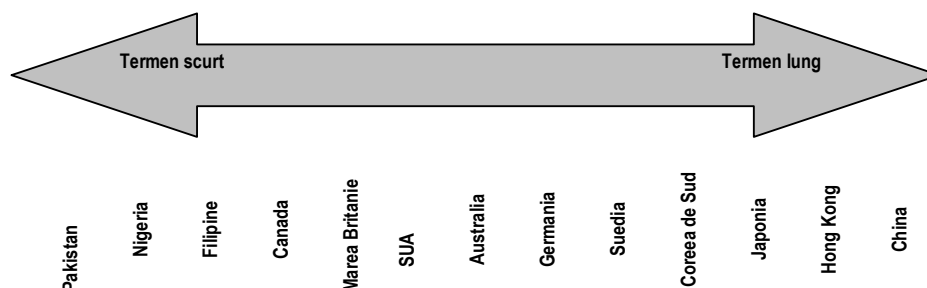


Fig. 3.11 Orientarea pe termen scurt/lung în unele țări

Culturile caracterizate de **orientarea pe termen scurt** se disting de cele din prima categorie prin câteva particularități: siguranță și încredere, respect pronunțat față de tradiții. Oamenii își fac cadouri și acționează, în general, în baza principiului reciprocității. Respectul față de predecesori este una dintre valorile promovate în cadrul acestor culturi. Planificarea și strategiile nu sunt negate, însă foarte rar sunt puse în aplicare. Activitățile prezente sunt mai importante, comparativ cu cele ce vor trebui desfășurate. Statutul pe care un individ îl deține îi asigură acestuia respectul necesar din partea celorlalți membri ai societății. Există o preocupare excesivă pentru imagine. Din punct de vedere economic, există o reticență destul de pronunțată a oamenilor în ceea ce privește economisirea resurselor, iar sumele necesare pentru investiții sunt reduse. Orientarea pe termen scurt este specifică unor țări precum: Pakistan, Nigeria, Filipine, Canada, Marea Britanie etc. (figura 3.11).

Rolul și importanța abordării multiculturale a lui G. Hofstede constau în faptul că permit realizarea la nivelul organizațiilor a unor studii amănunțite privind influența culturii asupra practicilor manageriale în general. De asemenea, fiecare dintre cele cinci dimensiuni ale culturii evidențiază anumite tipuri de comportament specifice salariaților și managerilor din diverse țări. Mai mult, influențele culturii nu se limitează doar la nivelul țărilor respective, ci influențează în mod decisiv și mecanismele de transfer al cunoștințelor și practicilor manageriale între țări.

3.3. Implicațiile culturii asupra managementului resurselor umane

Strategia de dezvoltare a oricărei companii multinaționale care acționează într-un spațiu multicultural trebuie să conțină atât caracteristicile culturii din țara-mamă, cât și pe cele ale culturii din țara-gazdă. Aceasta deoarece există riscul ca strategiile și politicile aplicate cu succes în țara-mamă să nu genereze aceleași efecte în țara-gazdă.

Una dintre **problemele majore** care apar la nivelul companiilor multinaționale o reprezintă **internaționalizarea** practicilor și politicilor din domeniul resurselor umane. Tocmai de aceea conducerea organizațiilor care desfășoară activități la nivel internațional trebuie să acorde o atenție deosebită managementului resurselor umane în context multicultural. Atenția deosebită pe care companiile multinaționale o acordă practicilor de resurse umane este evidențiată, într-o manieră foarte sugestivă, de managerul de resurse umane al companiei Honeywell Europe³⁵: „Analiza strategiilor și politicilor de resurse umane implementate la nivelul companiilor multinaționale evidențiază influența specificului culturii din țara gazdă. În acest context, managementul resurselor umane a devenit, la nivelul organizațiilor ce acționează la nivel global, una dintre cele mai importante și mai provocatoare sarcini”.

La nivelul companiilor care acționează în **context multicultural**, managementul resurselor umane reprezintă **liantul** dintre organizația-mamă și filialele acesteia ori dintre parteneri, în cazul unor alianțe strategice, **rolul** său constând în **asigurarea unui echilibru între procesul de integrare globală și cel de adaptare locală**.

3.3.1. Problematica managementului resurselor umane în spațiul intercultural

La nivelul organizațiilor care acționează într-un **spațiu multicultural**, apar o serie de **probleme sau dificultăți** legate de funcționarea echipelor mixte, ale căror efecte sunt vizibile imediat. Extinderea activităților și practicilor de resurse umane la nivel global este influențată de cultura țării-gazdă. De exemplu, în Europa, guvernele și sindicatele sau uniunile sindicale influențează într-o măsură mult mai mare transferul practicilor de resurse umane, comparativ cu cele din SUA. Relațiile dintre organizație, ca sistem, și membrii acesteia sunt înțelese și interpretate în mod distinct, în funcție de contextul cultural în care companiile acționează, prin prisma unor coordonate

³⁵ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 148.

ca, de exemplu: individ versus colectivitate, a fi versus a face, masculin versus feminin etc.

Contextul cultural în care organizațiile acționează are **consecințe importante** asupra managementului resurselor umane. *Crearea unei veritabile echipe internațională de cadre de conducere este un element-cheie al reușitei, dar nu singurul*³⁶.

De cele mai multe ori, există tendința de a analiza consecințele culturii asupra practicilor de resurse umane doar la nivelul companiilor care folosesc echipele multiculturale. Însă trebuie menționat faptul că această abordare este incompletă, deoarece la nivelul oricărei companii multinaționale apar o serie de dificultăți în ceea ce privește comunicarea managerială, recrutarea și selecția angajaților, formarea, evaluarea și recompensarea resurselor umane. De asemenea, managementul carierei, reconversia profesională, adaptarea culturală și managementul conflictelor sunt probleme cărora organizațiile multinaționale trebuie să le acorde o atenție sporită. Tocmai de aceea, cele mai multe dintre companiile multinaționale aplică principiul **think, global, act local**³⁷, conform căruia, la nivelul corporațiilor multinaționale, dincolo de un mod general de abordare a problemelor managementului, trebuie să existe o orientare particulară a acestuia în componenta lui aplicativă, în funcție de specificitatea culturală a zonei în care organizația acționează. Din acest punct de vedere, opiniile specialiștilor sunt împărțite în două categorii, o parte dintre aceștia susținând **teoria convergenței**, iar ceilalți promovând **teoria divergenței**³⁸.

Conform **teoriei sau logicii convergenței**, în orice companie pot fi aplicate aceleași modele de management al resurselor umane, indiferent de **contextul cultural** în care aceasta își desfășoară activitatea. În opinia lui **D. Kerr**, autorul acestei teorii, de-a lungul timpului, progresul tehnic și tehnologic a condus la dezvoltarea unor sisteme industriale similare. Din perspectiva managementului resurselor umane, logica convergenței presupune aplicarea acelorași practici de recrutare și selecție a resurselor umane, evaluare a performanțelor și management al carierei, la nivelul tuturor filialelor unei companii multinaționale. În opinia susținătorilor logicii convergenței, procesul de dezvoltare a unei companii multinaționale este însoțit automat de o creștere a importanței funcțiilor de coordonare și control. Astfel, la nivelul organizației trebuie stabilit un set de reguli, norme și

³⁶ Zaiț D., *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București, 2002, pp. 276.

³⁷ Zaiț D., *op. cit.*, pp. 276, pp. 284-286.

³⁸ Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 637-647.
Zaiț D., *op. cit.*, pp. 277.

proceduri ce trebuie respectate și implementate întocmai la nivelul tuturor filialelor. Unii specialiști în domeniul resurselor umane, precum **J. Purcell** și **F. Mueller**, susțin că logica convergenței este aplicată în domeniul industrial, deoarece la nivelul fiecărei ramuri industriale trebuie respectate standarde privind calitatea și produsele, anumite proceduri și tehnologii. Mai mult, intensificarea procesului de globalizare contribuie la extinderea efectelor acestei teorii la un nivel și mai amplu. **G. Ritzer**, unul dintre susținătorii logicii convergenței, extinde aria de aplicabilitate a teoriei convergenței dincolo de limitele anumitor ramuri industriale, în acest sens fiind propus exemplul companiei McDonald's, ale cărei restaurante sunt identice, nu numai din punctul de vedere al arhitecturii, dar și din punctul de vedere al serviciilor oferite clienților. Logica convergenței este specifică mai ales companiilor americane și japoneze.

Criticii teoriei convergenței argumentează faptul că **eșecul** companiilor americane și japoneze în anumite regiuni ale lumii **este cauzat tocmai de faptul că nu au luat în considerare specificul contextului cultural în care acționează**. Aceștia sunt susținătorii teoriei sau logicii divergenței.

Teoria sau logica divergenței se bazează pe luarea în considerare a **particularităților culturale specifice regiunii** în care o companie multinațională își desfășoară activitatea. În opinia susținătorilor acestei teorii, organizațiile care acționează la nivel internațional trebuie să dezvolte practici de resurse umane care să reflecte specificitatea culturală a țărilor în care acestea acționează. **G. Hofstede** este principalul promotor al acestei teorii. În opinia lui, companiile trebuie să recunoască faptul că diferite feluri de oameni trebuie să fie apreciați prin standarde diferite **și abilitatea de a-i înțelege pe străini folosind standardele acestora**³⁹. În context multicultural, **abordarea policentrică** este cea pe care organizațiile internaționale trebuie să o adopte.

Companiile multinaționale folosesc diversitatea culturală în vederea obținerii **avantajului competitiv** în mediul de afaceri global. Astfel, diferențele culturale devin o sursă de sporire a creativității și a adaptabilității firmei în diverse regiuni ale lumii. Abordarea multiculturală a activităților de resurse umane facilitează obținerea valorii adăugate, datorită efectelor pozitive pe care această abordare le generează la nivelul forței de muncă și al accesului la resurse, pe de o parte, și asupra relațiilor cu clienții și a rețelei de comercializare, pe de altă parte. De asemenea, conducerea companiilor multinaționale este asigurată de o echipă multiculturală, formată din persoane de diferite naționalități, selectate în funcție de competențele manageriale și de abilitățile de comunicare interculturală. În plan operațional, echipele

³⁹ Hofstede G. (a), *op. cit.*, pp. 241.

Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 638-647.

multiculturale pot asigura atât valorificarea complementarităților profesionale, cât și a potențialului creativ rezultat din valorificarea diferențelor culturale. Abordarea multiculturală pe care companiile multinaționale o practică asigură punerea în valoare a competențelor rezultate din existența unor valori culturale diferite, dar care sunt compatibile și subordonate unor scopuri comune.

3.3.2. Influențele culturii asupra procesului de recrutare și selecție

La nivelul companiilor multinaționale, recrutarea și selecția resurselor umane dobândesc un caracter strategic, deoarece promovarea strategiei și valorilor companiei-mamă în țara-gazdă este asigurată de managerii și angajații încadrați în filialele acesteia. Tocmai de aceea organizațiile internaționale pot adopta o orientare etnocentrică, policentrică, regiocentrică și geocentrică.

În cazul în care predomină **abordarea etnocentrică**, conducerea filialelor este asigurată de manageri expatriați, impuși de organizația-mamă. Această orientare este caracteristică situațiilor în care companiile multinaționale își deschid noi filiale în diverse țări. Organizațiile care adoptă o astfel de orientare au la bază două argumente esențiale. În primul rând, este vorba de faptul că acestea doresc să dispună de un control total asupra filialelor și să se asigure că strategia companiei-mamă este implementată corect la nivelul subsidiarelor sale. În al doilea rând, de multe ori, companiile multinaționale se confruntă cu o lipsă de experiență a managerilor și angajaților din țara-gazdă în conducerea unei filiale a companiei-mamă. Sunt numeroase situațiile în care o companie, care achiziționează o firmă din țara-gazdă, dorește să înlocuiască conducerea acesteia cu manageri expatriați, asigurându-se astfel o bună comunicare între organizația-mamă și filiala acesteia.

Însă abordarea etnocentrică prezintă o serie de **dezavantaje**. În primul rând, în situația în care conducerea filialelor este asigurată de personalul managerial expatriat, posibilitățile de promovare a personalului din țara-gazdă la nivelul filialei sunt limitate. În al doilea rând, adaptarea personalului expatriat la specificul cultural al țării respective este îndelungată. În al treilea rând, personalul din țara-gazdă angajat în cadrul filialei percepe ca fiind nejustificate diferențele salariale dintre ei și angajații expatriați. Din acest punct de vedere, costurile menținerii personalului expatriat la nivelul filialelor este destul de costisitoare. În SUA, costurile medii anuale pentru un angajat expatriat sunt estimate între 200.000-250.000 USD⁴⁰.

⁴⁰ Dowling P., Schuller R., Welch D. E., op. cit., pp. 52-53.

Eșecul în procesul de recrutare și selecție a angajaților expatriați este unul dintre aspectele ce însoțesc această activitate, principala cauză fiind aceea că organizațiile care adoptă o abordare etnocentrică nu impun criteriile suplimentare în funcție de care să fie recrutați și selectați angajații ce urmează să lucreze în cadrul filialelor. Într-o astfel de situație, **eșecul** este perceput ca o **revenire prematură a angajatului expatriat din țara-gazdă în țara-mamă**. În numeroase situații, rezultatele slabe ale angajaților expatriați la nivelul filialelor sunt cauzate de neadaptarea acestora la specificul culturii din țara-gazdă.

Costurile erorilor în procesul de selecție a expatriaților sunt directe și indirecte. În categoria celor directe pot fi incluse: recompensele, costul trainingurilor la care au participat angajații expatriați, costul relocării acestora în țara-gazdă etc. Costurile indirecte sunt mai dificil de cuantificat și de urmărit din punct de vedere economic, fiind exprimate sub forma lipsei de productivitate, cotei de piață pierdute de compania multinațională în țara-gazdă, disfuncționalității în relația cu autoritățile locale etc. Companiile americane sunt caracterizate de cea mai mare rată a eșecului, fluctuația angajaților expatriați înregistrând valori cuprinse între 25-40%, cele mai mari valori fiind înregistrate la nivelul țărilor în curs de dezvoltare (tabelul 3.6).

Tabelul 3.6

Rata eșecurilor în cazul angajaților expatriați ⁴¹	
Rata eșecurilor %	% din numărul companiilor
<i>Companii americane</i>	<i>Companii americane</i>
20-40	7
10-20	69
<10	24
<i>Companii europene</i>	<i>Companii europene</i>
11-15	3
6-10	38
<5	59
<i>Companii japoneze</i>	<i>Companii europene</i>
11-19	14
6-10	10
<5	76

Dintre cele mai frecvente cauze ale eșecurilor pot fi menționate: adaptabilitatea redusă a angajaților expatriați la noul context cultural, problemele de familie, responsabilitățile mult prea mari, incapacitatea acestora de a comunica în relațiile cu salariații, angajații din țara-gazdă etc.

⁴¹ Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 59.

Filip R., Popa I., *Management internațional*, Editura Economică, București, 2002, pp. 198.

În ceea ce privește recrutarea și selecția resurselor umane, companiile multinaționale pot adopta o **abordare policentrică**. Aceasta înseamnă că managerii și angajații filialelor sunt recrutați și selectați din țara-gazdă. Principalele avantaje pe care le presupune o astfel de abordare sunt:

- în primul rând, sunt eliminate barierele culturale și lingvistice cu care personalul expatriat se confrunta în țara-gazdă;
- eliminarea problemelor legate de mobilitatea familiei angajaților expatriați către alte regiuni;
- eliminarea costurilor alocate pregătirii culturale a personalului expatriat;
- motivarea acordată personalului din țara-gazdă este mai puțin costisitoare în comparație cu cea acordată personalului expatriat.

Desigur, nu trebuie omise nici dezavantajele pe care le implică această abordare. În primul rând, este vorba de conflictul intercultural dintre personalul angajat în cadrul filialelor și conducerea organizației-mamă, care influențează nefavorabil intențiile companiei-mamă de a coordona și controla activitatea subsidiarelor sale. În al doilea rând, între conducerea companiei-mamă și cea a filialelor pot apărea divergențe din perspectiva orientării strategice ce trebuie adoptate la nivel local. De asemenea, oportunitățile de dezvoltare a unor angajați expatriați la nivelul filialelor sunt limitate, deoarece majoritatea posturilor sunt ocupate de salariați din țara-gazdă.

Geocentrismul reprezintă cea de-a treia opțiune pe care companiile multinaționale o au la dispoziție în ceea ce privește angajarea resurselor umane la nivelul filialelor. În opinia specialiștilor⁴² de resurse umane, reprezintă cel mai bun mod de a ocupa posturile-cheie dintr-o organizație multinațională, neluând în considerare naționalitatea personalului. Geocentrismul prezintă o serie de avantaje. În primul rând, angajații competenți sunt disponibili și pot fi selectați nu numai dintre angajații companiei-mamă, ci și dintre cei existenți la nivelul filialelor acesteia. În al doilea rând, angajații care prezintă un potențial de dezvoltare ridicat sunt în permanență dispuși să se transfere de la o filială a companiei la alta. În al treilea rând, personalul dispune de un grad ridicat de mobilitate și adaptabilitate la condiții și situații dintre cele mai diverse, specifice fiecăreia dintre țările în care sunt localizate filialele companiei, dobândind astfel o experiență din ce în ce mai mare.

Unul dintre cele mai importante dezavantaje ale acestei orientări este determinat de interesele autorităților din țările în care funcționează filialele companiei, care doresc ca în cadrul filialelor să fie angajați salariați din țara-

⁴² Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 54-55.

gazdă, aceasta pentru a crește gradul de ocupare a populației în țara respectivă. În situația în care țările în care funcționează filialele dispun de un potențial uman ridicat din punct de vedere demografic și al abilităților și aptitudinilor solicitate în vederea angajării, guvernele pot impune anumite bariere în calea imigrației. În majoritatea țărilor dezvoltate, guvernele solicită companiilor multinaționale documente cu ajutorul cărora să justifice necesitatea angajării în cadrul filialelor a unor salariați expatriați sau din țări terțe în care compania are filiale, înlocuind astfel potențialul de muncă existent în țara-gazdă. Costurile aferente activităților de training și relocare a angajaților la nivelul altor filiale pot fi destul de ridicate. De asemenea, pachetul motivațional solicitat de angajații care acceptă relocarea trebuie să fie suficient de consistent, situându-se de cele mai multe ori peste media veniturilor înregistrată în țara în care urmează să fie transferați.

Abordarea **regiocentrică** presupune transferul angajaților din cadrul unei organizații multinaționale la nivelul anumitor regiuni geografice (Europa, Asia, America de Nord etc.). Această orientare facilitează dezvoltarea unor interacțiuni între conducerea executivă a filialelor dintr-o anumită regiune și managementul superior al organizației multinaționale care are în responsabilitate respectiva regiune. Regiocentrismul reflectă o sensibilitate ridicată a organizației multinaționale la contextul cultural local, deoarece la nivelul filialelor forța de muncă este asigurată din țara-gazdă, iar conducerea managerială a regiunii este formată din manageri expatriați din țara-gazdă. Principalul dezavantaj al acestei abordări îl reprezintă perspectivele de carieră limitate ale angajaților din filiale, care pot accede destul de greu la conducerea regiunii respective.

În funcție de specificul activității desfășurate și de acțiunea factorilor interni și externi, companiile multinaționale pot alege una dintre cele patru abordări privind activitatea de recrutare și selecție a resurselor umane.

În esență, trebuie reținut faptul că recrutarea și selecția resurselor umane în context multicultural reprezintă unele dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă companiile multinaționale, factorii cu un impact major asupra acestei activități fiind **particularitățile culturale ale pieței forței de muncă din țara gazdă și disponibilitatea resurselor umane**.

De exemplu, compania suedeză IKEA, al cărei obiect de activitate îl reprezintă producția de mobilier, recrutează și selectează persoane care înglobează în atitudinea și comportamentul lor valorile companiei. În opinia managerului de resurse umane ale companiei, profilul candidatului ideal înglobează următoarele trăsături: *„...recrutăm oameni care acceptă valorile noastre și sunt dispuși să pună în practică ideile noastre. Ei trebuie să inspire încredere și să fie onești, fiind dispuși să muncească pentru a obține rezultate*

și capabili să concluzeze cu oricine, manageri, clienți, colegi etc. Poate cea mai importantă calitate pe care un candidat trebuie să o dețină este „odmjukhet”, care înseamnă că o persoană trebuie să fie modestă și să îi respecte pe toți ceilalți. Poate că pentru alții această calitate este greu de înțeles, însă pentru noi este esențială⁴³...”.

Aplicând aceste criterii, compania suedeză a întâmpinat numeroase dificultăți în recrutarea și selecția personalului în momentul în care a decis să se extindă în partea de sud a Europei.

Un studiu efectuat la nivelul a 18 companii occidentale care acționează în **Rusia** a evidențiat faptul că principalele criterii de selecție a angajaților sunt personalitatea și experiența profesională anterioară. În opinia managerului de resurse umane al filialei Coca-Cola din Rusia: „...compania îi poate învăța pe angajați care sunt activitățile pe care trebuie să le desfășoare la nivelul posturilor lor, însă, dacă atitudinea acestora este greșită, înseamnă că nu sunt salariați buni. În consecință, preferăm să angajăm persoane al căror nivel de calificare se situează sub cerințele posturilor, dar atitudinea lor să fie potrivită...”⁴⁴.

În consecință, atestatele și diplomele care certifică profesia unei persoane contează într-o proporție mai redusă, comparativ cu anumite calități și abilități ale individului precum: onestitatea, ambiția, spiritul de echipă, disponibilitatea și capacitatea de a învăța.

Unul dintre aspectele importante pe care companiile multinaționale trebuie să îl înțeleagă se referă la valorificarea potențialului uman existent pe piața internațională a forței de muncă. În context internațional, companiile multinaționale stabilesc **criterii echivalente** de recrutare și selecție a resurselor umane, datorită diferențelor dintre sistemele educaționale și specificității culturale a fiecărei țări. De exemplu, în **Germania**, vârsta medie de absolvire a unei instituții de învățământ superior, profil economic, este de 25-26 de ani, comparativ cu situația înregistrată în Japonia, unde absolvenții sunt disponibili pe piața muncii la vârsta de 22 de ani.

Candidații „locali” (talentele locale) existenți într-o anumită țară dispun de anumite abilități, aptitudini și calități, reflectate la nivel național, din punct de vedere educațional, în clasificarea profesiilor sau ocupațiilor. De exemplu, în **Spania**, majoritatea managerilor sunt absolvenți ai unor instituții de învățământ superior, fiind licențiați în drept sau economie. În Germania, managerii sunt absolvenți ai unor instituții de învățământ tehnic sau chiar ai unor programe de doctorat în domeniul ingineriei. În **Italia**, titlul „dottore” (doctor într-o anumită specializare) nu are aceeași semnificație ca în

^{43, 44} Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 153.

Germania sau Franța. În **Marea Britanie**, criteriul „studii” este într-o anumită măsură irelevant, deoarece se acordă o atenție redusă diplomelor sau certificatelor de absolvire. În **SUA**, în numeroase situații, candidații spun că nu pot dovedi calificările obținute cu diplome de absolvire din cauza riscului de a nu fi angajați, fiind considerați ca având o calificare superioară postului pe care doresc să se angajeze.

Studiile⁴⁵ privind practicile de recrutare și selecție a resurselor umane în Europa, care au implicat peste 300 de manageri reprezentanți ai 25 de companii din Franța, Italia, Germania, Marea Britanie și Spania, au evidențiat o serie de diferențe în ceea ce privește practicile de recrutare și selecție a resurselor umane. Astfel, în companiile din Franța, Marea Britanie și Italia, unul dintre cele mai importante criterii de selecție îl reprezintă competența lingvistică, fiind preferați candidații care cunosc mai multe limbi străine și cu o pregătire profesională generală. În Germania și Spania, companiile multinaționale optează, în general, pentru angajarea unor candidați locali, dar care au o pregătire profesională temeinică în domeniul tehnic. Mai mult, companiile spaniole preferă persoane tinere și evită angajarea unor absolvenți ai unor universități sau școli elitiste. În Spania, naționalitatea candidaților este un criteriu foarte important.

Neînțelegerea diferențelor dintre sisteme educaționale din diverse țări poate genera obstacole în recrutarea și selecția angajaților, folosind sistemul echivalărilor. De exemplu, o companie americană se va confrunta cu o puternică rezistență din partea angajaților filialei sale din Olanda, în încercarea de a impune ca principal criteriu de promovare a salariaților condiția de absolvire a unui colegiu sau diploma de colegiu, acesta fiind considerat un criteriu inferior din punctul de vedere al relevanței. **Olanda** este una dintre țările în care se acordă o atenție deosebită specializării într-un anumit domeniu, de preferință tehnic. În **Germania**, diploma de absolvent al învățământului tehnic este foarte apreciată, candidații care au absolvit instituții de învățământ cu profil tehnic fiind considerați specialiști în domeniul respectiv. În **Franța**, instituții de învățământ precum *Ecole Polytechnique* ori *Ecole Centrale* sau *Ecole Nationale d'Administration* sunt considerate elitiste, iar absolvenții acestora își găsesc într-un timp foarte scurt un job bun pe piața forței de muncă. Companiile din Franța acordă o mare atenție procesului de atragere a absolvenților unor instituții de învățământ de elită către domeniul afacerilor, aceștia fiind considerați cea mai importantă investiție pe care o pot realiza. În acest sens, unele companii au dezvoltat parteneriate pe termen lung cu instituțiile de învățământ. De exemplu, în

⁴⁵ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 154.

cadru filialei IBM din Franța a fost înființat departamentul *Relation Grandes Ecoles*, care are ca principală responsabilitate recrutarea candidaților din universitățile de elită. Spre deosebire de aceasta, compania Michelin nu optează pentru recrutarea viitorilor angajați din instituții de învățământ elitiste. L'Oréal recrutează în general persoane atipice (*personnes atypiques*), fiind considerată o companie de marketing.

Companiile multinaționale se pot confrunta pe piața forței de muncă, la nivel global, cu o concurență foarte intensă. De exemplu, companiile japoneze sunt dispuse să supraliciteze pentru a atrage absolvenții celor mai renumite instituții de învățământ. Sau interesul foarte mare al companiilor japoneze pentru absolvenții unor instituții precum *Tokyo University* a determinat dezvoltarea unor strategii de recrutare, la care angajatorii apelează. Una dintre aceste strategii o reprezintă încheierea contractelor de angajare cu potențialii candidați încă din perioada efectuării stagiului universitar.

În **Japonia**, concurența foarte intensă dintre companii în vederea atragerii studenților de la universitățile de elită, de preferință persoane de sex masculin, neglijează statutul femeilor în domeniul afacerilor. Acestea reprezintă pentru companiile străine o sursă de avantaj competitiv, deoarece s-a dovedit că în Japonia femeile manager sunt mult mai eficiente comparativ cu managerii bărbați, datorită în special unei mai bune motivații intrinseci. În Japonia, femeile înregistrează cel mai mare succes în domeniul bancar, în special în activitatea de vânzare a serviciilor financiare. Aceasta deoarece femeile sunt considerate un consilier financiar foarte bun, fiind foarte fine cunoscătoare ale nevoilor familiale.

Diferențele culturale prezintă o importanță sporită pentru companii nu doar atunci când acestea trebuie să recruteze personal, ci influențează în mod semnificativ și metodele și tehnicile de recrutare pe care acestea le pot utiliza. În **China**, companiile multinaționale care doresc să angajeze personal trebuie să apeleze la serviciile unor agenții guvernamentale ori ale unor birouri locale de ocupare a forței de muncă și la sistemul relațiilor personale (*guanxi*). În opinia managerilor americani, sistemul relațiilor personale, ca metodă de recrutare a angajaților, este perceput ca un mijloc de promovare a nepotismului, în companiile americane principalul criteriu de selectare a angajaților fiind concordanța cu cerințele postului.

În culturile de tip colectivist, nepotismul este un rezultat normal al relațiilor existente între oameni. Angajarea unui candidat implică un pact moral între angajat și angajator, în mod cert, în momentul încadrării în muncă a candidatului, angajatorul încercând să dobândească un volum mai mare de informații referitoare la familia acestuia. Familia poate deveni un instrument de asigurare a controlului din punct de vedere social, de multe ori mai

important decât structura organizatorică a unei companii. Studiile realizate la nivelul unui număr de 65 de companii multinaționale din China au evidențiat faptul că nepotismul reprezintă una dintre cele mai importante probleme cu care acestea se confruntă în procesul de recrutare și selecție a resurselor umane.

În concluzie, putem menționa faptul că organizațiile multinaționale trebuie să înțeleagă specificitatea culturală a fiecărei țări sau regiuni, deoarece aceasta influențează în mod decisiv eficiența și eficacitatea procesului de recrutare și selecție a resurselor umane.

3.3.3. Relația dintre cultură și procesul de integrare în muncă

Integrarea noilor angajați la locul de muncă reprezintă procesul de socializare a acestora cu cultura organizațională a companiei, familiarizându-se în același timp cu valorile și comportamentele pe care trebuie să le adopte în cadrul organizației. În ceea ce privește metodele de integrare a noilor angajați în cadrul companiei, există o mare diversitate: traininguri specializate în cadrul cărora aceștia trebuie să-și formeze o anumită conduită (*esprit de corps*), integrarea informală prin metoda observării și familiarizarea cu folclorul și limbajul din interiorul companiei.

Din punct de vedere cultural, nou angajații trebuie să înțeleagă natura și conținutul relațiilor de colaborare și ierarhice existente la nivelul companiei ori percepția asupra timpului și spațiului. În Japonia, în domeniul bancar, nou angajaților li se dau sarcini jocosnice ca, de exemplu, să își servească colegii de fiecare când aud sunetul unui clopoțel sau să participe la trainingurile de tip Zen⁴⁶ în cadrul cărora învață să devină supuși și să accepte umilința. Aceste ritualuri de inițiere au rolul de a dezvolta coeziunea la nivelul grupului, în scopul de a-l face mai valoros. La nivelul companiei, un rol important îl are și înțelegerea relațiilor ierarhice. De exemplu, în cadrul companiei Disney, fiecare membru al organizației, inclusiv președintele companiei, Michael Eisner, trebuie să își petreacă un anumit timp în parcul de distracții, vânzând hamburgeri sau îndeplinind rolul unui măturător ori coșar. La un moment dat, un manager care își exercita rolul de măturător, iritat de lipsa de respect de care a dat dovadă unul dintre subordonații săi, un măturător, l-a amenințat pe acesta din urmă cu concedierea pentru atitudinea de care a dat dovadă în relația cu el. Întrebându-l pe adevăratul măturător dacă știe de fapt cu cine stă vorbă, acesta din urmă i-a răspuns „cu un măturător”. Acesta este un exemplu de abordare a relațiilor ierarhice din punctul de vedere al politicii

⁴⁶ Sectă budistă din Japonia care se bazează pe educarea unei anumite conduite, pe o tehnică specială de meditație filosofică, menită să stimuleze concentrarea gândirii.

oportunităților egale și al rolului pe care fiecare angajat îl are în cadrul companiei.

Nu toate activitățile de integrare a noilor angajați au rolul de a dezvolta la nivelul companiei respectul mutual, colegialitatea și coeziunea. În unele companii, în special în cele de naționalitate americană, este încurajată dezvoltarea spiritului competițional și a agresivității în abordarea sarcinilor de muncă. O astfel de orientare este specifică culturilor în care predomină abordarea de tip individual.

Vizitele la domiciliu și seminariile reprezintă, de asemenea, modalități de integrare a noilor angajați în cadrul companiei. În cadrul seminariilor organizate de compania suedeză IKEA, nou angajații sunt familiarizați cu valorile și istoria companiei. Ulterior, compania le oferă nou angajaților posibilitatea de a vizita ferma și atelierul în care fondatorul companiei și-a început afacerea în domeniul prelucrării lemnului, în scopul de a se familiariza cu o serie de valori precum: modestia, cumpătarea, simplismul și munca susținută.

Evenimentele la care nou angajații sunt invitați să participe, precum petreceri ale angajaților, aniversări, sunt de asemenea modalități de integrare a angajaților în cadrul companiei.

În Japonia, tinerii manageri sunt învățați că munca peste program compensată de partidele de golf pe care trebuie să le joace cu clienții sau participarea alături de șef la un concurs de kakaoke, într-un bar, nu sunt întotdeauna activități voluntare la care aceștia participă. Scopul unor astfel de acțiuni este acela de a dezvolta spiritul de echipă, pe de o parte, și de a înțelege nevoile și modul de gândire al oamenilor într-un cadru relaxat, pe de altă parte. Companiile japoneze din Franța s-au confruntat cu o rezistență susținută din partea angajaților francezi, atunci când au încercat să pună în practică spiritul petrecerilor *bonenkai*, organizate în Ajunul Crăciunului. În locul unor astfel de evenimente cu caracter social, francezii au preferat bonusurile și primele acordate cu ocazia Sărbătorilor de Iarnă, fiind dispuși să organizeze astfel de evenimente mai degrabă acasă, decât la locul de muncă. O astfel de atitudine poate fi justificată de comportamentul individualist al francezilor.

Excursiile organizate în weekend pentru un picnic în natură, micul-dejun servit cu toți angajații din companie sunt practici specifice companiilor americane, care însă nu sunt apreciate în țări precum Franța și Germania, în aceste țări limita dintre viața profesională și cea personală fiind foarte bine conturată. De asemenea, participarea angajaților din cadrul unei companii la o competiție sportivă poate deveni un motiv de activare a inhibițiilor la nivelul unor membri ai companiei. Pentru unele persoane, a-și vedea colegii îmbrăcați

în tricouri și pantaloni scurți sau costume de baie reprezintă un motiv de frustrare sau chiar de desconsiderare a acestora.

Agende, insigne, broșele, cardurile și afișele cu diverse imagini reprezintă expresia apartenenței unor persoane la valorile companiei din cadrul căreia fac parte. De exemplu, în cadrul companiei Disney, angajații au aceeași noțiune a timpului, datorită ceasurilor care simbolizează imaginea unui personaj din desene animate și care se regăsesc amplasate în fiecare birou, funcționarea acestora fiind asigurată de un sistem special, în mod unitar, la nivelul întregii companii.

În context internațional, pluricultural, companiile trebuie să acorde o atenție sporită procesului de socializare a angajaților, în scopul de a dezvolta și promova valorile proprii culturii organizaționale. Aceasta deoarece, în mod evident, valorile promovate în cadrul companiei influențează în mod direct și într-o măsură foarte mare imaginea acesteia.

3.3.4. Training-ul în context multicultural

Indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea, organizațiile acordă o atenție deosebită procesului de dezvoltare, la nivelul angajaților, a abilităților tehnice și competențelor manageriale. Principalul scop al programelor de training este acela de a asigura angajaților know-how-ul necesar pentru desfășurarea activităților în cadrul companiei. Cunoștințele și competențele necesare fiecărui angajat pentru a-și desfășura activitatea sunt stabilite în funcție de nivelul și tipul de pregătire profesională de care acesta dispune. La nivelul organizațiilor, există un grad mare de diversitate în ceea ce privește pregătirea profesională a angajaților. Unii angajați au o pregătire profesională generală, alții specializată, axată pe realizarea unor sarcini precise sau pe dezvoltarea relațiilor, în funcție de cultura țării din care provin. În cadrul organizațiilor, absolvenții unor instituții de învățământ care asigură o pregătire profesională generală sunt roțiți pe un număr relativ mare de posturi, astfel încât să aibă posibilitatea de a se familiariza cu cât mai multe activități desfășurate la nivelul companiei și de a fi repartizați pe postul care li se potrivește cel mai bine. Prin aplicarea metodei rotației posturilor, la nivelul companiei are loc și o extindere a relațiilor informale dintre salariați. Trainingurile organizate sub forma unor seminarii au ca principal scop dezvoltarea, la nivelul angajaților implicați, a unor competențe manageriale sau tehnice, având, în general, un caracter foarte specializat. Angajații care dispun de o pregătire profesională foarte specializată sunt repartizați la nivelul unor posturi-cheie, formarea acestora fiind asigurată la nivelul locului de muncă, prin metoda de training **on the job training**.

În **Marea Britanie**, rotația posturilor este una dintre metodele de dezvoltare a angajaților, încurajându-se astfel mobilitatea salariaților în cadrul companiei, la nivelul unui număr cât mai mare de posturi, în cadrul aceluiași domeniu sau specializări. În același timp, dispunând de o experiență amplă și de un număr mare de abilități, angajații au tendința de a fluctua.

În **Germania**, se pune un accent deosebit pe abilitățile tehnice și pe o specializare cât mai puternică a angajaților într-un anumit domeniu de activitate. Termenul care desemnează o persoană specialist într-un domeniu tehnic este *kaufmann* sau *tehniker*. Promovarea în carieră este condiționată de pregătirea în domeniul tehnic a angajaților. Formarea resurselor umane este realizată exclusiv în interiorul companiei.

În **Japonia**, este accentuată pregătirea generală a angajaților, aceștia având posibilitatea de a se specializa în cadrul companiilor, prin metode de formare precum: observarea, ascultarea și exercițiul practic, sub coordonarea mentorilor sau a angajaților cu experiență. Principalele metode de training folosite în cadrul companiilor japoneze sunt rotația posturilor și mentoratul.

Diferențele culturale dintre diverse țări au o influență majoră nu numai din punctul de vedere al metodelor de training pe care companiile le utilizează, ci și din punctul de vedere al repartizării responsabilităților în procesul de învățare. Mentalitatea angajaților americani în ceea ce privește trainingul se bazează pe principiul *niciodată nu este prea târziu pentru a face o schimbare*⁴⁷. Aceasta înseamnă că responsabilitatea în procesul de învățare îi revine individului, acesta fiind nevoit să dobândească un set de abilități, indiferent de specializare, care să îi asigure posibilitatea de a se angaja. Compania HP Europe Discovery Center le oferă angajaților săi o anumită sumă de bani cu ajutorul căroră să-și plătească contravaloarea programelor de training la care doresc să participe. Mai mult, angajații au posibilitatea de a-și selecta programele de training, în funcție de propriile criterii.

În **Franța**, companiile își asumă responsabilitatea implicării angajaților în programe de formare de training, nominalizându-i pe cei care vor fi implicați în astfel de activități. În companiile franceze principalul scop al programelor de training este acela de a confirma, în primul rând, abilitățile și potențialul managerial al angajaților, și nu neapărat de a-l dezvolta.

În ceea ce privește tehnicile de învățare și rolul formatorilor, există o serie de diferențe între țări. În Germania și Elveția, angajații participă la programe de training organizate sub forma unor seminarii, conform unui program foarte bine stabilit și pentru care este elaborat un set de obiective pedagogice foarte clare. Participând la astfel de seminarii, angajații trebuie să identifice

⁴⁷ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 154.

modalități noi, mai eficiente, de soluționare a problemelor cu care se confruntă. O astfel de atitudine contrastează cu cea specifică companiilor britanice, în cadrul cărora programele de training sunt caracterizate de două aspecte esențiale: lipsa unor obiective clare și a unui program de desfășurare prestabilit. În companiile japoneze opțiunea este în favoarea focus-grupurilor, în cadrul cărora angajații au posibilitatea de a-și confrunta ideile cu cele ale altor persoane și de a găsi soluții mai bune pentru rezolvarea anumitor probleme cu care se confruntă.

În SUA, studenții sunt încurajați să-și supună ideile în fața colegilor lor, în cultura americană dreptul la opinie fiind un lucru esențial. În Marea Britanie, dezbaterile de la orele de curs sunt inițiate pe baza unor idei exprimate anterior, iar fiecare participant trebuie să-și susțină opiniile apelând la exemple concrete. În astfel de situații, diferențele culturale au o importanță majoră; în cultura anglo-saxonă, în cazul confruntărilor de opinie, fiecare este nevoit ca, indiferent de statut, să-și demonstreze opiniile. Aceste practici contrastează cu cultura franceză, în care studenții discută individual opiniile împreună cu profesorul deoarece acest tip de cultură nu încurajează confruntările de opinii.

Pragmatismul este una dintre principalele valori ale culturii americane și tocmai de aceea companiile americane optează pentru traininguri axate pe analiza unor situații concrete, reale, și nu teoretice. În opinia managerilor americani, formarea angajaților trebuie să aibă un caracter inductiv, și nu deductiv. În acest sens, în cadrul programelor de formare dezvoltate în companiile americane se pune accentul pe soluționarea unor studii de caz, jocuri de roluri, simulări, ca tehnici de formare activă. În schimb, în Franța, programele de training coordonate de traineri americani sunt considerate puțin relevante și totodată abstracte în raport cu obiectivele acestora. Învățarea asistată de computer sau învățarea la distanță reprezintă pentru cultura americană tehnici de formare foarte eficiente, însă în Rusia există un grad foarte mare de reticență față de utilizarea unor astfel de tehnici de învățare, considerându-se că educația nu poate fi furnizată decât în instituțiile de învățământ și de profesori specializați.

Anterior, au fost prezentate o serie de argumente cu ajutorul cărora au fost evidențiate influențele diferențelor culturale dintre țări la nivelul activității de training. Tocmai de aceea companiile multinaționale trebuie să acorde o atenție deosebită trainingului cultural, în scopul familiarizării angajaților expatriați și a celor din țări terțe cu valorile culturale ale țării în care urmează să-și desfășoare activitatea. De exemplu, este foarte important pentru un angajat expatriat care urmează să lucreze într-o țară din Orientul Mijlociu să știe că principalele valori ale culturii arabe sunt: încrederea, relațiile personale

și respectul reciproc. De asemenea, în cazul angajaților expatriați, cunoașterea diferențelor culturale dintre țara-mamă și țara-gazdă prezintă o importanță sporită nu numai pentru aceștia, ci mai ales pentru familiile lor. Studiile⁴⁸ au evidențiat faptul că, în cazul managerilor americani expatriați, principalele probleme cu care aceștia se confruntă în țările-gazdă nu sunt legate de specificul activităților la nivelul filialei din țara-gazdă, ci de dificultățile de adaptare a familiilor acestora la valorile culturii-gazdă.

La nivelul companiilor multinaționale, înțelegerea diferențelor culturale prezintă o importanță majoră, iar în acest sens organizațiile încearcă să-și dezvolte propriile mentalități și moduri de acțiune, care să reflecte cât mai bine atât valorile companiei-mamă, cât și valorile culturii din țara-gazdă, pe care angajații să și le însușească.

3.3.5. Impactul culturii asupra evaluării performanțelor

La nivel internațional, evaluarea performanțelor prezintă anumite elemente de specificitate generate de contextul cultural în care companiile multinaționale își desfășoară activitatea. Tocmai de aceea definirea într-o manieră cât mai explicită a obiectivelor, a rezultatelor, atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual, și asigurarea feedbackului reprezintă aspecte cărora, în contextul multicultural, organizațiile multiculturale trebuie să le acorde o atenție sporită. Studiile⁴⁹ efectuate în decursul ultimilor cinci decenii au evidențiat faptul că stabilirea obiectivelor este etapa cea mai importantă a managementului performanței.

Un aspect important ce trebuie luat în considerare în procesul de evaluare a performanțelor profesionale la nivelul companiilor multinaționale îl reprezintă delimitarea strictă a nivelurilor de implementare a procedurilor de evaluare. Aceasta deoarece pentru fiecare nivel sunt stabilite criterii specifice de evaluare. Nivelul operațional și managerial este reprezentat de experți, manageri de activități, în timp ce nivelul strategic este alcătuit din conducerea superioară a organizației-mamă și managerii filialelor acesteia. Eficiența și eficacitatea activității de evaluare a performanțelor sunt influențate și de relația dintre organizația-mamă și filialele acesteia. În situația unei orientări etnocentrice a companiei mamă, criteriile și procedura de evaluare a performanțelor sunt implementate la nivelul filialelor de managerii expatriați. În situația unei abordări policentrice, criteriile și procedura de evaluare sunt

⁴⁸ Dowling P., Schuller R., Welch D. E., *op. cit.*, pp. 130-131.

⁴⁹ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 162-163.

stabilite la nivelul fiecăreia dintre filialele organizației multinaționale, fiind administrate de managerii locali.

Percepția asupra timpului, specifică în țara-gazdă, este foarte importantă în evaluarea performanțelor. De exemplu, în țările în care timpul are o nuanță policronică, este dificil de aplicat metoda managementului prin obiective, comparativ cu țările în care timpul este înțeles monocronic. De asemenea, în țările în care predomină cultura de tip individual nu este indicată evaluarea performanțelor prin intermediul unor obiective cu caracter colectiv.

În **Germania**, managementul prin obiective este cel mai frecvent utilizată metodă de evaluare a performanțelor. În companiile germane, performanța este înțeleasă prin prisma obiectivelor stabilite și a termenelor ce trebuie respectate de fiecare angajat, fără a neglija însă calitatea. În opinia managerilor germani, dialogul cu salariații este reciproc, însă responsabilitatea pentru rezultatele obținute în muncă revine în totalitate angajaților. Aceasta înseamnă că puterea și distanța față de putere, ca dimensiune a culturii, influențează rezultatele procesului de evaluare a performanțelor.

În **Franța**, sistemul obiectivelor anuale stabilite la nivelul fiecărui angajat creează anumite disfuncționalități, nu numai în funcționarea filialelor companiilor străine, dar și a celor franceze. Aceasta deoarece angajații francezi nu sunt adepții sistemului de stabilire a unor obiective concrete. Mai mult, în numeroase situații, unii managerii francezi refuză chiar să ia la cunoștință și să-și asume responsabilitatea realizării obiectivelor stabilite. În anumite situații, angajații din companiile franceze își stabilesc singuri sancțiunile pentru lipsa de performanță.

Managerii din **Rusia** se confruntă cu numeroase dificultăți în aplicarea managementului prin obiective, ca metodă de evaluare a performanțelor, datorită în special culturii de tip colectiv specifice acestei regiuni.

Contextul multicultural în care companiile multinaționale își desfășoară activitatea influențează și percepția termenului de performanță. În **SUA**, performanța este definită și înțeleasă prin prisma rezultatelor obținute de angajați, care pot fi cuantificate, și nu prin prisma personalității. Mai mult, în legislația muncii din SUA se menționează faptul că angajații trebuie evaluați în funcție de rezultatele concrete, nu în funcție de personalitatea lor, cu excepția situațiilor în care se poate demonstra că personalitatea a avut un impact major și direct asupra rezultatelor în muncă. Cel mai important este comportamentul în muncă al angajatului, nu trăsăturile acestuia; principiul care se aplică fiind *a face*, nu *a fi*.

În companiile din Asia, angajații sunt evaluați din punctul de vedere al integrității, loialității și spiritului de echipă, nu în mod imperativ prin prisma rezultatelor cuantificabile. Astfel, în companiile din Asia, evaluarea

performanțelor angajaților prin prisma unor astfel de criterii are o semnificație diferită, comparativ cu ceea ce se înțelege în alte culturi prin expresia „evaluarea comportamentului sau a personalității”.

În anumite culturi, evaluarea performanțelor este percepută ca o insultă sau ca un motiv de neîncredere. În companiile franceze, nu este recomandată aplicarea interviurilor de evaluare, ca metodă de evaluare a performanțelor, deoarece angajații francezi vor furniza un feedback negativ cu privire la rezultatele muncii depuse; mai mult, atitudinea lor este ostilă. A întreba un francez despre performanțele sale în muncă este echivalent cu a-i pune la îndoială onoarea, seriozitatea, sistemul de valori și chiar existența. Dimpotrivă, în companiile americane, interviurile de evaluare sunt aplicate cu succes, angajații având o atitudine pozitivă în ceea ce privește evaluarea performanțelor profesionale. Aceasta deoarece performanța și concurența reprezintă două dintre valorile de bază ale culturii americane. Angajații percep feedbackul referitor la performanța în muncă ca pe un mod de a-și îmbunătăți nivelul de rezultate.

Semnificația și utilitatea feedbackului cu privire la performanțele în muncă sunt percepute în mod diferit în diverse culturi. Companiile care acționează în Asia și care respectă valorile și normele culturii asiatice cunosc faptul că nu trebuie să furnizeze feedback negativ angajaților din țările-gazdă. *Confruntarea angajatului cu propriile insuccese poate reprezenta un gest lipsit de orice tact, care poate deveni chiar periculos*⁵⁰. Tocmai de aceea unele companii multinaționale apelează în astfel de situații la ajutorul unor psihologi sau consilieri care să îi informeze pe angajați cu privire la rezultatele slabe obținute în muncă.

La nivelul multor companii din China, evaluarea performanțelor este o activitate căreia i se acordă o importanță scăzută. În opinia managerilor chinezi, a le acorda angajaților calificative scăzute cu privire la rezultatele obținute în muncă este echivalent cu distrugerea relațiilor existente la nivelul organizației. *„Nu le poți spune angajaților că desfășoară o activitate lipsită de importanță. Trebuie să privim partea pozitivă a lucrurilor. Dacă ești nemulțumit, trebuie să transmiți acest lucru managerilor de activități și, în mod sigur, aceștia vor influența, prin sistemul relațiilor personale, comportamentul salariaților”*.⁵¹

De asemenea, modul de transmitere a feedbackului poate influența conținutul și semnificația acestuia. Stilul de comunicare directă pe care americanii îl folosesc generează, de cele mai multe ori, nemulțumiri din partea europenilor. Opinia angajaților europeni despre managerii americani este că

^{50, 51} Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 164 – 165.

aceștia din urmă sunt foarte critici și nu iau în considerare aspectele pozitive ale muncii depuse.

Evaluarea performanțelor implică responsabilități individuale pentru munca depusă. O astfel de abordare este prezentă chiar și în unele culturi de tip colectiv. În **Japonia**, în timpul unor festivaluri, pe străzi, grupuri mari de persoane transportă pe umeri o raclă, cunoscută în cultura japoneză sub denumirea de *mikoshi*. Având în vedere că potențialul fizic al fiecărui individ este diferit, persoanelor participante li se oferă posibilitatea de a fi înlocuite în orice moment de alte persoane. Însă nimeni nu deține un control riguros asupra a tot ceea ce înseamnă procesul de substituire a indivizilor din grup, astfel că unele persoane ajung să nu fie înlocuite deloc, iar altele să nu participe la respectiva activitate. Acest ritual a fost preluat și în companiile japoneze, fiind cunoscut sub denumirea de **mikoshi management**. Din punct de vedere managerial, semnificația acestui ritual este aceea că unii angajați, mai vrednici, muncesc și în locul celor mai leneși. Ideea de bază este că organizația trebuie să funcționeze indiferent de atitudinea pe care unii angajați o au față de muncă, aplicându-se astfel principiul compensărilor reciproce.

Înțelegerea specificului cultural al fiecărei țări și a influențelor culturii asupra managementului performanței reprezintă una dintre premisele care asigură dezvoltarea companiilor multinaționale la nivel global.

3.3.6. Managementul carierei în context multicultural

Criteriile și exigențele privind promovarea angajaților în carieră au o semnificație diferită, în funcție de contextul cultural în care companiile acționează. În general, angajații tineri dispun de o foarte mare flexibilitate și adaptabilitate la criteriile de avansare în carieră, indiferent de cultura țării în care muncesc. În SUA, abilitatea angajaților de a se descurca în orice situație și de a obține performanțe sunt considerate criterii care exercită o influență majoră în dezvoltarea carierei. Aceste criterii reflectă cel mai bine caracterul următoarelor dimensiuni și valori ale culturii americane: individualism, pragmatism, orientare spre rezultate, competiție și performanță. Rezultatele studiilor realizate de specialiști au evidențiat faptul că 88% dintre managerii americani consideră că orientarea spre rezultate ar trebui să fie principalul criteriu de promovare a angajaților, în timp ce doar 52% dintre managerii francezi au fost de acord cu aceste criterii. Pare surprinzător și de neînțeles pentru angajații și managerii din companiile americane faptul că în alte țări angajații sunt promovați în funcție de criterii precum: instituțiile de învățământ absolvite, sistemul recomandărilor și vechimea în muncă. În Franța, criteriul principal pentru a deveni manager, *cadre*, este absolvirea unei

instituții de învățământ de elită. Pentru 88% dintre managerii francezi, a fi absolvent al unei universități de elită înseamnă a dispune de un potențial de dezvoltare ridicat. În Germania, abilitățile și competențele în domeniul tehnic (*leistung*) ale angajaților reprezintă principalele criterii de promovare a acestora. În Marea Britanie, pentru 89% dintre manageri, abilitățile de comunicare și de dezvoltare a relațiilor interpersonale sunt principalele criterii de avansare în carieră. Aceasta reflectă mentalitatea managerilor britanici care consideră că managementul trebuie înțeles prin prisma abilităților de comunicare și a relațiilor interpersonale.

Rutele de carieră, în interiorul sau în exteriorul unei companii, pe care le poate alege un individ, sunt influențate de cultura țării respective, în funcție de importanța acordată unor valori precum: individualismul, loialitatea față de echipa din care angajatul face parte, performanța și capacitatea de evitare a incertitudinii.

În **Japonia**, dezvoltarea carierei angajaților la nivelul mai multor companii a avut un caracter abstract, deoarece riscul ca un angajat să părăsească o companie în favoarea alteia era foarte mic. În anul 1995, transferul la compania Nissan al lui Shiro Nakamura, care în decursul ultimilor 25 de ani lucrase ca designer în cadrul companiei Isuzu, a reprezentat un moment de referință în Japonia. În Japonia, absolvenții sunt recrutați încă din timpul stagiului universitar. În companiile japoneze, cea mai mare rată a fluctuației personalului se înregistrează, în prezent, în etapa de mijloc a carierei, un număr mare de angajați părăsind companiile în care au fost angajați din motive familiale. În același timp, tinerii manageri care sunt trimiși de propriile companii la studii în SUA, pentru a urma un program de MBA⁵², au posibilitatea de a se angaja în cadrul unor companii, fiind din ce în ce mai tentați de stilul de viață și muncă american. Astfel, pe perioada studiilor, aceștia au posibilitatea de a obține venituri substanțiale și de a-și dezvolta o carieră într-o companie americană.

Mobilitatea în carieră nu reprezintă principala particularitate a angajaților din companiile germane, deoarece aceștia beneficiază, în cadrul companiilor, de programe de training axate pe dezvoltarea competențelor și abilităților tehnice. Acest aspect nu trebuie înțeles în mod necesar din punctul de vedere al loialității germanilor față de compania în care lucrează. Angajații din companiile germane consideră că abilitățile, competențele și experiența dobândită la nivelul postului nu sunt transferabile la nivelul altor posturi sau companii. În Germania, în ceea ce privește cariera, predomină orientarea pe termen lung.

⁵² MBA – Master Business Administration.

În **SUA** și **Marea Britanie**, flexibilitatea și mobilitatea angajaților în carieră sunt înțelese ca o particularitate a culturii din care fac parte. Pentru americani și britanici, angajarea în cadrul unei alte companii, pe un post diferit de cel ocupat până prezent, nu reprezintă o problemă existențială. În Franța, la nivelul managerilor de vârf există un grad ridicat de mobilitate, ei transferându-se în cadrul altor companii, chiar dacă acest lucru implică schimbarea domeniului sau ramurii de activitate.

Modelele de dezvoltare a carierei specifice fiecărei culturi reflectă o serie de particularități ale managementului în cultura respectivă. Dezvoltarea unui model de carieră este influențată de o serie de aspecte precum: natura și tipul surselor și metodele de recrutare a resurselor umane, nivelul de dezvoltare a carierei fiecărui angajat, potențialul de care angajații dispun, experiența în muncă dezvoltată în interiorul companiei sau în afara acesteia, specializată sau generală, și criteriile de promovare a angajaților.

Modele de dezvoltare a carierei influențează în mod decisiv strategia de internaționalizare a activităților unei companii. Modelul **german** de dezvoltare a carierei angajaților este mult mai potrivit pentru strategia de internaționalizare prin intermediul exporturilor, decât în cazul unei strategii de internaționalizare a activității de producție. Tocmai de aceea trebuie subliniat faptul că modelele de dezvoltare a carierei, specifice unei anumite culturi, pot genera disfuncționalități majore în activitatea companiilor multinaționale. De exemplu, compania japoneză *Nissan Motor Company* a înregistrat pierderi semnificative, generate de costurile programelor de training la care au participat managerii filialelor din Spania și Italia, care, după finalizarea programelor de training, au acceptat ofertele de angajare primite din partea companiilor concurente. Pentru companiile multinaționale japoneze, mobilitatea în carieră a angajaților reprezintă un obstacol în aplicarea managementului resurselor umane la nivelul filialelor din alte țări.

Tocmai de aceea companiile multinaționale trebuie să înglobeze în strategia de internaționalizare a activităților și valorile culturii specifice țărilor sau regiunilor în care acționează. Modelele de carieră pe care le aplică trebuie să evidențieze un echilibru între cerințele privind stabilitatea și loialitatea angajaților față de companie și nevoia de mobilitate a acestora în carieră.

3.3.7. Recompensarea angajaților în context multicultural

Ca și în cazul celorlalte activități de management al resurselor umane, diferențele culturale exercită o influență majoră asupra procesului de recompensare a angajaților. Principiul conform căruia *banii vorbesc* are o însemnătate deosebită în procesul de stabilire a politicii salariale a

companiilor multinaționale. Însă motivarea resurselor umane are semnificații deosebite în diferite culturi.

Tendința actuală de recompensare a angajaților în funcție de performanță este înțeleasă în mod diferit în fiecare cultură. În **Franța**, dificultățile implementării managementului prin obiective se transferă și la nivelul activității de recompensare a angajaților. Astfel, în companiile franceze recompensarea salariaților în funcție de performanță este destul de dificil de implementat. Aceasta deoarece angajații și managerii din companiile franceze manifestă o rezistență crescută față de politica de stabilire a unor obiective individuale clare. Politica de recompense trebuie să respecte mai degrabă principiul echității decât pe cel al egalității. În comparație cu politica salarială a companiilor franceze, în organizațiile americane acordarea recompenselor în funcție de performanțele obținute reprezintă un lucru normal și logic. În unele țări din Africa, în care predomină cultura de tip colectiv, motivarea angajaților prin acordarea unor mese gratuite plătite din bugetul companiei a reprezentat un eșec, deoarece atitudinea angajaților, deși a fost în primă fază de natură pozitivă, s-a transformat ulterior într-un refuz, principalul argument fiind grija față de familie: „*cum putem noi să mâncăm, când știm că familiile noastre suferă de foame?*”⁵³.

Principiul recompensării în funcție de performanță este contestat chiar și în unele țări în care predomină cultura de tip individual. Aceasta deoarece, în anumite companii, angajații performanți, *starurile* câștigă chiar mai mult decât președintele companiei respective. De asemenea, unele companii care aplică principiul plății în funcție de performanță favorizează doar anumite grupuri sociale sau categorii de angajați. Criticile aduse acestui principiu vizează latura socială, respectiv echitatea politicii salariale a companiilor. De exemplu, aplicarea acestui principiu în **Danemarca**, la nivelul mai multor filiale ale unor companii americane, a fost sortită eșecului. Angajații filialelor respective au motivat faptul că nu ar trebui favorizate doar anumite grupuri de salariați (la nivelul cărora contribuția la realizarea obiectivelor poate fi cuantificată) și nici să existe diferențe între salariile angajaților încadrați pe posturi similare. Aplicarea acestui principiu în țările din Asia este aproape imposibilă, datorită culturii de tip colectiv specifice celor mai multe dintre țările acestui continent. Companiile americane care acționează în respectivele țări sunt nevoite să își regândească politica de recompense. Opinia managerului de resurse umane a filialei unei companii americane din Indonezia este relevantă în acest sens: „*în cultura indoneziană, predomină colectivismul, astfel că între membrii societății sunt dezvoltate relații foarte*

⁵³ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 166-167.

apropiate, formând toți o echipă. Recompensarea diferită a fiecăruia dintre membrii echipei va atrage însă nemulțumirea tuturor membrilor echipei. Tocmai de aceea, am ajuns la concluzia că recompensarea în funcție de performanță nu poate fi aplicată în Indonezia...”⁵⁴.

În **Japonia**, recompensele în funcție de performanță sunt percepute de manageri și angajați, deopotrivă, ca având efecte negative asupra armoniei ce caracterizează relațiile de muncă (*wa*), favorizând dezvoltarea unei orientări pe termen scurt, și nu pe termen lung. Managerii companiilor japoneze care au încercat să-și recompenseze angajații în funcție de performanță au constatat că, în loc să-și reducă cheltuielile salariale, au înregistrat, dimpotrivă, o creștere a acestora. Aceasta deoarece angajații care nu au atins un anumit nivel de performanță nu au fost penalizați, tocmai pentru a nu deteriora calitatea climatului social existent în organizație. Spre deosebire de situația înregistrată în companiile japoneze, angajații din companiile chineze au manifestat o receptivitate crescută față de aplicarea acestui principiu. În **China**, recompensele în funcție de performanță includ două componente, respectiv: bonusuri în funcție de rezultatele individuale și bonusuri în funcție de rezultatele echipei. Managerii și angajații percep sistemul ca fiind corect, deoarece fiecare angajat este recompensat atât pentru munca depusă în interes propriu, dar și pentru activitatea la nivelul echipei.

Evitarea incertitudinii ca dimensiune a culturii unei țări are un impact deosebit atât la nivelul politicii de recompense a companiilor, cât și la nivelul angajaților. În funcție de riscurile intervenite în mediul de afaceri, companiile pot opta pentru acordarea unor salarii în sumă fixă sau variabilă. În **SUA** tendința este aceea de a crește ponderea componentelor variabile ale recompenselor în detrimentul celei fixe. În unele companii americane au fost chiar eliminate salariile acordate în sumă fixă. În țările cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii, politica de recompense se bazează pe acordarea de salarii în sumă fixă. În **Rusia**, reticența angajaților față de plata prin intermediul unor bonusuri este destul de mare, angajații companiilor din această țară preferând în proporție de 75% salariile fixe.

Preferința pentru stimulentele financiare și nonfinanciare este influențată de contextul cultural în care companiile își desfășoară activitatea. Statutul social dobândit de individ, recompensele financiare (banii, ca expresie a puterii de care individul dispune) și posibilitățile de petrecere a timpului liber reprezintă componente ale politicii de recompense a companiilor multinaționale.

⁵⁴ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 166-167.

În **Suedia**, atunci când angajații au posibilitatea de a alege între obținerea unor bonusuri suplimentare, care presupun muncă suplimentară și mai mult timp liber, aleg întotdeauna cea de-a doua variantă. O astfel de atitudine are la bază cultura de tip feminin care predomină în Suedia, mentalitatea fiind aceea că se muncește pentru a trăi, nu se trăiește pentru a munci. În Suedia, membrii societății sunt foarte preocupați de calitatea vieții.

În **Japonia**, ritmul de muncă este foarte susținut, majoritatea angajaților fiind dispuși să muncească suplimentar, acest comportament fiind susținut și de faptul că foarte mulți dintre angajații companiilor japoneze nu își iau mai mult de jumătate din cele 16 zile de concediu de care beneficiază anual. Angajații care muncesc până la epuizare sunt cunoscuți sub denumirea de *karoshi*, fiind foarte apreciați în cadrul companiei, în comparație cu cei care preferă să își petreacă în diferite moduri timpul liber de care dispun (*wagamama*).

În **Rusia**, principalele forme de motivare a salariaților, alături de pachetul salarial, sunt reprezentate de: mesele gratuite acordate de companie, relațiile personale din interiorul firmei, prezența membrilor familiei în companie, activitățile sociale și siguranța locului de muncă pe termen lung.

Comaniile care desfășoară activitate al nivel internațional trebuie să înțeleagă semnificația valorilor specifice fiecărei culturi și să administreze în mod eficient influența acestora asupra politicii de recompense. Politica de recompense reprezintă activitatea cu cel mai mare impact la nivelul fiecărei culturi, deoarece stimulează cooperarea sau competiția, conservatorismul sau asumarea riscurilor.

CAPITOLUL 4

Particularități ale managementului resurselor umane în SUA

Managementul nord-american a marcat și marchează de o manieră semnificativă evoluția managementului din numeroase țări ale lumii. Argumentul suprem în acest sens îl constituie faptul că un număr foarte mare de concepte, metode și tehnici de management sunt furnizate practicii manageriale de sistemul american de management. De aceea am considerat necesară și oportună cunoașterea cel puțin a unor **caracteristici de bază** ale managementului companiilor nord-americane.

4.1. Caracteristici generale ale managementului în SUA

SUA au fost campionii promovării proprietății private și a spiritului de întreprinzător, rezultatul, din punct de vedere economic, constituindu-l existența unui foarte puternic sector privat care domină economia acestei țări. În opinia lui **A. Douglas, E. Miller și R. Nath**, „*economia SUA se bazează pe principiile capitaliste, însă cel mai bine este caracterizată ca o economie mixtă sau ca un amestec de sectoare private și publice*”¹.

O altă caracteristică importantă a sistemului american de management o reprezintă dimensiunile foarte mari ale pieței interne, redate nu numai de evoluțiile demografice înregistrate în această țară și de dimensiunile geografice, ci mai ales de amploarea activității economice desfășurate. Statele Unite ale Americii au cea mai puternică clasă de mijloc.

În SUA se poate observa existența unui sector bancar foarte bine dezvoltat. Potrivit unui studiu publicat de revista Fortune în anul 1986, 42 de bănci dețineau active de peste zece miliarde de dolari fiecare. Mai mult, primele o mie de bănci comerciale posedau active de peste 1.750 de miliarde de dolari, utilizând mai mult de 950.000 de salariați. Existența unei astfel de forțe financiare constituie concomitent o facilitate esențială și un factor determinant pentru înființarea, funcționarea și managementul companiilor.

¹ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 237.

Sectorul economic al SUA este reprezentat de o rețea complexă de peste 4,8 milioane firme, a căror mărime variază, incluzând companii precum General Motors, cu încasări de peste 96 milioane USD, și sute de mii de firme cu încasări mai mici de 50.000 \$ pe an.

Firmele de dimensiuni mari, deși dețin o pondere semnificativă pe piață, nu sunt reprezentative pentru întregul sector economic. Mai mult de jumătate din firmele din SUA au mai mult de cinci angajați, 95% dintre acestea au mai puțin de 100 de angajați și aproape 75% dintre companiile americane realizează un venit anual mai mic de 500.000 \$. Întreprinderile mici, antreprenoriale, sunt segmentul reprezentativ al economiei, ele prezentând cel mai mare potențial de dezvoltare și inovare în viitor. Au fost identificați trei factori ce favorizează tendința de creștere a numărului de firme mici:

- reducerea securității postului în companiile de mari dimensiuni;
- oportunitatea unor noi piețe și noi afaceri ca urmare a dezvoltării sectorului informațional;
- disponibilitatea crescută a capitalului de risc pentru finanțarea noilor proiecte.

Ca urmare, firmele de mici dimensiuni creează în prezent aproximativ 600.000 locuri de muncă anual.

4.1.1. Sistemul și filosofia americană de management

Inspirându-se din cercetările lui Hofstede, **Simcha Rouen**² descrie valorile și caracteristicile angajaților din corporațiile din SUA în următorii termeni: "...SUA se evidențiază printr-un puternic pragmatism și prin accentul pus asupra maximizării profitului, eficienței organizaționale și productivității. SUA este o societate individualistă, orientată spre acțiune, caracterizată prin toleranță ridicată la risc și evitarea redusă a incertitudinii. Nevoia de realizare a indivizilor este mare, iar obținerea unui post de conducere și averea reprezintă principalele obiective ale vieții lor. Se acordă importanță conducerii democratice, care stimulează decizia de grup și participarea, fapt evidențiat de scorul redus în ceea ce privește distanța față de putere. Comunicarea într-un singur sens nu este apreciată. Indicele masculinității are o valoare moderată, exprimând preferința pentru lideri respectați, orientați către relații interpersonale. Americanii cred în autodeterminare, de unde preferința pentru planificare și pentru adoptarea deciziilor pe baza unor date precise, exacte. Recompensele bazate pe merit sunt considerate cele mai

² Rouen S., *Comparative and Multinational Management*, John Wiley, New York, 1986, pp. 181.

adecvate, deoarece se promovează principiul conform căruia individul este răspunzător pentru rezultatele obținute...”.

În mod tradițional, managerii americani pun un accent deosebit pe distincția dintre activitățile manageriale și cele de execuție. Această distincție este întărită și de prejudecata că managerii reprezintă și apără interesele proprietarilor, în timp ce restul salariaților acționează împotriva acestora, prin faptul că solicită cât mai multe beneficii.

Managerii americani își arogă anumite prerogative decizionale precum dreptul de a aloca resursele și dreptul de a face angajări și concedieri. Acest lucru a condus, în general, la reducerea participării executanților la procesele decizionale privind organizarea sau strategia firmei. Informațiile sunt deseori diseminate în cadrul firmei numai în măsura în care acestea sunt solicitate de personalul de execuție. Acest fapt are rezultate mai puțin dorite. Relațiile conflictuale dintre manageri și angajați nu sunt ceva neobișnuit în companiile americane, numeroși angajați susținând că se simt străini la propriul loc de muncă.

Alte disfuncționalități sunt generate de importanța accentuată acordată așa-numitelor tehnici de raționalizare a deciziilor. **R. Hayes și W. J. Abernathy**³ aduc în discuție și un alt argument: corelarea performanței managerilor cu mărimea compensațiilor bănești acordate acestora pe baza rezultatelor trimestriale determină apariția unei perspective pe termen scurt⁴, respectiv managerii urmăresc profitabilitatea pe termen scurt. Astfel, ei sunt recompensați chiar și pentru amânarea unor investiții pe termen mediu și lung, dacă prin aceasta maximizează profitul trimestrial. În aceste circumstanțe are loc o reducere a investițiilor în cercetare-dezvoltare, a cheltuielilor cu întreținerea echipamentelor sau cu perfecționarea forței de muncă etc., deoarece efectul acestor cheltuieli se face simțit pe termen lung, termen în care actualul manager poate promova într-un post superior, lăsând alt manager să soluționeze problemele moștenite. Odată cu amplificarea concurenței la nivel internațional, managerii americani au ajuns la concluzia că aceste practici ineficiente trebuie corectate. În ultimii ani se pune tot mai mult accentul pe **maximizarea utilizării resurselor umane**, prin intermediul **perfecționării și implicării** lor în managementul firmei.

În anii '60, Douglas McGregor⁵ promova curentul resurselor umane, însă puține firme au reacționat cu entuziasm la stilul participativ de management. În acea perioadă, SUA dețineau poziția de lider în domeniul tehnologiei,

³ Hayes R.H., Abernathy W.J., *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, vol. 58/1980, pp. 67-77;

⁴ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 166-167.

⁵ Emilian R., *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999, pp. 45-46.

cunoscând o puternică îmbunătățire a productivității. Succesul înregistrat de firmele americane a determinat autosatisfacția multor companii și neglijarea problemelor legate de forța de muncă. În ultimul deceniu însă, puternica concurență internă și externă au forțat firmele din SUA să-și reconsidere metodele manageriale adoptate.

Anul 1980 reprezintă un moment de referință în istoria economică a SUA, semnificația acestui moment fiind dată de faptul că în acel an Japonia a produs 11.000.000 de autovehicule. În același an, SUA fabricau 8.000.000 de autovehicule, fiind primul an în care o altă națiune a produs mai multe autovehicule decât SUA. În mod similar, ramura produselor electronice de uz casnic a fost puternic afectată de această concurență, unele produse dispărând din producția companiilor americane. Marca *made in Japan*, care în anii 1950-1960 era identificată cu produse ieftine și de proastă calitate, reprezintă acum marca calității și valorii. În același timp, marca *made in USA* a devenit, în anumite sectoare de activitate, simbolul calității reduse și, deseori, al prețului ridicat. Companiile din SUA au pierdut încrederea publicului în ceea ce privește capacitatea de a concura într-o lume aflată într-o continuă schimbare.

Responsabili pentru aceste probleme au fost considerați în primul rând muncitorii americani. Numeroși analiști consideră că nu mai există etică în muncă: muncitorii americani nu mai sunt dedicați calității și productivității. Comportamentul muncitorilor japonezi se axează pe valorile culturii excelenței. Alți analiști au concluzionat că reducerea competitivității SUA este cauzată de creșterea prețului la energie, de reglementarea excesivă și de creșterea forței sindicatelor. Totuși, aceste argumente sunt insuficiente pentru a explica magnitudinea dificultăților economice cu care se confruntă SUA. Prețul petrolului, impactul reglementărilor sau al sindicatelor au fost și sunt aceleași și în Japonia și în Europa. Argumentul că muncitorii americani sunt inferiori celor din alte țări s-a dovedit lipsit de fond atunci când firme japoneze și europene au înființat întreprinderi deosebit de eficiente pe teritoriul SUA utilizând forță de muncă americană.

În anul 1974, compania Matsushita-Panasonic a achiziționat divizia „Quasar Division” a companiei Motorola. Tot în anul 1974, sub conducerea firmei Motorola, întreprinderea înregistra în medie 1,3 defecte la fiecare televizor fabricat, care au generat cheltuieli cu reparațiile în garanție în valoare de 16 milioane USD anual și o rată de reprelucrare a produselor finite înainte de livrare de 63%. După șase ani de la preluare, Matsushita (în aceeași întreprindere și cu aceeași forță de muncă) obținea o medie de 0,005 defecte per produs, cheltuieli cu reparațiile în garanție mai mici de un milion USD pe an și un procent de reprelucrare a produselor înainte de livrare de 2%.

4.1.2. Încadrarea SUA în abordarea lui Hofstede

Societatea, cultura și managementul american se caracterizează printr-un pronunțat **individualism**. Cetățenii se bucură de o apreciabilă libertate de acțiune individuală, inițiativa lor economică fiind încurajată prin multiple modalități. Individul este considerat ca **principalul artizan al dezvoltării și prestigiului acestei națiuni**. Sintagmele „orice este posibil” și „te vinzi în fiecare zi” reprezintă argumente supreme care pot fi invocate în acest sens în orice ipostază sau moment.

Distanța față de putere este redusă, existând un consens la nivel național pentru diminuarea inegalităților între indivizi, pe baza încurajării și recompensării celor valoroși, cu rezultate concrete în domeniul lor de activitate. În consecință, în mod frecvent, se recurge la descentralizări pronunțate ale sistemelor economice și de management. Aceste coordonate ale mentalității și acțiunii au efecte pozitive apreciable asupra calității vieții cotidiene și funcționalității sistemelor de management. De altfel, combinarea unui pronunțat individualism cu o redusă distanță față de putere constituie o caracteristică pentru cea mai mare parte a țărilor occidentale dezvoltate.

Dimensiunea **gradul de evitare a incertitudinii** înregistrează o valoare medie în SUA, comparativ cu celelalte țări investigate de Hofstede. Se constată că, în general, nord-americanii acordă o atenție destul de mare mijloacelor prin care se caută minimalizarea riscului asociat viitorului. Se folosesc pe scară largă la nivel de întreprinderi planuri pe diferite termene, iar structurile organizatorice și procedurile prezintă un grad ridicat de formalizare. Cu toate acestea, este larg răspândită percepția că viitorul nu poate fi anticipat, dar poate fi influențat. Efectul imediat al acestei ambivalențe privind incertitudinea îl reprezintă promovarea la nivelul agenților economici a unui comportament relativ echilibrat, referitor la anticiparea și pregătirea viitorului, ce pare să corespundă în bună măsură posibilităților conceptuale și acționale, reale, existente din acest punct de vedere la nivelul actual de dezvoltare a științei și practicii economice.

Se poate observa caracterul evident **masculin** al societății americane. Efectele imediate ale unei astfel de orientări sunt reprezentate de: diferențierea puternică a rolurilor sociale pe sexe, goana după bani ce caracterizează gândirea și acțiunea majorității americanilor, precum și statutul social ridicat de care beneficiază cei ce obțin succese în domeniul lor de activitate. Aceste elemente marchează puternic managementul la nivelul agenților economici, maximizarea profitului fiind obiectivul prioritar urmărit. De regulă, salariații de sex masculin sunt avantajați din punctul de vedere al remunerației și

șanselor de promovare, motivarea prin câștiguri bănești substanțiale fiind dominantă.

4.1.3. Trăsăturile modelului de producție tradițional

Începând cu anii '80, SUA se află într-un amplu proces de trecere de la economia clasică la cea de tip nou, caracterizată de o puternică accentuare a componentei umane a activității economice. Diferențele dintre cele două tipuri de abordare a activității economice sunt reliefate în tabelul 4.1.

Tabelul 4.1

Comparația caracteristicilor noii și vechii economii⁶

Vechea economie	Noua economie
Materială	Mentală
Axată pe construcții și mașini	Axată pe idei și oameni
Tangibilă	Intangibilă
Protecția împotriva dezastrelor	Menținerea personalului în cadrul companiei
Investiții reduse în domeniul resurselor umane	Practică politici corecte privind resursele umane
Valoarea activelor se diminuează în timp	Valoarea activelor crește de-a lungul timpului
Valoarea activelor se exprimă în unități monetare (\$)	Valoarea activelor se exprimă în unități de timp
Atenție sporită documentelor contabile	Trecerea în plan secund a documentelor contabile
Ușor de evaluat	Dificil de evaluat
Bazată pe premisa că potențialul, ca și profitul, este limitat	Bazată pe ideea creșterii nelimitate a potențialului și profitului
Rezultatele investițiilor scad în timp	Rezultatele investițiilor se amplifică în timp
Compania-simbol – General Motors	Compania-simbol – Microsoft

Modelul tradițional de producție are la bază **teoria managementului științific** dezvoltată de Frederick Taylor și **modelul de producție** dezvoltat de Henry Ford. Teoria managementului științific se concentrează asupra principiilor diviziunii muncii, specializării sarcinilor, studiului timpului și al mișcării și utilizării la scară largă a formelor de motivare materială a salariaților. Modelul de producție fordist are ca principale componente:

- producția de serie;
- specializarea sarcinilor de muncă;
- tehnologiile de producție;
- gradul ridicat de mecanizare a activității economice.

Producția de serie a reprezentat cel mai important principiu adoptat de H. Ford în momentul în care a produs faimoasa mașină, modelul L. Ford a descoperit că numai un volum foarte mare de producție, care permite obținerea economiilor de scară, poate conduce la reducerea costurilor unitare de producție. Pentru a putea produce un număr foarte mare de mașini, Ford H. a

⁶ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 238-239.

introdus diviziunea muncii, principiu pe marginea căruia Adam Smith și-a fundamentat teoriile sale economice și, mai mult, acest principiu este promovat și de teoria managementului științific dezvoltată de Fredetick Taylor Spre deosebire de modul tradițional, prin care un muncitor realiza o muncă până la capăt, muncitorii companiei Ford erau împărțiți pe funcții specifice, iar munca era foarte specializată. Pentru a realiza economiile datorate specializării, automatizarea și mecanizarea au fost folosite intensiv în cadrul companiei Ford, ceea ce a condus la înlocuirea factorului uman cu cel tehnic și tehnologic. Accentuarea sporită a specializării a generat o structură organizatorică foarte puternic ierarhizată și centralizată. Specializarea în detaliu, de asemenea, a condus la crearea unui cadru organizat pentru implementarea sistemelor de control al calității, care se bazau, mai degrabă, pe inspectori și ingineri profesioniști, decât pe muncitorii de la liniile de asamblare. Ultimul element al sistemului de producție tradițional îl reprezintă sistemul de inventariere *just-in-case*, prin care lunar sau chiar anual erau create stocuri mari de produse în fabrică, pentru a elimina rupturile de stoc.

4.1.4. Influențele modelului tradițional de producție asupra practicilor de resurse umane

Modelul tradițional de producție a avut influențe evidente asupra practicilor de resurse umane. Susținerea producției de serie, cu un deosebit accent în ceea ce privește tehnologiile de producție, a avut ca principală consecință **dezvoltarea unui model de personal, funcțional, focalizat pe angajarea sau demiterea personalului** în funcție de obiectivele referitoare la profit, pe termen scurt, ale organizației și în funcție de semnalele primite de pe piața muncii cu privire la evoluția raportului dintre cererea și oferta de forță de muncă. Influențele modelului tradițional de producție asupra practicilor de resurse umane sunt evidențiate în tabelul 4.2.

Tabelul 4.2

Influențele modelului tradițional de producție asupra practicilor de resurse umane⁷

Model de producție <i>Modelul fordist de producție</i>	Practicile de resurse umane <i>Modelul tradițional al personalului</i>
Producția în masă Economii de scară Accent pe automatizare Structură ierarhică accentuată Utilizarea inspectorilor de calitate Inventarea just-in-case	Angajament redus pentru angajați Atenție sporită acordată angajării unor specialiști Concedieri masive atunci când era cazul Structură organizatorică verticalizată (ierarhică) Pregătire limitată în cadrul postului Responsabilități individuale

⁷ Yang Zhuang J., *The Japanese Approach to Quality Management – a human resource perspective*, Journal of Organizational Change, vol. 7, no. 3/1994, MCB University Press, pp. 45.

1. **Angajament redus al managementului de nivel superior pentru resursele umane** – managementul de nivel superior se angajează foarte puțin sau chiar deloc în ceea ce privește problemele resurselor umane pe termen lung. Managementul, mai degrabă, are tendința de a trata resursele umane ca pe niște resurse variabile decât ca pe resurse fixe de producție. Problemele personalului sunt de o importanță secundară. Prioritățile vizează, cu preponderență, aspectele materiale ale activității organizației, cum ar fi controlul financiar și automatizarea producției.

2. **Atenția sporită acordată angajării specialiștilor** – accentuarea specializării în procesul tradițional de producție a determinat focalizarea eforturilor organizației în direcția angajării profesioniștilor și specialiștilor, în scopul de a satisface nevoile de profit pe termen scurt. Retribuțiile sunt stabilite în funcție de piața forței de muncă și pe baza aptitudinilor salariaților.

3. **Demiteri masive atunci când este necesar** – regula de bază este *angajare la nevoie, concediere în orice moment*. Siguranța locului de muncă este foarte redusă și, uneori, chiar inexistentă. Concedierile masive sunt practicate ori de câte ori firma se confruntă cu dificultăți financiare sau condiții economice și de afaceri ostile. Concedierile reprezintă cea mai importantă soluție pentru reducerea costurilor și creșterea veniturilor.

4. **Structură organizatorică puternic verticalizată și detaliată** – gradul accentuat de specializare a muncii determină o structură organizatorică puternic ierarhizată, în cadrul căreia se regăsește o mare diversitate de posturi. În firmele din SUA, accentul este pus pe locul de muncă, și nu pe titularul postului. Clasificările posturilor au un grad sporit de formalizare și sunt foarte specializate, chiar și pe același nivel ierarhic.

5. **Pregătire limitată la locul de muncă** – având la bază premisa modelului tradițional de producție, conform căreia oamenii sunt angajați pentru specializările lor, și nu pentru potențialul lor de performanță, fiind remunerați în funcție de experiență, multe organizații nu consideră a fi eficient din punct de vedere economic să investească în pregătirea la locul de muncă. În plus, angajații sunt mai loiali lor și mai puțin loiali organizației, fapt ce favorizează obținerea unor profituri mari, ceea ce înseamnă reducerea sumelor alocate pregătirii la locul de muncă.

6. **Încurajarea responsabilităților individuale** – datorită accentului pus pe specializarea muncii și structura organizatorică puternic ierarhizată, specifice modelului de producție tradițional, angajații nu sunt stimulați pentru a lucra în echipă, prin natura lor posturile implicând strict responsabilități individuale.

4.1.5. Stilul de management american

În ultimii ani, numeroși specialiști au observat tendința companiilor din SUA de a se orienta către un stil managerial participativ. Implicațiile acestei tendințe sunt rezumate în tabelul 4.3, în care se prezintă comparativ cele două stiluri de management: **autocratic** și **participativ**. Deși eforturile companiilor americane în vederea adoptării stilului participativ sunt semnificative, totuși rezultatele nu au fost vizibile imediat.

Forța de muncă este tot mai mult considerată o resursă. Acest fapt este evidențiat de înlocuirea vechii denumiri de „director de personal” cu cea de „manager de resurse umane”. În unele companii, aceasta reprezintă doar o simplă schimbare de denumire. În altele însă, aceasta reflectă importanța acordată contribuției angajaților din cadrul departamentului de resurse umane la elaborarea strategiei și la eficientizarea activității firmei.

Încercările unor firme precum General Motors de a încuraja participarea salariaților la conducerea firmei și impulsionearea creativității și implicării lor au condus la obținerea unor rezultate pozitive. Dintre cele mai cunoscute forme de implicare și motivare a salariaților sunt:

- cutia cu sugestii;
- analiza opiniei generale a salariaților;
- politica „ușilor deschise”;
- managementul prin obiective;
- reprezentarea muncitorilor la nivelurile superioare de conducere;
- programe de lucru flexibile;
- promovarea muncii în echipă;
- diversificarea sarcinilor atribuite unui anumit post;
- comisiile mixte manageri-muncitori;
- echipe de lucru autoconduse;
- cercuri de calitate;
- programe de creștere a calității vieții.

Tabelul 4.3

Stiluri de management practicate în SUA

Stil autocratic	Stil participativ
Concepția managerilor referitoare la executanți	
Salariații sunt leneși, iresponsabili și pot fi motivați numai de câștigurile bănești.	Lucrătorii sunt dornici să accepte responsabilități, sarcini provocatoare, fiind motivați de oportunitățile oferite de dezvoltarea personală și profesională.
Principii și concepte referitoare la descrierea postului	
Munca este divizată, necesitând un minimum de abilități profesionale. Fiecare lucrător în parte are o mică influență asupra productivității.	Activitatea impune deținerea unei largi game de talente și abilități din partea lucrătorului. Munca în echipă reprezintă un mijloc important pentru creșterea motivării și

	productivității lucrătorului.
Structura organizatorică	
Organizația este structurată ierarhic. Lanțul de comandă este direcționat de sus în jos, iar managerii sunt responsabili pentru toate deciziile ce influențează munca și motivarea lucrătorilor.	Organizația cuprinde puține niveluri manageriale. Executanții sunt încurajați să participe la procesul managerial.
Pregătirea și securitatea forței de muncă	
Abilitățile lucrătorilor se degradează în timp, dar lucrătorii sunt ușor de înlocuit. Pregătirea executanților este limitată și se concentrează asupra deprinderii câtorva abilități de bază.	Executanții reprezintă o resursă importantă, ei dețin aptitudini, capacitatea de a gândi și spirit participativ. Valoarea executantului pentru firmă crește în timp.
Sistemul de motivare	
Salariul este corelat direct cu sarcinile aferente postului. Sistemul de evaluare a postului permite stabilirea valorii fiecărui post pentru ansamblul organizației.	Salariul este corelat cu aptitudinile lucrătorului, atât cele deținute, cât și cele solicitate de natura postului. Motivarea nu constă numai în recompensare bănească.
Relația cu forța de muncă	
Relațiile dintre forța de muncă și management sunt de adversitate. Sindicatele, ce reprezintă interesele lucrătorilor, atrag atenția managementului asupra diferitelor probleme de muncă.	Între forța de muncă și management există relații de cooperare. Între managementul firmei și sindicat au loc schimburi de informații. Managementul firmei invită sindicatul să participe activ la rezolvarea diferitelor probleme ale firmei.

Munca în echipă, ca o primă etapă în abordarea managementului participativ, a fost pusă totuși în aplicare mai ales în întreprinderile mari prin constituirea de *echipe de proiect*, *task-force* și *cercuri de calitate* etc. Printre întreprinderile americane care au anumite realizări în acest sens pot fi menționate Procter & Gamble, care are o echipă de consultanți interni, sau General Motors, cu proiectul SATURN de uzină participativă.

4.2. Managementul resurselor umane în SUA

Deși preocupările teoretico-metodologice din SUA privind valorificarea complexă a **multiplelor valențe** ale factorului uman sunt bine cunoscute pe plan mondial, **în practică, lucrurile au evoluat sensibil diferit**. Întreprinderile americane și-au bazat evoluțiile dinamice timp de zeci de ani preponderent pe factorul tehnic. Abia la începutul deceniului al IX-lea, ca urmare a publicării unor lucrări științifice⁸ importante și sub influența managementului japonez, în numeroase companii are loc **o reconsiderare a importanței factorului uman**. Potrivit rezultatelor unor investigații empirice, realizate la nivelul anului 1982, cheltuielile cu forța de muncă în

⁸ Eldridge D., Abdul Rahman bin Idris, *Reconceptualising human resource planning in response to institutional change*, International Journal of Manpower, vol. 19, no. 5/1998, MCB University Press, pp. 343-357.

Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 260.

întreprinderile din SUA erau de două ori mai mari decât în cele japoneze și de zece ori superioare celor din majoritatea țărilor în curs de dezvoltare.

Pe fondul acestor evoluții, factorul uman nu mai este considerat o simplă componentă a întreprinderii, care costă o anumită sumă de bani, ci este abordat prioritar ca o resursă de bază a acesteia. Corespunzător acestor mutații, apar o serie de schimbări chiar din punctul de vedere al terminologiei utilizate. Astfel, termenul de *manager de personal* a fost înlocuit cu expresia *manager resurse umane* (HRM – *Human Resource Manager*). Principalele sale **obiective** sunt: participarea concretă la elaborarea strategiei de ansamblu a companiei și **elaborarea unei strategii specifice privind resursele umane** în strânsă legătură cu strategia generală a companiei. Pentru a putea realiza aceste obiective, **managerul de resurse umane** trebuie să întrunească mai multe **calități**:

- să cunoască foarte bine practicile referitoare la angajarea, repartizarea și dezvoltarea personalului în cadrul unei companii;
- să înțeleagă de o manieră cuprinzătoare aparatul conceptual și elementele pragmatice caracteristice planificării strategice;
- să aplice strategia de resurse umane, corelând-o cu strategia de ansamblu a companiei;
- să acționeze ca un consultant profesionist în domeniul resurselor umane pentru angajații din cadrul celorlalte compartimente, ceea ce presupune dobândirea unui volum important de cunoștințe privind structura organizatorică, schimbările și dezvoltarea organizațională și controlul desfășurării activităților.

În noua economie, managerul de resurse umane este unul dintre principalii colaboratori ai conducerii întreprinderii, contribuția sa fiind din ce în ce mai frecvent considerată ca esențială **pentru asigurarea competitivității**.

O altă reconsiderare majoră față de **modelul tradițional** o reprezintă atitudinea privind salariații, respectiv abordarea lor ca un capital pe care organizațiile îl au la dispoziție, deoarece, aceștia dispun de abilități, experiență și cunoștințe care produc valoare economică. Mai concret, capitalul uman încorporează abilitățile și know-how-ul salariaților a căror obținere costă, ceea ce se reflectă în prețul lor stabilit pe piața muncii, datorită utilității sale în procesele productive. În aceste condiții, putem spune fără echivoc că abilitățile și cunoștințele reprezintă capital deoarece contribuie la obținerea și creșterea productivității unei companii în ansamblu, salariații creând astfel pentru companie valoare adăugată. Mai mult, putem spune că personalul angajat al unei companii reprezintă pentru aceasta un capital și datorită faptului că organizația investește în dezvoltarea propriilor angajați. De asemenea, un alt argument foarte important pentru care putem spune că resursele umane

reprezintă un capital este acela că li se atribuie un preț de piață, reflectat în valoarea remunerațiilor pe care le primesc, ca rezultat al prestării unei munci.

Individualismul agresiv al societății americane este stăpânit în interiorul organizației prin reguli stricte privind activitatea internă și circuitul documentelor. Managerii americani au permisiunea de a lua decizii individuale, în special atunci când călătoresc în străinătate, dar în limitele impuse de companie.

În cadrul firmei, angajații sunt permanent supravegheați. În SUA, managerii se plimbă prin birouri, schimbând informații și stimulându-și subordonații. „*Hei, Jack, mi-a venit o idee genială, ce zici de ea?*” este un mod de interpelare obișnuit din partea managerilor americani. Majoritatea managerilor lucrează în birouri aflate pe același coridor, deseori observându-se faptul că ușa biroului este deschisă (figura 4.1). Prin acest mod de organizare, managerii, atunci când părăsesc biroul, se întâlnesc cu alți colegi manageri cu care discută referitor la desfășurarea activității în cadrul firmei, astfel majoritatea recomandărilor și a consultațiilor realizându-se în coridorul comun al birourilor. Managerii se află în săli diferite de cele în care lucrează restul angajaților, neexistând un contact direct între manageri și subordonații acestora. Circularele, directivele și sugestiile scrise sunt omniprezente în cadrul firmei. Presiunea din partea acționarilor impune realizarea unor rapoarte regulate și actualizarea permanentă a previziunilor. Acest mod de organizare, care separă managerii de subalternii lor, diferă foarte mult de cel japonez, în care managerul ocupă un birou în cadrul unei săli mari în care se află angajații din subordinea sa, putând observa în timp real atmosfera din cadrul grupului de lucru, dar și felul în care sunt realizate sarcinile.

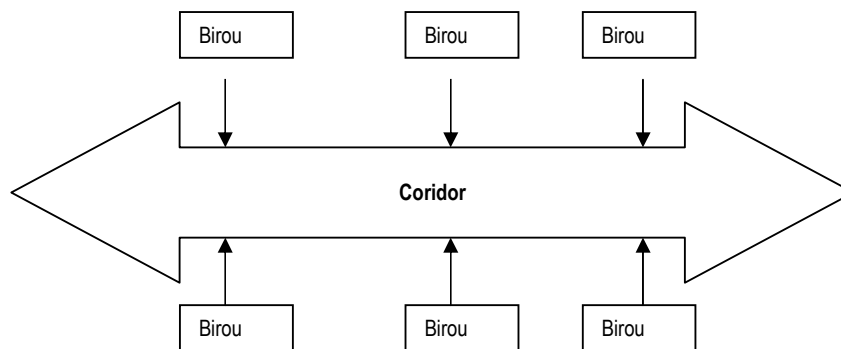


Fig. 4.1 Organizarea muncii în companiile americane

În general, salariații din companiile americane, nu numai managerii, sunt recrutați cu rapiditate și sunt eliberați din funcție tot atât de rapid (deseori fără a li se oferi o compensație). A fi concediat nu reprezintă un stigmat, fiind astfel în totală opoziție cu sistemul japonez, în care concedierile se foloseau în cazuri izolate înainte de 1992, în prezent recurgându-se la această metodă de redresare a activității firmei în ultimă instanță.

Americanii dau dovadă de foarte puțin sentimentalism în afaceri. Rezultatele financiare ale tranzacției au prioritate în fața sentimentelor personale. Ei se ghidează după principiul conform căruia *dacă obții profit, poți încheia afaceri chiar și cu diavolul. În caz contrar, o afacere, chiar bazată pe prietenie, nu are valoare*. În Japonia, o importanță covârșitoare în luarea deciziilor în afaceri o are **consensul**, acordul tuturor membrilor organizației. Astfel se întâmplă ca uneori să fie menținută o activitate mai puțin profitabilă datorită fie istoriei, fie statusului angajaților din firmă, vechimii acestora etc.

4.2.1. Politicile de resurse umane

O perioadă îndelungată de timp, în organizațiile americane, managementul resurselor umane a fost considerat un domeniu mai puțin însemnat al managementului. La **Harvard Business School**⁹ problematica MRU nu a fost dezvoltată decât în anii '80, situându-se mult în urma unor domenii privilegiate precum marketingul și finanțele. Un motiv pentru care această situație este reconsiderată în prezent îl reprezintă studiile demografice. În anul 1990, publicația **Wall Street Journal**¹⁰ atrăgea atenția asupra faptului că ritmul creșterii populației active se va diminua către anul 2000, comparativ cu anii '80 și, prin urmare, resursele umane vor deveni unul dintre atuurile strategice ale întreprinderilor.

Din punctul de vedere al resurselor umane, **principala problemă** a sistemului american de management a reprezentat-o alegerea uneia dintre cele **două variante**: înlocuirea personalului în funcție de nevoile companiei sau realizarea de investiții în formarea acestuia. Tendința în această țară este de a înlocui personalul care nu dispune de competențele necesare, mai degrabă decât a-l forma.

În SUA, angajările și concedierile sunt foarte frecvente, inițiativa aparținând atât angajatorului, cât și salariatului. Americanii au tendința de a schimba frecvent firma în care lucrează, în căutarea unui loc de muncă mai bun. Din acest motiv, firmele americane preferă să schimbe personalul în funcție de nevoi, în loc să investească în pregătirea acestuia. Această politică

^{9, 10} Burduș E., *op. cit.*, pp. 179.

este reflectată de faptul că în domeniul recrutării și selecției resurselor se investesc cele mai mari sume.

În organizațiile americane, principalul obiectiv al **politicii de resurse umane** îl reprezintă îmbunătățirea motivării, ca premisă a creșterii eficienței utilizării forței de muncă. În activitățile specifice funcțiunii de resurse umane, sunt angajate trei categorii de persoane. Prima categorie, care de altfel poartă întreaga responsabilitate în acest domeniu, este reprezentată de managementul de nivel superior, respectiv președintele organizației, care impune un anumit climat de muncă. Acesta, ajutat de directorii executivi și în primul rând de vicepreședinte, care deseori se întâmplă să fie șeful departamentului de resurse umane, are responsabilitatea stabilirii obiectivelor și coordonatelor politicilor de resurse umane.

A doua categorie este reprezentată de toți managerii din cadrul organizației, începând cu supraveghetorii, șefii de departamente și alți manageri care pun în practică politica de resurse umane a organizației.

A treia categorie cu responsabilități în domeniul resurselor umane este reprezentată de angajații departamentului de resurse umane. Aceștia asigură servicii, ajutor, sfaturi și uneori control pentru celelalte departamente din cadrul întreprinderii. Șeful departamentului de resurse umane este considerat membru al managementului de nivel superior, el având un rol activ în procesul de luare a deciziilor de la nivelul organizației și, în primul rând, în elaborarea strategiei de resurse umane.

4.2.2. Recrutarea și selecția resurselor umane

Studiile¹¹ privind practicile de resurse umane în SUA au evidențiat faptul că 64% dintre manageri consideră recrutarea și selecția resurselor umane ca fiind cea mai importantă activitate a managementului resurselor umane.

O particularitate a procesului de recrutare și selecție o reprezintă autoritatea pe care o are managerul de activitate, *line manager*¹² (șeful ierarhic direct), de a accepta sau respinge un candidat recomandat de departamentul de resurse umane, chiar dacă angajările sunt centralizate.

Prima etapă a procesului de recrutare constă în precizarea de către managerul de activitate a posturilor care în mod real trebuie ocupate, însoțită de o descriere a acestora. Astfel se stabilește necesarul de personal ce trebuie angajat, care este transmis către departamentul de resurse umane, iar ulterior

¹¹ Konrad A. M., Deckop J., *Human resource management trends in the USA. Challenges in the midst of prosperity*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press, pp. 269-270.

¹² Beardwell I., Holden L., *op. cit.*, pp. 649-651.

începe etapa de recrutare propriu-zisă. Sursele de recrutare sunt reprezentate de angajați calificați care au părăsit întreprinderea, școli, agenții private de forță de muncă, organizații ale minorităților sau serviciul local al forței de muncă.

În etapa de selecție se urmărește a se stabili în ce măsură abilitățile și cunoștințele candidaților corespund postului ce urmează a fi ocupat. Pentru evaluarea candidaților se folosesc mai multe metode de selecție. Cele mai utilizate metode de selecție sunt: cererile de angajare, interviurile, testele de angajare, centrele de evaluare (*assessment center*) și recomandările.

Cererea de angajare este un document ce conține o serie de întrebări privind pregătirea, experiența, starea sănătății și alte informații utile pentru estimarea capacității unei persoane de a presta o anumită muncă. Această cerere poate indica dacă un solicitant îndeplinește cerințele minime pentru un anumit post și, de asemenea, permite efectuarea unor comparații între candidați.

Interviul este o metodă de selecție având ca principal scop evaluarea cunoștințelor, calităților și abilităților candidatului și oferirea de informații privitoare la organizație și la postul respectiv. În companiile americane, majoritatea candidaților care îndeplinesc toate condițiile pentru a fi admiși sunt chemați la două interviuri: primul interviu se derulează în prezența unui specialist de resurse umane și cel de-al doilea presupune întâlnirea cu șeful direct al departamentului în care se află postul vacant.

O altă metodă de selecție o reprezintă **testele de angajare**, ca instrument de evaluare a calităților angajatului pe baza unor răspunsuri scrise sau a unor exerciții de simulare. Principalele tipuri de teste folosite în companiile americane sunt: **testele de capacitate**, **testele de personalitate** și **testele de performanță**.

Testele de capacitate evaluează capacitățile mentale și mecanice, precum și cele senzoriale ale unui candidat. Cu excepția testelor pentru evaluarea capacităților senzoriale, testele sunt, de obicei, concepute în formă scrisă.

Testele de personalitate sunt instrumente care evaluează modul de gândire, sentimentele și comportamentele care influențează modul de acțiune al individului într-o anumită situație. Testele scrise măsoară trăsături cum ar fi sociabilitatea, dependența și nevoia de realizare. Acest tip de teste face subiectul unor controverse, ca urmare a dificultăților care apar în procesul de evaluare a trăsăturilor de personalitate și, în special, ca urmare a problemelor asociate corelării acestor trăsături ale individului cu cerințele postului.

Testele de performanță măsoară aptitudinile practice pentru un anumit post. Candidatul este rugat să desfășoare o activitate specifică postului, în anumite situații. Deși pot fi costisitoare, datorită echipamentelor necesare,

atunci când reflectă aspecte importante ale postului, aceste teste tind să fie previziuni corecte ale performanței viitoare. De asemenea, sunt mai puțin susceptibile de impactul negativ care însoțește testele scrise.

Centrele de evaluare reprezintă un mediu controlat, folosit pentru a previziona succesul managerial al indivizilor, mai ales pe baza evaluării comportamentelor acestora în anumite situații. Aceste situații (exerciții) sunt în principal teste de performanță, care reflectă tipul de muncă prestat pe o poziție managerială. Conform unei estimări făcute, există mai mult de 2.000 de organizații care desfășoară programe privind centrele de evaluare.

Recomandările reprezintă încercări de a obține informații despre solicitantii unui post de la persoane care cunosc calitățile acestora. Recomandările se obțin prin telefon, poștă sau personal și servesc la verificarea datelor din cererile de angajare și la colectarea informațiilor necesare procesului de selecție. O justificare a extinderii utilizării recomandărilor o reprezintă estimarea conform căreia între 20 și 25% dintre cererile de angajare ale candidaților conțin cel puțin un fals.

Selecția candidaților cuprinde mai multe faze, constând în **interviul inițial de triere, completarea cererii de angajare, testarea, examenul fizic, verificarea referințelor și interviul final.**

În cazul în care un candidat nu corespunde pe deplin postului, dar el este totuși acceptat, acesta este angajat pe o perioadă de probă, iar responsabilitatea adoptării unei decizii finale în ceea ce privește reținerea sa în cadrul companiei revine managerului de activitate.

În ceea ce privește **recrutarea** pozițiilor de top-management, companiile multinaționale americane adoptă următoarele abordări: etnocentrică, policentrică și geocentrică.

Etnocentrismul – companiile pot recruta manageri doar din țara-mamă din care provine compania. Această strategie poate fi adoptată în timpul fazelor incipiente ale expansiunii internaționale, deoarece companiile aflate la acest stadiu sunt preocupate de transplantarea unei părți a afacerii lor care a fost profitabilă în propria țară. Din această cauză, cunoștințele detaliate ale acestei faze sunt critice în obținerea succesului. Pe de altă parte, o politică a etnocentrismului, cea a necesității, implică blocarea ascensiunii pentru managerii executivi din țara locală. Dacă există mai multe filiale, naționali din țara de origine a companiei trebuie să recunoască faptul că activitatea efectuată peste graniță poate să nu ducă la un progres rapid al carierei. Însă strategia etnocentrică prezintă și unele dezavantaje din punctul de vedere al costurilor și al tendinței sporite de a impune stilul de management al companiei-mamă.

Policentrismul – companiile multinaționale pot recruta manageri atât din țara-mamă, cât și din țara-gazdă. Această strategie poate rezulta din achiziția

unor companii locale. În Japonia, de exemplu, acolo unde piața forței de muncă este compactă, majoritatea persoanelor sunt reticente în a schimba firmele la care lucrează. Angajarea persoanelor din țara în care activează filiala are și alte avantaje ca, de exemplu, eliminarea barierelor lingvistice, diminuarea costurilor necesare pentru pregătirea managerilor din țara-mamă pentru a cunoaște cât mai bine limba și cultura țării-gazdă și, de asemenea, eliminarea dificultăților legate de ajustarea la noua cultură a managerilor și familiilor acestora. De asemenea, această strategie permite companiilor multinaționale americane să profite de nivelul salariilor din țara în care există filiala. Totuși, aceste avantaje nu vin fără niciun cost. Managerii locali pot întâmpina dificultăți în construirea unei punți între filială și compania mamă datorită experienței limitate pe care au avut-o într-o companie multinațională. Dar a considera numai țara-gazdă și țara-mamă ca surse de angajare poate duce la excluderea unor manageri executivi foarte capabili din alte țări.

Geocentrismul – companiile pot recruta manageri nu numai din țara-mamă și cea gazdă, ci și din alte țări terțe. La o primă vedere, ar părea că această strategie este optimă și cea mai consistentă în ceea ce privește sublinierea filosofiei companiilor multinaționale americane. Totuși, există anumite probleme potențiale, cum ar fi costurile foarte ridicate ale unei asemenea politici, durata mai mare de implementare și necesitatea unui control centralizat sporit asupra managerilor și asupra carierei acestora.

4.2.3. Integrarea în muncă și promovarea personalului

În organizațiile americane, programul de integrare a nou angajaților la locul de muncă cuprinde **trei etape**:

- **departamentul de resurse umane** al organizației îi va furniza noului angajat informații despre nou angajați, individual sau în grup;
- **managerul de activitate** (șeful ierarhic direct) al nou angajatului îl va informa pe acesta despre departamentul și postul în care va lucra;
- după primele zile de muncă se va realiza un nou interviu pentru a oferi o serie de răspunsuri la unele întrebări care apar din partea **nou angajatului**.

Integrarea trebuie să favorizeze apariția sentimentului de apartenență la întreprindere.

Promovarea reprezintă avansarea angajatului într-un post mai bun, cu mai multe responsabilități, care reclamă calități superioare și asigură un statut mai ridicat. În cadrul firmelor din SUA, promovarea are la bază rezultatele în muncă sau performanța, calitățile, nivelul de pregătire și vechimea angajaților. Managementul firmelor consideră că performanțele în muncă, abilitățile,

calitățile și nivelul de pregătire a salariaților trebuie să constituie factorul determinant în promovare, în timp ce sindicatele consideră vechimea ca bază a procesului de promovare. Plasarea accentului pe vechime în procesul promovării reprezintă o restricție pentru responsabilizarea managerilor în a obține rezultate.

În procesul de **promovare**, este evidentă tendința managerilor americani de a pune accentul pe **performanțele în muncă**, calitățile și nivelul de pregătire a angajaților. Vechimea în muncă este luată în considerare în promovare numai atunci când celelalte criterii privind performanța în muncă, nivelul de pregătire sau abilitățile a doi sau mai mulți candidați sunt sensibil egale. Tinerii care se dovedesc superiori unor angajați mai în vârstă vor fi preferați pentru promovare, deoarece se consideră că prin aceasta crește motivarea angajaților pentru dezvoltarea abilităților și îmbunătățirea rezultatelor profesionale.

4.2.4. Trainingul angajaților

În SUA nu există nicio reglementare care să oblige companiile să ofere pregătire continuă personalului. Ca urmare, există o mare diversitate de situații care pot fi întâlnite în organizațiile americane în ceea ce privește pregătirea personalului. Numeroase companii nu își stabilesc un buget pentru programele de pregătire, în timp ce altele, de obicei de dimensiuni mari, au programe speciale de formare continuă a personalului, care derivă din obiectivele strategice majore ale companiilor.

Există multe situații în care angajații au nevoie de o pregătire suplimentară pentru munca pe care o vor desfășura. În întreprinderile din SUA se utilizează în general următoarele forme de pregătire:

- **ucenicia**, folosită pentru activitățile care necesită o perioadă mai lungă de pregătire în vederea obținerii unor abilități specifice de nivel înalt. În astfel de situații, nou angajații vor lucra sub supravegherea unor persoane cu înaltă calificare;
- **pregătirea în afara locului de muncă** presupune deprinderea unor cunoștințe și metode de muncă în condițiile similare locului de muncă, dar în afara departamentului în care va lucra;
- **pregătirea la locul de muncă (OJT – on the job training)**, atunci când angajații sunt coordonați de managerul de activitate sau de un instructor specializat, în atelierul sau în biroul în care vor lucra;
- **pregătirea în școli specializate** prin cursuri ținute în afara întreprinderii, care vor preceda pregătirea în cadrul întreprinderii.

Pregătirea personalului reprezintă o sarcină permanentă a managementului întreprinderii, astfel că departamentul de resurse umane trebuie să asigure pregătirea continuă a tuturor angajaților, nu numai a celor noi veniți în întreprindere.

Studiul¹³ derulat de **Societatea Americană de Management al Resurselor Umane** (Society for Human Resource Management), intitulat *Studiu privind prioritățile în domeniul resurselor umane*, a evidențiat faptul că 40% dintre manageri consideră trainingul angajaților ca fiind cea mai importantă activitate a managementului resurselor umane. Explicația unei astfel de orientări constă în faptul că potențialul de muncă al angajaților și, implicit, capacitatea acestora de a obține performanță sunt limitate în timp nu numai din punctul de vedere al vârstei angajaților, dar mai ales din perspectiva migrației acestora către alte companii. În opinia managerilor americani, angajații trebuie să fie orientați spre obținerea performanței, astfel încât să genereze la nivelul companiei cât mai multe venituri.

4.2.5. Trăsăturile generale ale managerilor americani

Cercetările în domeniu au demonstrat faptul că studiile superioare sunt din ce în ce mai importante pentru un manager american. Un studiu efectuat asupra a 250 de manageri ai celor mai mari firme americane a arătat că 99% dintre aceștia au urmat cursurile unui colegiu și 91% le-au absolvit. La nivelul întregii populații a SUA, doar 33% dintre americani au urmat cursurile unui colegiu și doar un sfert din aceștia au absolvit o formă de învățământ superior. Cele mai populare domenii de specializare universitară sunt: studiile economice, tehnice, științele umaniste etc. Mai mult, aproape jumătate dintre managerii de top din organizațiile americane au urmat cursuri postuniversitare, majoritatea în domeniul juridic și economic. Un studiu recent a relevat faptul că mai mult de jumătate dintre managerii generali ai 1.500 de mari firme din SUA posedă o diplomă de doctor sau sunt licențiați (master) în domeniul managementului. În proporție de 1/5, aceștia au obținut diploma la Harvard University.

Pentru majoritatea managerilor, procesul de instruire nu se încheie odată cu terminarea studiilor. Ei urmează cursuri de specializare organizate de instituții de învățământ superior sau cele realizate în cadrul firmei sau de diferite alte organizații.

Un studiu realizat asupra unui număr de 611 firme, fiecare cu cel puțin 1.000 de angajați, a evidențiat faptul că 89% din personalul de conducere

¹³ Konrad A. M., Deckop J., *op. cit.*, pp. 270.

participă la cursuri de pregătire și perfecționare. O atenție deosebită se acordă pregătirii în domeniul managementului internațional, incluzând atât cursuri de specialitate, cât și detașări în străinătate.

Faptul că experiența joacă un rol important în activitatea unui manager nu este deloc surprinzător. Cercetările efectuate la nivelul celor mai mari 800 de firme americane au arătat că 79% dintre manageri au început să lucreze în perioada liceului, iar 56% au lucrat și în timpul facultății. 70% dintre aceștia au fost membri ai unor cluburi, asociații sau ai altor organizații studențești.

Un procent semnificativ (38%) dintre managerii americani au participat la concursuri sportive organizate între colegii. Aceștia au recunoscut că experiența acumulată i-a ajutat să învețe să lucreze în echipă și să-și dezvolte abilitățile interpersonale. De exemplu, C. J. Silas, președintele companiei Phillips Petroleum, medaliat cu aur la baschet în cadrul jocurilor Pan American Games, a precizat că sportul și jocul în echipă l-au ajutat să înțeleagă *că nu poți face totul de unul singur*.

Deși publicațiile economice creează impresia că managerii americani, în special cei de nivel superior, își schimbă frecvent slujba, acest lucru nu se poate generaliza. Aproximativ 75% dintre managerii intervievați au recunoscut că experiența în firmă le-a fost de ajutor în obținerea actualului post de conducere, jumătate dintre ei lucrând de aproximativ 20 de ani în aceeași firmă. Totuși, această tendință pare a se schimba. Numărul managerilor promovați la conducerea firmelor după primul an de activitate în organizația respectivă a crescut de la 9% la 17% în ultimul deceniu. Orele suplimentare petrecute în firmă au un aport semnificativ la formarea experienței managerilor. Conform unui studiu efectuat de revista *The Wall Street Journal*, majoritatea managerilor generali lucrează zece ore pe zi în timpul săptămânii și șase ore în weekend.

Din punctul de vedere al criteriului vârstă, managerii americani susțin ipoteza că acest criteriu are un rol important în formarea experienței și are o importanță relativ redusă în promovarea pe un post de conducere.

4.2.6. Participarea angajaților la realizarea și repartizarea profitului

În SUA, ca și în Marea Britanie, accentul este pus pe controlul locului de muncă. Acolo unde există sindicate, delimitarea dintre salarii și profituri se produce încă de la nivelul muncitorilor. În SUA, curentul democrației la locul de muncă este absent. O formă democratică de organizare a întreprinderii a fost aleasă acolo unde s-a crezut de cuviință că ar fi cea mai eficientă formă pentru a realiza obiectivele economice, iar acest lucru s-a întâmplat doar atunci când capitalismul american a fost pus sub presiune de firmele din afara țării.

În SUA, Marea Britanie și Suedia, țări cu o bogată tradiție în domeniul negocierilor colective și al relațiilor de muncă, codeterminarea a fost echivalată, între anii 1950-1960, cu negocierea colectivă, care nu stabilea doar salariile, ci și orele de muncă și alte condiții de lucru. În aceste țări, structura negocierii colective pare să creeze tiparul pentru codeterminare. Acolo unde negocierea colectivă are loc, în principal, la nivel național, principala influență a organizațiilor muncitorilor se manifestă la același nivel.

Structura existentă a relațiilor de muncă exercită o puternică influență asupra practicii democrației la locul de muncă, fie că sursele de motivație ale angajaților sunt asigurate de factori sociali și economici, precum dorința salariaților pentru o slujbă satisfăcătoare și recompensele materiale, interesul angajatorului pentru productivitate, fie au la bază o serie factori politici și ideologici.

La mijlocul anilor '70, problema participării salariaților la realizarea și repartizarea profitului a fost discutată la nivelul sectorului privat din SUA. În ciuda naturii haotice a demersurilor în această direcție, mișcarea americană către democrația industrială și economică a fost impresionantă. Majoritatea marilor companii din SUA au lansat o formă sau alta de programe pentru cointeresarea salariaților, acestea variind de la modificări minore în structura organizației, până la schimbări fundamentale ale relațiilor de autoritate la locul de muncă, ce provin din negocierea colectivă a contractelor de muncă. Multe dintre aceste companii au lansat programe de participare a salariaților la repartizarea profitului, care variază din punct de vedere valoric de la un plus minor la salariu până la sume considerabile. Mai mult de 10.500 de companii sunt deținute parțial sau integral de angajați, de către circa 11 milioane de salariați, ca urmare a Planului de Posesie a Acțiunilor de către Salariați (ESOP – Employee Stock Ownership Plans)¹⁴. Numărul salariaților care dețin părți din capitalul social al companiei a crescut cu un procent în fiecare an. Procentul pe care salariații îl dețin din companii variază de la o fracțiune de procent până la 100%. În majoritatea firmelor care sunt „deținute de salariați” aceștia sunt acționari cu o influență și un control reduse.

În SUA, spre deosebire de Europa, managementul superior, și nu salariații ori sindicatele, a promovat participarea salariaților la repartizarea profitului, pentru a crește competitivitatea, și nu pentru a obține democrația la locul de muncă. Totodată, spre deosebire de Europa, nu sindicatele, respectiv forța de muncă organizată, au pus ideea coparticipării salariaților la profit pe agenda politică, ci senatorul de Louisiana, R. Lang, care a fost primul care a

¹⁴ *** *Employee Stock Options Plans*, www.sec.gov.

materializat acest concept într-o propunere legislativă. Principalul teoretician al acestei mișcări, a coparticipării salariaților la repartizarea profitului, a fost investitorul bancar L. Kelso.

4.2.7. Sindicatele în SUA

Una dintre cele mai importante caracteristici ale pieței muncii din SUA o reprezintă **gradul foarte mare de eterogenitate**. Diversitatea foarte mare înregistrată pe piața muncii din SUA poate fi interpretată și înțeleasă din mai multe puncte de vedere. În primul rând, în SUA, forța de muncă este reprezentată de 142 de milioane de persoane apte de muncă, piața americană a muncii fiind considerată una dintre cele mai mari din lume. În al doilea rând, se poate vorbi de un grad foarte mare de eterogenitate a forței de muncă din punctul de vedere al naționalității, al nivelului de pregătire profesională, al experienței etc. În al treilea rând, dezvoltarea activității companiilor la nivel internațional a facilitat amplificarea schimbului cultural dintre SUA și alte țări. De asemenea, trebuie avută în vedere și mobilitatea sporită ce caracterizează forța de muncă din SUA.

Deși se poate spune că la nivelul SUA diversitatea este caracteristica principală a forței de muncă, iar în prezent tendința este de amplificare a acesteia, în timp, **activitatea sindicală** a înregistrat un declin major. Anul 1950 este considerat momentul reprezentativ pentru a evidenția rolul sindicatelor în SUA, deoarece 35% din numărul total al salariaților făceau parte dintr-un sindicat, asociație ori uniune a salariaților. La nivelul anului 1983, ponderea salariaților ale căror interese erau reprezentate de sindicate a fost de 20% din numărul total al angajaților. La începutul secolului al XXI-lea, activitatea sindicatelor a înregistrat, la nivelul SUA, o diminuare semnificativă, astfel că în anul 2000 sindicatele reprezentau interesele a doar 13,5% din totalul salariaților înregistrați în SUA. În sectorul public, la nivelul anului 2000, gradul de sindicalizare era de 37,5% din numărul total al salariaților din sectorul public. În sectorul privat doar 9% din numărul total al salariaților făceau parte dintr-un sindicat¹⁵.

Tendința de diminuare a **rolului și importanței sindicatelor** s-a menținut și în decursul ultimilor ani. În anul 2005, gradul de sindicalizare a fost de 12,5% din numărul total al salariaților înregistrați pe întreg teritoriul SUA. La nivelul sectorului public, ponderea membrilor de sindicat a reprezentat 36,5%

¹⁵ *** *Union members in 2000*, Press Release 18th of January 2001, Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Washington, www.bls.gov.

din totalul angajaților din instituțiile publice. În sectorul privat, gradul de sindicalizare a fost de doar 7,8%.¹⁶

În comparație cu situația înregistrată în alte țări, în SUA, activitatea sindicatelor este destul de redusă. Sindicatele și uniunile sindicale sunt organizate la nivelul anumitor ramuri de activitate, între cele mai cunoscute fiind United Automobile Workers, care cuprinde muncitorii din industria automobilelor, indiferent de munca pe care o prestează, și International Brotherhood of Electrical Workers, în care sunt cuprinși electricienii din diverse sectoare de activitate precum industria prelucrătoare și construcțiile.

În SUA nu există organizații patronale, constituite la nivel național sau de ramură, care să participe la negocierile cu sindicatele în vederea încheierii unor acorduri colective de muncă. Asociația Națională a Industriașilor (National Association of Manufacturers) a fost înființată la începutul secolului al XIX-lea, având ca principal obiectiv lupta împotriva organizării propriilor salariați în sindicate sau asociații reprezentative.

Sindicatele negociază direct cu conducerea companiilor la nivelul cărora sunt constituite. Negocierile dintre sindicate și managementul companiilor au loc doar în condițiile în care respectiva asociație a salariaților a fost recunoscută în prealabil de conducerea companiei. La nivel național, negocierile se desfășoară între reprezentanții uniunilor sindicale și cei ai guvernului. Principalul subiect al negocierilor îl reprezintă condițiile de muncă, înțelegerile dintre sindicat și conducerea companiei având valabilitate pe o perioadă de cel puțin doi sau trei ani. Cel mai frecvent sunt discutate aspectele specifice activității de zi cu zi (*day to day work*), cu implicații pe termen scurt.

În general, în companiile mici nu există sindicate și, în consecință, managementul respectivelor companii dispune de un grad mai mare de flexibilitate în ceea ce privește relația cu propriii salariați. O astfel de situație este, de cele mai multe ori, în defavoarea salariaților, deoarece la nivelul respectivelor companii salariile sunt mai mici decât media la nivel național pentru posturi similare, iar calitatea condițiilor de muncă este scăzută.

În ceea ce privește activitatea sindicatelor americane, numeroși specialiști¹⁷ în domeniu, precum **E. M. Kassalow** și **P. C. Sexton**, apreciază că **importanța scăzută a sindicatelor** în domeniul relațiilor de muncă are la bază o serie de **cauze**. În primul rând, în SUA nu a existat feudalismul sau

¹⁶ *** *Union members in 2005*, Press Release 20th of January 2006, Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Washington, www.bls.gov.

¹⁷ Bamber J.G., Lansbury R.D., Wailes N., *International and comparative employment relations. Globalisation and the developed market economies, Fourth Edition*, Sage Publications, London, 2004, pp. 70-72.

conducerea feudală a activităților economice, care să conducă la o scindare a populației în două clase: muncitori și conducători. În al doilea rând, capitalismul american este axat pe promovarea ideii de prosperitate. În al treilea rând, forța de muncă de pe teritoriul SUA este foarte eterogenă din punctul de vedere al unor criterii precum rasa și etnia. În numeroase situații, salariații proveniți din alte regiuni ale lumii consideră că sindicatele nu le pot reprezenta interesele. Mai mult, unii dintre aceștia nu dispun de acte care să le confere dreptul de rezidență în SUA sau cetățenia americană, acceptând anumite oferte de a munci „la negru”. În al patrulea rând, forța de muncă este caracterizată de un grad ridicat de mobilitate socială. Visul fiecărui american este acela de a avea *o casă cu gard alb* (*log cabin to white house*), iar acesta se poate transforma în realitate dacă individul își valorifică potențialul de întreprinzător sau este performant și ocupă un post foarte bine plătit, într-o companie mare. Concret, trecerea de la postura de angajat în cadrul unei companii la cea de manager al propriei afaceri se poate realiza într-un timp relativ scurt și cu efecte maxime. De asemenea, trebuie adus în discuție și individualismul, ca valoare fundamentală a culturii americane, care justifică lipsa de interes a angajaților față de încheierea unor acorduri colective sau afilierea la anumite asociații.

În SUA, **sindicatele** trebuie să îndeplinească două **condiții** majore: să fie solvabile din punct de vedere financiar și să-și declare independența din punct de vedere politic. Cea mai importantă asociație patronală din SUA este Federația Americană a Muncii – Congresul Organizațiilor din Industrie (American Federation Labo-Congress of Industrial Organization's AFL-CIO), care, deși aparent, este independentă din punct de vedere politic, reprezintă interesele companiilor din sectorul industrial, acestea contribuind în mod direct la finanțarea campaniilor electorale ale unor partide politice. Tocmai din acest punct de vedere, companiile din alte sectoare de activitate nu recunosc această asociație patronală, puterea de care aceasta dispune fiind redată de organizațiile pe care le reprezintă. Datorită faptului că asigură, într-o formă indirectă, finanțarea unor partide politice, aria de intervenție a AFL-CIO în domeniul negocierilor este limitată la aspecte referitoare la securitatea socială, salariul minim și drepturile civile cu caracter general de care poate beneficia orice cetățean american. Interesele salariaților din sectorul public sunt reprezentate de Autoritatea Federală de Reglementare a Relațiilor de Muncă, ce dispune de abilitatea de a încheia acorduri de muncă colective.

Intervenția guvernului în domeniul negocierilor colective se concretizează în elaborarea unor reguli, norme și proceduri sau acte normative referitoare la eliminarea discriminării în muncă, condițiile de angajare, fixarea salariului minim pe economie, stabilirea duratei normate a muncii și a

numărului maxim de ore suplimentare ce pot fi efectuate de angajați, elaborarea unor planuri de pensii și stabilirea cuantumului aferent ajutorului de șomaj. La nivelul anului 2005, numărul mediu de ore lucrate pe zi a fost variat de 7,5 ore, iar numărul mediu de ore lucrate pe săptămână a fost de 35 ore. Luând în calcul și orele suplimentare efectuate, numărul mediu zilnic de ore de muncă a fost, în anul 2005, de 7,9 ore pe zi.¹⁸ Ca și în celelalte țări, sistemul asigurărilor sociale îi obligă atât pe angajatori, cât și pe angajați să plătească lunar către bugetul de stat un anumit procent din totalul veniturilor realizate.

În companiile la nivelul cărora nu sunt constituite sindicate, primează negocierile individuale dintre angajat și angajator, acesta din urmă fiind obligat să respecte legislația în domeniul muncii. Însă, la nivelul acestor companii, recompensarea salariaților se face în funcție de rezultatele pe care aceștia le obțin, respectiv în funcție de performanță. În general, principalele criterii în funcție de care sunt fixate salariile în astfel de situații sunt: postul, respectiv natura activității desfășurate (evaluarea posturilor) și performanța salariaților (evaluarea performanțelor profesionale). Desigur, sistemul de motivare din companiile americane include pensii private, asigurări medicale și de viață, bonusuri, prime de vacanță etc.

Companiile la nivelul cărora sunt constituite sindicate sau sunt asociate la diferite uniuni patronale își însușesc prevederile negocierilor colective încheiate la nivel de ramură sau la nivel național. Însă, la nivel organizațional, prevederile negocierilor colective sunt de cele mai multe ori substituite de rezultatele negocierilor individuale dintre angajat și angajator. Aceasta deoarece menținerea, dezvoltarea, recompensarea și concedierea salariaților au la bază natura activității desfășurate și mai ales performanța în muncă a acestora.

Serviciul Federal de Mediere și Conciliere (Federal Mediation and Conciliation Service FMCS) are atribuții în domeniul medierii conflictelor de muncă, în special la nivelul sectorului public. Intervențiile acestui organism se concretizează în participarea la negocierile colective desfășurate între reprezentanții unor instituții din sectorul public și asociațiile reprezentative ale salariaților (pompieri, polițiști, angajați din administrațiile financiare, salariați din domeniul serviciilor de sănătate publică). În sectorul privat, responsabilitatea medierii unor conflicte de muncă revine sindicatelor și uniunilor patronale, sectoarelor în care există astfel de uniuni, ori sindicatelor și managementului companiilor la nivelul cărora au loc greve.

¹⁸ *** *American Time Use Survey*, Press Release 27th of July 2006, Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Washington, www.bls.gov.

4.3. Managementul competențelor în SUA

Abordarea resurselor umane din perspectiva managementului competențelor este specifică, în general, țărilor occidentale dezvoltate, fiind caracteristică în special sistemului american de management. În esență, organizațiile americane sunt **organizații bazate pe competențe**. În opinia managerilor americani, valoarea unei organizații, indiferent de domeniul său de activitate, este conferită de calitatea resurselor umane de care dispune. Această **abordare a resurselor umane din punctul de vedere al managementului competențelor** furnizează o serie de informații relevante privind gradul de integrare a **practicilor de resurse umane** în strategia de afaceri a organizațiilor. În primul rând, competențele reprezintă elementul-cheie în cadrul relației dintre obiectivele strategice ale companiei, obiectivele operaționale și sarcinile ce trebuie realizate la nivelul posturilor. Realizarea sarcinilor specifice posturilor solicită din partea angajaților anumite comportamente în muncă. În consecință, fiecare angajat trebuie să dispună de un anumit volum de cunoștințe, de anumite abilități, aptitudini și calități pe care să le folosească în scopul obținerii unui anumit nivel de performanță. Identificarea persoanelor care să îndeplinească criteriile impuse de natura postului ocupat reprezintă una dintre cele mai importante activități ale managementului resurselor umane. În al doilea rând, competențele angajaților trebuie dezvoltate și recompensate în funcție de rezultatele obținute. Aceasta înseamnă că nu este suficient ca organizațiile să se limiteze doar la activitatea de recrutare și selecție a unor angajați competenți, ci trebuie să le asigure perspective de dezvoltare profesională și personală, să îi evalueze și să îi recompenseze în strânsă legătură cu obiectivele operaționale și strategice pe aceștia trebuie să le îndeplinească.

În opinia specialiștilor americani¹⁹, **managementul competențelor reprezintă cel mai inteligent mod de a genera schimbări și de a identifica noi oportunități în mediul în care companiile își desfășoară activitatea**. Din punct de vedere managerial, **competența** înglobează (figura 4.2):

- motivația inițierii și dezvoltării de către individ a unor activități și procese (în vederea obținerii performanței);
- abilitățile, aptitudinile și calitățile necesare pentru realizarea activităților și care generează la nivelul individului anumite comportamente;
- puterea de decizie în scopul reorientării anumitor acțiuni în vederea obținerii nivelului estimat de rezultate și care se concretizează în punerea

¹⁹ Jackson T., *International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, 2002, pp. 63.

în practică a unor inițiative individuale cu implicații la nivel organizațional.

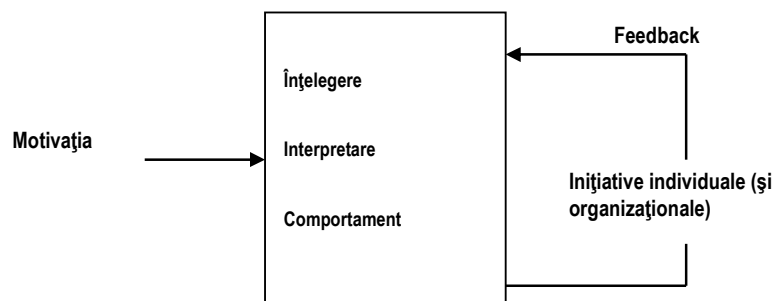


Fig. 4.2. Modelul de analiză a competenței²⁰

În opinia lui **M. Argyle**²¹, principalii **factori** care influențează **performanța** sunt:

- obiectivele individuale, operaționale și strategice, respectiv motivele pentru care angajatul trebuie să atingă nivelul de performanță estimat;
- cunoștințele și nivelul de înțelegere a scopurilor fiecărei acțiuni și fiecărui proces la realizarea cărora individul participă;
- abilitatea și capacitatea individului de a transpune respectivele cunoștințe în comportamente specifice;
- performanța în sine, ca rezultat ce trebuie obținut și care explică rolul celor trei factori descriși anterior.

În opinia lui **R.E. Boyatzis**²², **competența** poate fi definită ca **ansamblul motivelor, caracteristicilor, cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor de care dispune un individ**.

Pragmatismul, ca dimensiune dominantă a comportamentului managerilor americani, se reflectă și în conținutul noțiunii de competență. Astfel, în opinia a numeroși manageri americani, competența poate fi definită ca reprezentând **capacitatea individului de a folosi cunoștințele și abilitățile de care dispune pentru a obține performanța**. Analizând conținutul acestei definiții, este evident faptul că în concepția managerilor există o legătură directă și foarte puternică între competență și performanță. Un angajat este considerat competent doar dacă poate obține performanță. La nivel organizațional, competența angajaților trebuie să reflecte capacitatea acestora de a gândi, de a

²⁰ Jackson T., *op. cit.*, pp. 64-65.

²¹ Jackson T., *op. cit.*, pp. 63-65.

²² Boyatzis, R. E., *The Competent Manager*, John Wiley, New York, 1982.

formula judecăți, de a adopta decizii, de a pune în practică anumite inițiative și de a-și valorifica potențialul creativ.

De exemplu, competența unui manager în domeniul planificării este frecvent asociată cu capacitatea acestuia de a stabili obiective, de a anticipa riscurile, de a elabora planuri de realizare a activităților în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Asociația Americană de Management a dezvoltat un model al competențelor pe care trebuie să le îndeplinească în orice situație un bun manager (figura 4.3). Conform acestui model, competența unui bun manager trebuie să se concretizeze la nivelul a patru **domenii**:

- *obiective și acțiuni manageriale* – în acest domeniu, competența managerului este redată de capacitatea acestuia de a stabili obiective realiste și de a iniția acțiuni orientate spre obținerea performanței. De asemenea, acesta trebuie să fie capabil să evalueze, să analizeze și să înțeleagă conținutul activităților desfășurate, astfel încât să adopte decizii de reorientare a acestora în vederea atingerii scopurilor inițiale. Viziunea pe termen lung este una dintre calitățile unui bun manager;
- *relațiile cu subordonații* – un bun manager trebuie să manifeste perseverență în vederea obținerii performanței și, tocmai de aceea, uneori, acesta trebuie să își exercite puterea și autoritatea de care dispune în relațiile cu subordonații. Una dintre condițiile reușitei o reprezintă furnizarea feedbackului către salariații aflați sub coordonarea directă a acestuia, astfel încât aceștia să dispună de posibilitatea de a-și cunoaște rezultatele muncii depuse și de a înțelege necesitatea îmbunătățirii continue a propriei activități;
- *managementul resurselor umane* – caracterizat ca un domeniu cheie în care un bun manager trebuie să dispună de o serie de abilități precum: realism, abilitate de a corela nevoile individuale ale angajaților cu cele de dezvoltare organizațională, flexibilitate și adaptabilitate la schimbările intervenite la nivelul organizației și al mediului în care aceasta își desfășoară activitatea, capacitate de a-și exprima încrederea în colaboratorii săi și de a lucra în echipă;
- *leadership* – un bun manager trebuie să fie caracterizat de o serie de trăsături precum: perseverență, încredere în sine, abilități de comunicare, gândire logică, integritate, abilitate de a influența mentalitatea și stilul de muncă al angajaților.

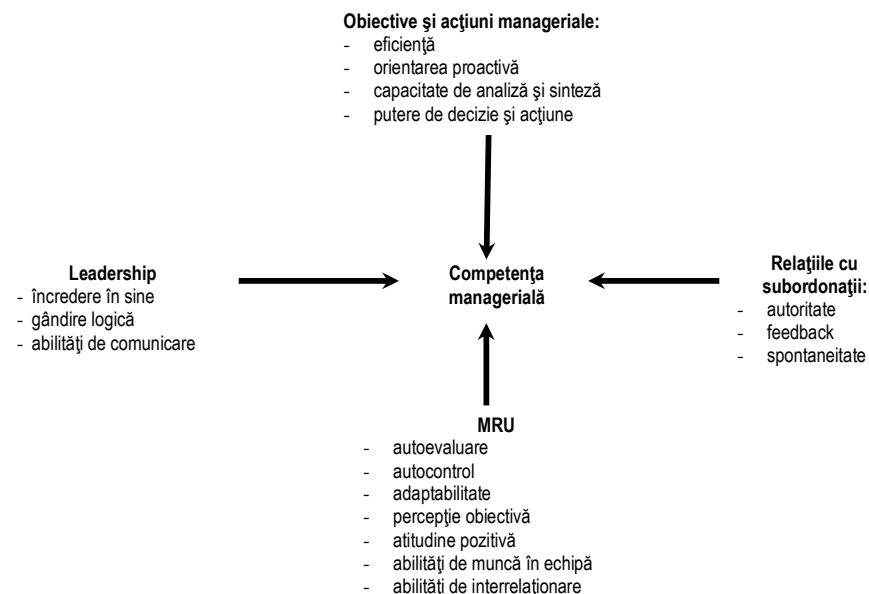


Fig. 4.3. Modelul competenței dezvoltat de Asociația Americană de Management²³

Conform modelului competenței dezvoltat de Asociația Americană de Management (figura 4.3), competența unui manager într-un anumit domeniu este evaluată prin prisma unor coordonate precum: obiectivele organizaționale, rolul-cheie deținut (manager al unei subdiviziuni organizatorice și, implicit, al unei echipe de angajați), unitățile de competență (activitățile ce trebuie desfășurate), elementele sau componentele competenței (cunoștințe, abilități, aptitudini, calități etc.), comportamentul în muncă și rezultatele obținute (performanța).

În procesul de recrutare și selecție a resurselor umane, un număr din ce în ce mai mare de companii americane urmăresc respectarea, pentru un număr cât mai mare de candidați, a cerințelor modelului competenței propus de Asociația Americană de Management. În prezent, în SUA se manifestă tendința de a accentua competențele necesare unui angajat pentru a realiza obiectivele operaționale și sarcinile specifice unui anumit post. Argumentul cel mai

²³ Adaptare după Jackson T., *op. cit.*, pp. 65-66.

*** www.amanet.org.

important care explică o astfel de tendință îl reprezintă faptul că fiecare angajat, la nivelul postului pe care îl ocupă, trebuie să realizeze mai întâi obiectivele operaționale, acestea contribuind la îndeplinirea celor strategice. Cunoașterea în cel mai mic detaliu a competențelor necesare unui angajat pentru a realiza activitatea la nivelul postului pe care îl ocupă oferă organizației posibilitatea de a-l pregăti, evalua și recompensa pentru activitatea concretă pe care acesta o desfășoară. Astfel, companiile își pot administra în mod eficient resursele alocate pentru dezvoltarea propriilor salariați.

Deși își desfășoară activitatea în sistemul european de management, personalul managerial din filialele europene ale companiei americane Ford este selectat în funcție de următoarele competențe:

- capacitatea de adaptare la exigențele și modificările pieței și mediului în care compania își desfășoară activitatea;
- capacitatea de îmbunătățire continuă a rezultatelor;
- abilitatea de a învăța din activitatea practică;
- viziunea de ansamblu asupra întregii activități;
- valorificarea abilităților de lider într-un stil participativ;
- abilitatea de a conduce și de a implementa schimbări în activitatea companiei.

Spre deosebire de Ford, care se axează pe modelul tradițional de producție și adoptă o abordare etnocentrică în relația cu filialele sale, compania American Express adoptă o orientare policentrică, axată pe valorizarea competențelor existente la nivelul filialelor. Obiectivele companiei în domeniul managementului competențelor vizează:

- dezvoltarea la nivelul angajaților a unei noi mentalități care să integreze valorile și principiile culturii europene și americane;
- promovarea excelenței în managementul resurselor umane;
- dezvoltarea competențelor și talentelor la nivel local;
- dezvoltarea unei echipei internaționale prin recrutarea celor mai buni oameni etc.

Analizând obiectivele companiei American Express în domeniul managementului competențelor, poate fi evidențiat faptul că, spre deosebire de compania Ford, aceasta pune accentul pe valorificarea potențialului uman existent la nivelul fiecărei filiale.

Un studiu²⁴ privind transferul competențelor la nivel internațional realizat de Ashridge Management College la nivelul a 50 de companii americane,

²⁴ Jackson T., *op. cit.*, pp. 67-68.

Lockwood N., *Strategic Human Resource Management in the Federal Sector: HR's emerging role and the demand for leadership*, HR Magazine, July 2006.

britanice și japoneze a evidențiat faptul că un bun manager trebuie să dispună de următoarele competențe:

- orientarea strategică;
- adaptabilitate la situațiile noi;
- înțelegerea diferențelor culturale;
- abilitatea de a lucra într-o echipă internațională;
- cunoașterea unor limbi străine;
- abilități de comunicare;
- aptitudini de negociere la nivel internațional;
- orientarea spre rezultate;
- disponibilitate;
- abilități de interrelaționare.

Utilizarea la nivel internațional a acestui sistem de competențe în procesul de angajare, evaluare, dezvoltare și recompensare a angajaților este condiționată de diferențele culturale dintre țările în care companiile multinaționale au filiale, de modul în care managerii și angajații înțeleg conținutul fiecăreia dintre competențe și de gradul de internaționalizare a activităților fiecărei companii.

Modelul competenței dezvoltat de Asociația Americană de Management are un caracter limitat, reflectând valorile culturii americane, respectiv caracterul practic al activităților ce trebuie realizate la nivelul postului. Din acest punct de vedere, el este aplicat cu succes cu preponderență la nivelul companiilor americane care activează în special pe teritoriul SUA. De asemenea, modelul este axat pe rolul individului în obținerea performanței, neglijând faptul că în anumite situații rezultatele în muncă obținute de un angajat sunt influențate sau condiționate de activitatea altor angajați. Din acest punct de vedere, modelul nu poate fi aplicat în culturile dominate de o orientare de tip colectiv. Conform modelului propus de Asociația Americană de Management, competența unui angajat este definită în termenii referitori la sarcinile și responsabilitățile specifice postului, fără a lua în considerare caracterul colectiv al unor activități.

În al doilea rând, modelul poate fi aplicat în special pentru selectarea candidaților în vederea ocupării posturilor manageriale, indiferent de nivelul ierarhic pe care acestea se situează. Concret, modelul conține o serie de trăsături pe care un candidat trebuie să le îndeplinească pentru a ocupa un post. Însă, în opinia unor specialiști²⁵, modelul nu ia în considerare trăsături precum capacitatea individului de a rezista în condiții de izolare ori capacitatea acestuia de a-și învinge anumite frustrări sau temeri, teama de eșec.

²⁵ Jackson T., *op. cit.*, pp. 71-74.

În al treilea rând, unele trăsături au un conținut asemănător, fiind foarte dificil de delimitat unele de altele precum: abilitățile de comunicare și abilitățile de interrelaționare (care le includ pe cele de comunicare) ori abilitățile de lider (care le conțin pe cele de comunicare și interrelaționare).

Tocmai de aceea, unele dintre companiile multinaționale americane încearcă să adapteze acest model la specificul local al regiunii sau țării în care sunt localizate propriile filiale. Un exemplu în acest sens îl reprezintă compania americană Andersen Consulting. Compania alocă 10% din veniturile înregistrate pentru activitatea de training, deoarece strategia organizației este aceea de a transmite tuturor angajaților un mod unic de a gândi și de a acționa în domeniul serviciilor de consultanță managerială, respectiv stilul Andersen. În acest sens, nou angajații participă la sesiuni de training organizate în propriile centre de formare și cu traineri americani, indiferent de țările în care sunt localizate filialele companiei. Însă compania se adaptează la condițiile existente la nivel local. De exemplu, în Marea Britanie, piața serviciilor de consultanță în domeniul managerial și IT sunt dezvoltate la fel de bine. În Franța, serviciile de consultanță în domeniul IT sunt mai puțin dezvoltate comparativ cu cele de consultanță managerială. În consecință, în Marea Britanie, compania Andersen își recrutează nou angajații doar de la instituțiile de învățământ de elită, în timp ce în Franța doar consultanții în domeniul managerial sunt recrutați de la universitățile de elită, cunoscute sub denumirea de *grande école*²⁶. În Marea Britanie, compania a încercat să apeleze la serviciile unei mici firme de plasare a forței de muncă, în vederea recrutării specialiștilor pentru serviciile de consultanță în managementul schimbării. Această inițiativă a reprezentat un eșec, deoarece noii consultanți nu cunoșteau stilul de lucru și mentalitatea specifică companiei Andersen. Aceasta deoarece angajații firmei de recrutare din Marea Britanie au refuzat programul de training oferit de compania Andersen. Tocmai de aceea, în cazul companiilor multinaționale, definirea și înțelegerea conținutului fiecărei competențe prezintă o importanță sporită, deoarece diferențele de nuanță și conținut pot apărea de la o țară la alta.

²⁶ Schneider S., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 154.

4.4. Tendințe în managementul resurselor umane în SUA

Evoluțiile înregistrate atât în domeniul teoretic, cât mai ales în practica managementului resurselor umane la nivelul SUA constituie premise pe baza cărora pot fi anticipate perspectivele de viitor.

➤ **Diversificarea metodelor și tehnicilor de recrutare și selecție a resurselor umane**

Această tendință este evidențiată de preocuparea sporită a managerilor de a **identifica noi metode și tehnici** de recrutare și selecție a resurselor umane. Argumentul forte care stă la baza unei astfel de tendințe îl reprezintă nu ineficiența metodelor și tehnicilor clasice de recrutare și selecție a resurselor umane, ci eforturile companiilor de a obține avantajul competitiv în raport cu concurența. Una dintre modalitățile prin care companiile își pot realiza acest obiectiv o reprezintă identificarea și atragerea celor mai buni candidați de pe piața forței de muncă. În prezent, unele companii le solicită specialiștilor în recrutarea resurselor umane să meargă pe stadioane, la cursele de mașini sau jocurile de baschet ori baseball, deoarece aceste acțiuni cu caracter cultural și sportiv reprezintă o formă de socializare și oferă posibilitatea identificării unor noi candidați. De asemenea, interviurile preliminare cu candidații pot fi desfășurate în respectivul spațiu, fără ca viitorul angajat să se simtă inhibat de faptul că trebuie să respecte anumite reguli ale firmei. În plus, aceste activități de socializare îi oferă specialistului în recrutarea resurselor umane să analizeze mai atent comportamentul viitorului angajat.

Studiile²⁷ efectuate în domeniul resurselor umane au evidențiat faptul că principalii factori care sporesc atractivitatea candidaților pentru o ofertă de angajare sunt:

- informațiile pertinente despre job;
- imaginea companiei;
- oferta de recompense;
- calitatea materialelor informative folosite în procesul de recrutare;
- posibilitățile de dezvoltare în cadrul companiei;
- corelația existentă la nivel organizațional între activitatea de selecție și performanță.

²⁷ Konrad A. M., Deckop J., *op. cit.*, pp. 270.

****How companies are attracting and keeping valuable employees. Recruitment and Retention, the talent connection*, www.shrm.org.

➤ **Diversificarea mijloacelor de menținere a resurselor umane în cadrul organizațiilor**

De ce părăsesc angajații organizațiile? Iată una dintre întrebările la care ar trebui să răspundă nu numai managerii companiilor americane, ci din întreaga lume.

Studiul²⁸ realizat de Societatea Americană de Management al Resurselor Umane (Society for Human Resource Management) la nivelul unui număr de 473 de specialiști în domeniul resurselor umane a evidențiat faptul că, în SUA, 87% dintre angajați părăsesc organizațiile din proprie inițiativă. Din numărul total al celor care părăsesc companiile din proprie inițiativă, 50% dintre salariați nu solicită modificări ale condițiilor contractuale, în timp ce 40% părăsesc organizația în care lucrează datorită faptului că managementul acesteia a respins modificările contractuale solicitate.

Ponderea cea mai mare a celor care părăsesc compania în care lucrează se înregistrează la nivelul companiilor foarte mari, cu peste 5.001 de angajați, respectiv 26%, în timp ce în companiile cu un număr de salariați cuprins între 2.501 și 5.000, procentul este de 21%. La nivelul firmelor al căror număr de salariați este cuprins între 100 și 300, ponderea celor care își părăsesc locul de muncă este de 16%.

Pentru 87% dintre persoanele care părăsesc compania, cele mai importante două motive sunt pachetul motivațional foarte atractiv oferit de noul angajator și perspectivele de dezvoltare a carierei. Principalele motive pentru care angajații își părăsesc actualele locuri de muncă sunt: salariul mult mai atractiv oferit de noua organizație (75%), nemulțumirile în ceea ce privește oportunitățile de carieră existente în vechea organizație (61%) și activitatea ce urmează a fi desfășurată la nivelul noului post (53%).

Companiile au înțeles că **fluctuația personalului reprezintă una dintre disfuncționalități majore cu care se confruntă în domeniul resurselor umane**, având implicații multiple din punct de vedere financiar. Tocmai de aceea au încercat să identifice noi mijloace și instrumente cu ajutorul cărora să limiteze costurile fluctuației resurselor umane ca, de exemplu:

- asigurarea unor oportunități de dezvoltare a carierei;
- eliminarea caracterului rutinier al muncii;

²⁸ Konrad A. M., Deckop J., *op. cit.*, pp. 270.

Martinez S., Coleman W., *Thoughts on Retaining Key Executives*, www.stephensassoc.com.

Scott J., *Development as a retention tool*, Business Intelligence Industry Report, January 2003.

****How companies are attracting and keeping valuable employees. Recruitment and Retention, the talent connection*, www.shrm.org.

*** *SHRM Retention Practice Survey*, www.shrm.org.

- pachete motivaționale consistente;
- preocuparea din partea organizației pentru problemele angajaților;
- asigurarea securității, sănătății și bunăstării angajaților în muncă;
- definirea standardelor și criteriilor de performanță.

➤ Internaționalizarea practicilor de resurse umane

Accentuarea rolului și importanței activităților companiilor multinaționale generează o serie de consecințe și **la nivelul practicilor de resurse umane. Problemele majore** cu care companiile multinaționale americane se confruntă la nivelul propriilor filiale sunt:

- adaptarea angajaților expatriați și a familiilor acestora la contextul cultural din țara respectivă;
- dificultăți în aplicarea unor metode și tehnici de management la nivelul filialelor, de exemplu implementarea managementului prin obiective la nivelul filialelor din Franța, Japonia, Rusia etc.;
- promovarea valorilor culturii americane în diferite contexte culturale în care filialele funcționează (de exemplu, performanța în Franța, individualismul în Japonia, Hong Kong, Indonezia etc.).

Pentru a evita confruntarea, uneori inerentă, cu astfel de **dificultăți**, companiile multinaționale americane se adaptează la specificul țării respective, abordând o orientare policentrică sau geocentrică.

➤ Outsourcing-ul

În companiile americane, outsourcing-ul este foarte răspândit la nivelul multor activități. În SUA, la nivelul anului 1997, cheltuielile companiilor pentru plata serviciilor de outsourcing au fost evaluate la valoarea de șapte milioane USD, pentru ca în anul 2003 acestea să se cificeze în jurul sumei de zece milioane USD²⁹. În prezent, 60%-70% dintre companiile americane apelează la serviciile de outsourcing³⁰. Cercetările³¹ efectuate la nivelul companiilor americane, indiferent de domeniul de activitate, au evidențiat că principalele motive pentru care acestea apelează la outsourcing sunt:

- reducerea costurilor cu activitățile de resurse umane – 37%;

²⁹ Konrad A. M., Deckop J., *op. cit.*, pp. 274-275.

³⁰ ****Business Intelligence Industry Report*, Chief Executive Officer, October 2006.

***2005 *HR Outsourcing: New Realities, New Expectations*, Towers Perrin HR Services, www.towersperrin.com.

³¹ ***2005 *HR Outsourcing: New Realities, New Expectations*, Towers Perrin HR Services, www.towersperrin.com.

- economie de timp și oportunități de implementare a managementului strategic al resurselor umane – 23%;
- îmbunătățirea calității serviciilor în domeniul resurselor umane – 14%;
- dezvoltarea unor soluții de rezolvare a unor disfuncționalități în domeniul resurselor umane – 7%;
- standardizarea activităților de resurse umane – 7%.

Companiile americane folosesc outsourcing-ul pentru următoarele activități de resurse umane:

- managementul recompenselor – 47%;
- managementul performanței – 35%;
- elaborarea unor planuri de pensii – 28%;
- recrutarea resurselor umane – 54%;
- condițiile de muncă – 86%;
- managementul cunoștințelor – 54%;
- trainingul angajaților – 56%;
- relațiile cu angajații – 14%;
- managementul angajaților expatriați – 49%.

➤ Managementul competențelor

Managementul competențelor reprezintă una dintre cele mai importante **tendențe** care se manifestă în cadrul companiilor din SUA, **în domeniul resurselor umane**. În opinia unor specialiști, managementul competențelor este expresia unui **mod strategic de a gândi**, în vederea unei valorificări cât mai eficiente a resurselor umane de care dispun organizațiile. În SUA, 20% dintre companii au implementat managementul competențelor la nivel organizațional, 6% doar la nivelul unor activități sau domenii considerate strategice, iar 51% dintre organizații iau în considerație avantajele managementului competențelor.³² Atragerea și menținerea angajaților competenței este în opinia unor specialiști cheia succesului companiilor³³.

³² ****Business Intelligence Industry Report*, Chief Executive Officer, October 2006.

³³ Lesser E., *Managing competencies for successful learning: the integrated role of learning and HR*, Business Intelligence Industry Report, Chief Executive Officer, October 2006.

CAPITOLUL 5

Particularități ale managementului resurselor umane în Japonia

În opinia unor specialiști¹, analizând evoluțiile economice și sociale înregistrate de după al Doilea Război Mondial, Germania reprezintă miracolul dezvoltării în Europa, iar Japonia – expresia modelului de dezvoltare în Asia. În general, principalele caracteristici care diferențiază sistemul de management japonez de cele din alte țări, în special SUA, pot fi identificate cu **preponderență în domeniul resurselor umane**, la nivelul unor activități precum: recrutarea și selecția resurselor umane, managementul recompenselor, angajarea pe termen lung și relațiile de muncă din cadrul organizațiilor. Sistemul de management japonez are un caracter paternalist, organizația fiind asimilată unei familii.

5.1. Caracteristici generale ale managementului în Japonia

Unul dintre elementele specifice care se află la baza comportamentului și managementului japonez este așa-numitul *amae*, prin care se desemnează o stare specifică de dependență și întrajutorare care există între componenții oricărei organizații. Relațiile interpersonale bazate pe *amae* presupun un anume atașament emoțional, astfel încât persoana dependentă are un comportament specific, evitând să-și asume responsabilități individuale în întreprinderea de acțiuni proprii, așteptând ca șeful de care depinde să aibă inițiativă și s-o protejeze. Relațiile umane se aseamănă cu cele dintre o mamă și copilul său, în sensul că persoana dependentă are dorința de a fi iubită discret și de a fi protejată de șeful său de ceea ce se întâmplă în mediul în care își desfășoară activitatea.

Caracteristic climatului social japonez, respectiv culturii japoneze, este așa-numitul paternalism, grupism sau familiarism. În esență, acesta constă în tendința japonezilor de a pune accentul pe grupul din care fac parte, în sensul

¹ Lange T., Maguire K., *Labour markets, unemployment and training for quality: Germany and Japan*, Journal of European Industrial Training, vol. 22, no. 3/1998, MCB University Press, pp. 138-144.

de protecție, afecțiune, descoperire a necesităților buneii lui funcționări, în opoziție cu celelalte grupuri. În organizațiile japoneze, prioritate are cadrul situațional, și nu atributele personale ale membrilor săi. În confruntările unui nipon cu o altă persoană, acesta are în vedere, de regulă, grupul căruia îi aparține oponentul, și nu cine este respectivul individ. Se promovează deci grupul, apartenența la grup și relațiile în cadrul grupului din care face parte.

În strânsă legătură cu *amae*, se manifestă pe verticala oricărei organizații o altă relație interpersonală specifică culturii japoneze, respectiv raporturile de tip *oyabun-kobun*² (aya-tată, ko-copii). Raportul *oyabun-kobun* desemnează relațiile care se constituie în procesul muncii între persoane situate pe niveluri ierarhice diferite. Persoana situată mai sus în ierarhie, deci pe poziție de șef, este *oyabun*, lui fiindu-i subordonați mai mulți *kobuni*, pe care îi tratează în mod egal, fără a face discriminare între ei. Tratatamentul egal aplicat tuturor *kobunilor* săi este obligatoriu, altfel acesta își pierde statutul de *oyabun*, în sensul că nu mai este recunoscut de subalternii săi, apărând astfel o stare conflictuală. Rezolvarea acestei stări rezidă în înlocuirea *oyabun-ului*. Un *oyabun* poate avea mai mulți *kobuni*, dar un *kobun* are întotdeauna un singur *oyabun*.

Promovarea unor asemenea relații are la bază o serie de reguli de conduită corespunzătoare stabilite în cadrul organizației, alături de care o contribuție substanțială o are realizarea unei game largi de acțiuni de petrecere a timpului liber în comun. Dintre acestea menționăm organizarea unor excursii anuale, a unor întâlniri lunare, toate finanțate de organizația respectivă. Rezultanta acestor acțiuni o reprezintă manifestarea unui mare respect față de superiori și larga proliferare a managerilor caracterizați de un stil de muncă afectuos și preocupați de promovarea și protejarea intereselor *kobunilor*.

O altă caracteristică majoră a managementului și activității organizațiilor din Japonia o constituie **larga proliferare a „grupulețelor” și a „clucilor”** în cadrul lor. „Grupulețele” sunt componente funcționale de bază ale organismelor guvernamentale, partidelor politice, marilor întreprinderi etc. Cele mai frecvente criterii de constituire sunt absolvirea acelorași universități, legăturile de căsătorie și munca în comun în cadrul aceluiași colectiv.

Aceste caracteristici erau reprezentative pentru managementul și cultura japoneză în perioada de boom economic. Recesiunea economică din anul 1991 a adus cu sine o serie de modificări ale acestor trăsături. Astfel, începând cu anul 1992, a avut loc o serioasă reconsiderare a acestor valori.

De-a lungul timpului, conceptul *amae* și-a pierdut din intensitate, deoarece angajații organizației nu se mai simt protejați de organizație, fiind conștienți

² Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 204-205.
Burdus E., *op. cit.*, pp. 205-207.

de faptul că vor fi „sacrificați” dacă interesele companiei vor impune acest lucru.

Modificarea paternalismului în cadrul organizațiilor japoneze a fost cauzată în mare măsură de necesitatea reducerii costurilor cu forța de muncă. Astfel, dacă înainte de anul 1991 companiile erau dispuse să suporte costurile angajaților cu cazarea, începând cu anul 1992 această practică a dispărut din majoritatea organizațiilor, manifestându-se în prezent doar la nivelul companiilor mari, care le decontează angajaților doar un anumit procent din totalul costurilor cu locuința. Această reconsiderare a atitudinii din partea companiilor a dus la diminuarea sentimentului de protecție și siguranță al salariatului, care este pus în situația de a se descurca pe cont propriu.

Chiar și raporturile de tipul *oyabun-kobun* au suferit modificări substanțiale în timp. Dacă înainte de anul 1992 acest tip de relație se întâlnea la toate nivelurile ierarhice, după anul 1992 aceste raporturi sunt specifice doar la nivelul managementului superior. Înainte de anul 1992, *oyabun-ul* invita deseori în weekend *kobun-ii* și familiile acestora la o întâlnire familială (cină, barbecue, ieșire în oraș etc.). Astfel, *kobun-ii* acceptau fără să clintească invitația *oyabun-ului* lor, manifestând în același timp un puternic sentiment de recunoștință. Însă, în ultimul deceniu, aceste raporturi au suferit numeroase transformări. De exemplu, dacă *oyabun-ul* vrea să-și petreacă timpul liber în familie, iar *kobun-ul* îl invită să petreacă weekendul împreună cu familia sa, acesta va refuza respectuos invitația, motivând că timpul liber îi aparține și că a dedicat destul timp organizației. În mod direct, și relațiile dintre manageri și subordonați s-au deteriorat, acestea fiind influențate, într-o măsură din ce în ce mai mare, de unele valori specifice culturii americane.

Majoritatea acestor reconsiderări se datorează schimbării obiectivelor strategice ale firmelor, care înainte de 1992 vizau în primul rând cota de piață și apoi satisfacția salariaților și a clienților. Intensificarea concurenței la nivel internațional a condus la o reconsiderare a importanței obiectivelor strategice, pe primul loc situându-se profitabilitatea și apoi cota de piață. Pentru a atinge aceste două obiective, firmele recurg și la o măsură care înainte de 1992 era de neconceput, și anume **concedierile**.

Mulți japonezi sunt în continuare „împovărați” de faptul că ei consideră că reprezintă o cultură, o societate și o rasă unică. În Japonia există o vastă literatură de specialitate referitoare la acest aspect, fiind definit de către aproape toți autorii ca *nihonjinron*. Discuțiile referitoare la *nihonjinron* sunt înțelese în relație cu alte culturi și societăți sau, mai bine spus, japonezi versus străini.

K. Yoshino susține faptul că atât China, cât și Occidentul au constituit două culturi semnificative, diferite, de la care Japonia a împrumutat modele și

împotriva cărora japonezii și-au afirmat și reafirmat identitatea națională. Japonia evidențiază prin acest termen, *nihonjinron*, particularitățile culturale și diferențe culturale față de civilizația „universală”³.

Concepțiile referitoare la Japonia și Occident, cuprinse în *nihonjinron*, nu reprezintă neapărat realitatea empirică, dar funcționează pentru japonezi în întărirea identității naționale. Indiferent dacă aceste percepții asupra *nihonjinron* sunt ancorate în realitatea universală, sau nu, este important să înțelegem aspectele cu privire la acest termen deoarece astfel ne sunt redată atitudini și comportamente ale japonezilor.

Convingerile exprimate prin *nihonjinron* influențează comportamentul organizațional din firmele japoneze. Se poate spune că atât *nihonjinron-ul*, cât și curentul sau școala culturalistă susțin aceeași legătură puternică între cultura tradițională japoneză și practicile moderne de management, partizanii ambelor școli împărtășesc aceleași idei despre unicitatea culturii japoneze, din acest punct de vedere, argumentele și convingerile acestora nu pot fi ignorate.

Curentul *nihonjinron* promovează un interes sporit pentru omul de afaceri nipon, portretul social zugrăvit în această concepție este foarte apropiat de cel descris de practicile manageriale japoneze. Compania este privită în *nihonjinron* ca un model social în care cultura japoneză se răsfrânge asupra comportamentului organizațional.

Elita de afaceri japoneză nu este numai consumatoare de *nihonjinron*, ci îl și produce și împarte, scriind diverse cărți pe această temă, o parte dintre membrii acesteia au devenit mari lideri ai companiilor japoneze, precum Akio Morita de la Sony, care a scris cartea „*Made in Japan*”. Aceste cărți susțin și întăresc ideea că atât practicile și politicile de management, comportamentul organizațional, cât și cultura și societatea japoneză sunt unice.

În opinia lui **A. M. Whitehall** familiarismul japonez, *kazokushugi*⁴, este o valoare de bază a societății japoneze, care se reflectă și în stilul managerial practicat: stabilitatea la locul de muncă sau angajarea pe viață, promovarea gradată pe posturi superioare și o abordare paternalistă generală a resurselor umane.

H. Inohara, specialist în management, susține ideea conform căreia în companiile japoneze este și trebuie promovat un „familiarism industrial”. El susține că aceste companii au responsabilitatea de a avea grijă de angajații lor și în viitor, nu doar în prezent.

În concordanță cu perspectiva familiaristă, companiile japoneze nu reprezintă doar niște simple entități economice, ci mult mai mult, sunt

³ Keeley T.D., *International Human Resource Management in Japanese Firms. Their Geatest Challenge*, Palgrave MacMillan, London, 2001, pp. 38-39.

⁴ Keeley T.D., *op. cit.*, pp. 45-49.

organizații sociale, care prețuiesc valorile sociale în relație cu propriii angajați. Încrederea în familie este împărtășită de toți membrii săi și îi afectează pe toți în egală măsură. Individul face sacrificii pentru companie, iar compania trebuie să îi asigure satisfacerea nu numai a nevoilor de bază, de securitate, sociale, de respect și autorealizare, ci implicit și a nevoilor psihice și emoționale. Acest tip de familiarism poate fi remarcat în majoritatea companiilor japoneze indiferent de dimensiunile lor, dar este foarte frecvent întâlnit în companiile mari și stabile care, în perioadele dificile din punct de vedere economic, sunt „mai capabile” să aibă grijă de angajații lor, pe care îi consideră „membrii familiei”, comparativ cu companiile mici.

În Japonia, aspectele paternaliste ale familiarismului industrial sunt dezvăluite în măsura în care compania este implicată în viața angajaților săi. Marile companii preferă să angajeze femei tinere care au fost pregătite pentru căsătorie prin studierea ceremoniei ceaiului, aranjamentelor florale și alte arte tradiționale japoneze.

Scopul principal al acestei practici speciale este acela al căsătoriei între angajatele tinere și angajații tineri care își vor întemeia o familie, respectiv dezvoltarea și promovarea, indirectă, a loialității tinerilor căsătoriți față de compania în care lucrează. Avantajul acestei practici este acela că angajații vor putea petrece mult timp la locul de muncă, alături de partenerii lor de viață cu care împărtășesc aceleași sentimente față de companie.

Socializarea între subordonați și superiori reprezintă o parte importantă a procesului de management în Japonia, astfel au loc schimburi deschise de opinii între aceștia, iar prin aceste activități sociale construiesc relații solide, benefice pentru organizație. Dacă un manager nu este capabil să construiască și să întrețină relații apropiate cu alți manageri din companie sau cu subordonații, influența, eficiența și eficacitatea sa vor fi considerate slabe.

Transferabilitatea politicilor și practicilor de managementul resurselor umane asociate cu familiarismul asupra filialelor companiilor japoneze din alte țări depinde în cea mai mare măsură de atitudinea managerilor și subordonaților din țara-gazdă, dar și de specificitatea condițiilor de muncă din acele filiale.

5.1.1. Încadrarea Japoniei în abordarea lui Hofstede

Japonezii sunt orientați mai mult către **colectivism** decât către **individualism**, ei acordând importanță deosebită apartenenței la grup și loialității față de acesta. Totuși, sub influența culturilor occidentale, în cultura japoneză își fac apariția unele elemente de individualism. Caracteristică

japonezilor este situarea în prim-plan nu a „eului” individului, ci a intereselor și acțiunilor „noastre”.

Distanța față de putere este mare, însă există și păreri contradictorii care susțin că adoptarea în mod colectiv a deciziilor, dezbateră democratică a soluțiilor și proliferarea inițiativei de jos în sus caracterizează culturile cu **distanță mică față de putere**. Această aparentă distanță mică față de putere este o imagine falsă, de suprafață, a sistemului de organizare japonez. În ceea ce privește **consensul**, părerea populară este că procesul de luare a deciziilor este răspândit în întreaga companie și că toți angajații de la diferitele niveluri ierarhice sunt implicați activ în acest proces. Cu toate acestea, este surprinzător modul în care sunt adoptate deciziile, datorită puternicei ierarhizări pe multe niveluri a companiilor japoneze. Totuși, o serie de specialiști au indicat faptul că structura organizatorică diferă de cea decizională. Realitatea este că nu toți angajații posedă o putere reală în cadrul organizației. Cu toate acestea, atunci când vine vorba de a lua decizia efectiv, muncitorii se simt sub presiunea de a fi de acord cu superiorii lor, iar deciziile de grup „nepopulare” (care diferă de deciziile superiorilor) sunt pur și simplu ignorate. Din aceste motive, putem spune că, înainte de momentul de referință, anul 1992, **distanța față de putere** era mare, dar treptat această dimensiune se îndreaptă către o valoare medie.

În ceea ce privește dimensiunea **evitării incertitudinii**, tendința japonezilor este de a evita necunoscutul, incertitudinea. Practica angajării pe viață și sistemul de promovare și remunerare în funcție de vechime în muncă au rolul de a reduce incertitudinea și de a asigura securitatea personală. Japonezii acordă o mare importanță strategiilor și investițiilor pe termen lung.

Studiile privind dimensiunea **masculinitate/feminitate** evidențiază faptul că japonezii se situează pe o poziție relativ contradictorie. Ei sunt caracterizați printr-o cultură puternic masculină sub aspectul diferențierii rolului sexelor în societate și preferinței pentru bărbați în posturile de conducere. Totuși, pot fi identificate și unele elemente specifice culturii de tip feminin precum importanța acordată performanțelor grupului, în defavoarea performanței individuale și orientării paternaliste a șefilor față de angajați. Contradicția masculin-feminin este evidențiată și de faptul că japonezii sunt orientați în aceeași măsură atât către relațiile interumane, cât și către acumularea de bani și valori materiale.

5.1.2. Trăsăturile modelului de producție japonez

Schimbările din mediul concurențial și modificarea preferințelor consumatorilor în favoarea unor produse superioare din punct de vedere calitativ, înregistrate după cel de-al Doilea Război Mondial, au avut un impact dur la nivelul politicilor manageriale de tip fordist și asupra tehnologiilor de producție. În perioada anilor '50, compania Toyota a introdus o nouă tehnologie de producție, care în scurt timp a început să concureze modelul tradițional fordist. **J. F. Krafcik**⁵ a atribuit succesele înregistrate de către companiile japoneze în domeniul productivității și calității produselor conceptului „lean”⁶, mai exact, conceptului de producție în loturi mici. Spre deosebire de producția de masă, în opinia lui Krafcik, acest nou sistem de producție poate răspunde rapid schimbărilor înregistrate pe piață și în structura preferințelor consumatorilor și poate satisface la un nivel ridicat cererea pentru produse noi. Modelul de producție în loturi mici asigură o mai bună integrare a practicilor de resurse umane în strategia de producție a oricărei companii (tabelul 5.1).

Principala caracteristică a sistemului japonez de management o reprezintă producția flexibilă de tip „lean”. Modelul de producție japonez sporește capacitatea de reacție a companiilor la solicitările pieței și preferințele consumatorilor. Astfel, pot fi realizate produse în loturi mici, la comandă, în funcție de opțiunile clienților. Gradul ridicat de flexibilitate și adaptabilitate a companiilor la cerințele pieței este favorizat de faptul că modelul de producție de tip „lean” pune accentul pe realizarea unor economii de coordonare a funcțiilor manageriale.

Deși automatizarea și mecanizarea producției sunt încă percepute ca fiind importante, noul model este dependent de **controlul uman** al calității și productivității. Spre deosebire de modelul fordist, conform căruia organizarea activităților se bazează pe o ierarhizare strictă și rigidă și pe centralizarea deciziilor la nivelul managementului superior, modelul de producție japonez este caracterizat printr-o **structură ierarhică aplatizată** și **utilizarea pe scară largă a controlului**. Modelul de tip „lean” se concentrează asupra **controlului total al calității** și integrează calitatea în caracteristicile produsului prin implicarea tuturor membrilor organizației în realizarea acestuia. O ultimă diferență între vechiul și noul model de producție vizează faptul că noul model de producție folosește strategia **inventarului de tip JIT** (just-in-time),

^{5,6} Yang Zhuang J., *The Japanese Approach to Quality Management - a human resource perspective*, Journal of Organizational Change, vol. 7, no. 3/1994, MCB University Press, pp. 47-49.

permițând astfel o utilizare eficientă a resurselor în procesul de producție și o creștere a eficienței acestuia.

5.1.3. Influența modelului de producție japonez asupra practicilor de resurse umane

În opoziție cu modelul de producție fordist, modelul de producție japonez se caracterizează printr-un **grad ridicat de dependență și de integrare a practicilor de resurse umane în strategia de afaceri a companiei, accentul fiind pus pe securitatea locului de muncă, participarea salariaților și munca în echipă**. În opinia lui **J. F. Krafcik**, sistemul de producție tradițional se caracterizează prin „robustețe” și rigiditate datorită faptului că este foarte birocratizat și poate fi implementat fără a solicita un grad ridicat de participare a salariaților la procesul de producție. Pe de altă parte, noul sistem de producție este mai „fragil”, deoarece se axează în general pe o structură de tip informal, implementarea sa solicitând interacțiunea tuturor membrilor organizației prin intermediul echipelor de muncă. Krafcik a descoperit că mașinile și roboții avansați sunt puțin folositori dacă nu sunt susținute de participarea activă a tuturor membrilor organizației. Influențele modelului de producție japonez asupra managementului resurselor umane sunt redată în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1

Influența modelului tradițional japonez de producție asupra practicilor MRU⁷

Modelul de producție japonez	Practici de resurse umane
Flexibilitatea produsului Economii de oportunitate Accentuarea controlului uman Structură organizatorică aplatizată Controlul total al calității Inventar just-in-time	Concedierile ca ultimă măsură Structură foarte diversificată Pregătirea la locul de muncă (OJT) Utilizarea extensivă a muncii în echipă Participarea totală a angajaților Rotația posturilor și abilități multifuncționale

Concedierile ca ultimă măsură la care companiile pot apela în vederea redresării activității economice reprezintă una dintre consecințele modelului de tip „lean” la nivelul managementului resurselor umane. Managementul de top al companiilor japoneze manifestă un angajament profund față de problemele salariaților, acordând resurselor umane aceeași importanță ca și celor financiare. De asemenea, obținerea unei productivități sporite și a unor produse superioare din punct de vedere calitativ este condiționată de

⁷ Yang Zhuang J., *op. cit.*, pp. 47-49.

priceperea, îndemânarea și angajamentul tuturor angajaților. În aceste condiții, este esențială dezvoltarea unor politici de resurse umane stabile și punerea în practică a măsurilor de concediere dacă organizația se confruntă cu o situație economică nefavorabilă.

Dezvoltarea unei structuri de lucru diversificate prin implementarea **managementului calității totale (TQM)** solicită coordonarea activităților productive de-a lungul tuturor departamentelor funcționale. Salariații nu sunt angajați pentru îndemânarea lor funcțională, ci pentru cunoștințele de care aceștia dispun cu privire la produsele ce urmează a fi realizate și la nivelul calitativ al acestora. În consecință, criteriile de angajare pun accentul pe atitudinea candidatului în muncă și pe abilitatea acestuia de a învăța și deprinde cunoștințe și abilități multifuncționale. Fișele de post sunt definite în termeni generali.

Pregătirea la locul de muncă (on-the-job-training) – tehnologia de producție japoneză și managementul calității totale pun accentul pe flexibilitate și activități inter-funcționale, care necesită un proces continuu și intensiv de pregătire la locul de muncă. În studiile sale, **M. Aoki**⁸ a explicat faptul că singurul scop al stabilirii unor sarcini de lucru flexibile și al utilizării rotației posturilor în cadrul departamentelor funcționale din fabricile japoneze este acela de a permite muncitorilor să se familiarizeze cu o gamă cât mai diversificată de sarcini și activități și să-și dezvolte cât mai multe abilități, ceea ce va facilita „împărtășirea cunoștințelor între muncitori”, care reprezintă cheia succesului pentru obținerea calității produselor. În opinia sa: *„cunoștințele pe care le are un muncitor se extind dincolo de o anumită jurisdicție a postului, în așa fel încât există o suprapunere considerabilă între cunoștințele muncitorilor aflați la nivelul halei de producție, cu diferite funcții manageriale”*.

În comparație cu muncitorii japonezi, cei americani beneficiază de un timp relativ redus pentru a-și dezvolta și alte abilități decât cele solicitate la locul de muncă. Politicile manageriale japoneze, precum angajarea pe termen lung (LEP – **long-term employment principle**) și pregătirea la locul de muncă (OJT), contribuie la formarea și dezvoltarea la nivelul muncitorilor a unor abilități multifuncționale și construiesc fundația procesului de învățare prin muncă. Consecința pozitivă a acestor politici o reprezintă procesul de transformare a muncitorilor cu „guler albastru” în muncitori cu „guler alb”.

Utilizarea extensivă a muncii în echipă – implementarea managementului calității totale presupune utilizarea, la un nivel cât mai mare, a **muncii în echipă** și a **cercurilor de calitate**. Prin activitățile pe care le

⁸ Yang Zhuang J., *op. cit.*, pp. 47-49.

realizează, fiecare dintre echipele de salariați din cadrul firmei contribuie la obținerea și îmbunătățirea continuă a calității produsului. Deși în companiile japoneze individualismul este descurajat, la nivelul echipelor talentul fiecărui membru este folosit la maximum. M. Aoki susține că, în timp ce firmele americane se concentrează asupra eficienței prin specializarea muncii și realizarea unei distincții clare între posturi, firmele japoneze accentuează capacitatea grupurilor de lucru de a face față urgențelor în mod autonom. Această abilitate este dezvoltată prin procesul de învățare *prin muncă și împărtășirea informațiilor la nivelul halei de producție*. În opinia lui Aoki, aceasta este practic cheia succesului companiilor japoneze.

Participarea totală a angajaților – ca premisă a îmbunătățirii continue a calității produselor. În acest scop, firmele japoneze au dezvoltat diferite **mecanisme de învățare organizațională**, cum ar fi **sistemul de sugestii**. În decursul a 40 de ani, Toyota a primit, prin **programul de sugestii ale angajaților**, aproximativ 20 de milioane de idei pentru îmbunătățirea produselor sale⁹. Noile idei și sugestii nu numai că furnizează input-uri și avantaje pentru realizarea unei producții de calitate superioară, ci chiar îi motivează pe angajați.

Rotația posturilor și dezvoltarea abilităților multifuncționale – accentuarea coordonării și cooperării interdepartamentale impune firmelor japoneze să încurajeze formarea abilităților multifuncționale, astfel încât muncitorii să aibă posibilitatea de a și le forma, în scopul de a le transmite altor angajați, alături de care participă la realizarea obiectivelor organizaționale. Rotația posturilor între departamentele funcționale diferite este realizată sistematic și regulat. Rotația posturilor contribuie la crearea unor echipe de lucru puternice și eficiente, care reprezintă cheia succesului în obținerea unei calități superioare a produselor. În opinia lui **K.Taira**: „...pentru a obține versatilitatea muncitorilor este nevoie de o îmbogățire extensivă a posturilor, de frecvente repartizări și disciplină riguroasă. Angajarea și reținerea unor muncitori versatili reprezintă funcții centrale ale sistemului de angajare japonez...”¹⁰.

⁹ Zhao B.Z., *How do Japanese manage total quality*, The Best Paper Proceedings of the 1991 Annual Meeting of Association of Japanese Business Studies, New York, 1991.

¹⁰ Taira K., *Human Resource Management and Industrial Relations in the United States: Japanization of America or Americanization of Japanese Techniques*, Association for Japanese Studies, 1989.

5.2. Managementul resurselor umane în Japonia

Deși mulți alți factori sunt responsabili pentru „miracolul economic” japonez, accentul a fost pus îndeosebi pe metodele și tehnicile de management utilizate în domeniul resurselor umane. Ceea ce este în mod deosebit interesant este relația dintre stilul de management paternalist și angajamentul în muncă al salariaților, deoarece forța de muncă este considerată ca reprezentând adevăratul secret al succesului japonez. O analiză tipică în acest sens este cea oferită de **M. White** și **M. Trevor**: *„care este atunci tipul de avantaj pe care îl conferă practicile de resurse umane? Acesta constă într-o forță de muncă stabilă cu un grad ridicat de angajament față de companie:*

- *personal orientat spre acceptarea schimbărilor*
- *personal reticent în a intra în greve sau în orice altă formă de conflict*
- *personal care pune interesele companiei deasupra propriilor interese.*

Rezultatul este un nivel ridicat și în continuă creștere a productivității muncii și, per ansamblu, un climat de muncă ce permite managementului planificarea și implementarea planurilor de schimbare atât a produselor, cât și a proceselor. Specialiștii spun că aceste rezultate sunt produse de practicile din domeniul resurselor umane, care pun accentul pe angajamentul companiei față de propriii angajați, fapt ce inspiră acestora un sentiment de siguranță, un statut și avantaje materiale și care dezvoltă potențialul angajaților într-o manieră sistematică și pe termen lung. O altă trăsătură care este deseori subliniată este modul în care coeziunea și cooperarea grupului sunt încurajate în locul individualismului și inițiativei personale”.¹¹

În opinia lui **K. Okada**, sociolog al Universității din Tokyo, managementul resurselor umane practicat în companiile japoneze poate fi caracterizat printr-o serie de trăsături precum: angajarea tuturor persoanelor, traininguri standardizate pentru întreg personalul, respect și armonie în relațiile interumane, sistemul circular al obținerii unei aprobări, confirmări în vederea rezolvării unei probleme de către angajat, lucrul în echipă, responsabilitatea colectivă, managementul participativ, acesta fiind autoritar și democratic, și stabilitatea angajatului la serviciu și acasă.

În descrierea ideologiei sale referitoare la stilul de management al resurselor umane, practicat în companiile japoneze, K. Okada afirmă: *„atunci când stilul japonez de management este practicat în cea mai simplă formă, angajații au o încredere comună și un scop comun. Organizația își asumă responsabilitatea pentru toți angajații, le furnizează acestora traininguri*

¹¹ White M., Trevor M., *Under Japanese Management: the experience of british workers*, Heinemann Publisher, London, 1983.

regulate pentru a le actualiza cerințele posturilor, pun în aplicare rotația posturilor pentru a crește și a îmbunătăți cunoștințele angajaților și le încredințează, gradual, responsabilități mai mari, promovându-i, astfel încât atât angajatul, cât și familia acestuia să se simtă membri pe viață ai comunității corporatiste, aceasta avându-i în grijă”¹².

Cu toate că în Japonia există numeroase școli sau curente care dezbat și analizează stilul de management al resurselor umane practicat în companiile japoneze, doar două dintre acestea sunt cele mai importante:

- școala culturalistă (susține și promovează teoria imuabilității);
- școala structuralistă (piața internă a muncii și școlile raționaliste).

Școala culturalistă susține faptul că practicile managementului resurselor umane japoneze reprezintă rezultatul combinării tehnicii occidentale cu atitudinile și comportamentele tradiționale japoneze. Pe de altă parte, **școala structuralistă**, pretinde că în mod evident sistemul paternal de management al muncii din corporațiile japoneze moderne este bine definit din punct de vedere economic.

Strategiile manageriale dezvoltate de marile organizații reprezintă mai degrabă un răspuns pragmatic la condițiile economice predominante, decât la deciziile bazate pe valorile culturale.

Muți dintre susținătorii curentului structuralist consideră că practicile moderne de management au fost dezvoltate ca răspuns la nevoile și provocările care au apărut în perioada postbelică, respectiv industrializarea rapidă și competiția internațională. Ei consideră că aceste practici au un caracter generalizat și pot fi întâlnite și în alte țări industrializate care se confruntă cu condiții similare. Susținătorii școlii culturaliste consideră că aceste practici sunt dificil de transferat deoarece sunt strâns legate de cultura japoneză.

Școala structuralistă recunoaște importanța dezvoltării practicilor manageriale în strânsă legătură cu valorile culturale, fără a lua în considerare relația dintre valorile culturale existente și atitudinile și comportamentele tradiționale.

Practicile de management al resurselor umane întâlnite în companiile japoneze au fost influențate, de-a lungul timpului, de companiile occidentale, însă adaptate valorilor și tradițiilor culturii japoneze și, în același timp, au evoluat ca răspuns la mutațiile economiei înregistrate pe plan mondial.

În opinia lui **H. Shimada**¹³ anumite lucrări de specialitate întăresc convingerile că organizațiile japoneze împărtășesc un sistem cultural unic și

^{12, 13} Keeley T.D., *op. cit.*, pp. 32-38.

sunt privilegiate deoarece sunt companii japoneze cu angajați japonezi. El declară că aceste stereotipuri persistă deoarece există o lipsă de echilibru și informare cu privire la conținutul relațiilor industriale japoneze și practicilor de resurse umane. Shimada se referă la o serie de confuzii sau neînțelegeri ce s-au răspândit din cauza lipsei unei perspective adecvate asupra managementului resurselor umane. El afirmă că cei mai mulți străini care au studiat managementul japonez au vizitat Japonia în urma creșterii economice spectaculoase și au ignorat perioada dificilă dinainte. Spre exemplu, managementul relațiilor de muncă în jurul anilor '50 era departe de a fi pașnic și armonios, din contră, era foarte ostil și existau numeroase greve. De asemenea, H. Shimada accentuează faptul că studierea succesului practicilor de management din marile corporații japoneze nu redă o imagine precisă a practicilor generale de management din majoritatea firmelor japoneze. Luând în considerare natura firmelor japoneze, această afirmație poate fi argumentată astfel: pe de o parte, companiile mari, puternice și competitive, pun mare accent pe aspectele ideologice ale managementului resurselor umane, iar pe de altă parte, în majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii, condițiile de muncă și practicile de management al resurselor umane sunt abordate diferit față de companiile mari și de succes. Angajații întreprinderilor mici și mijlocii nu se bucură de aceleași drepturi economice ca și angajații marilor firme.

5.2.1. Particularitățile managementului resurselor umane în Japonia

Din punct de vedere cultural, **particularitățile** managementului resurselor umane exprimă trăsături ale culturii japoneze. Aceasta deoarece cultura națională a exercitat o influență majoră **la nivelul culturii organizaționale a companiilor japoneze**. Unele concepte¹⁴ precum: *mura shakai* (organizația ca o comunitate), *shudan shui* (orientarea spre grup), *onjo shui* (paternalism), *nenko joretsu* (senioritate), *danson joi* (masculinitate), *tate shakai* (ierarhie) au fost asimilate ca valori în cultura organizațională a companiilor japoneze. Cultura organizațională a companiilor japoneze este orientată spre oameni și, în consecință, nivelul ridicat de angajament al salariaților reprezintă punctul forte al organizațiilor. La nivelul resurselor umane, implicațiile majore ale stilului de management japonez sunt reprezentate de nivelul redus al absenteismului și de nivelul ridicat al productivității muncii. Modelul japonez de management al resurselor umane prezintă o serie de particularități specifice și în ceea ce privește recrutarea și selecția și dezvoltarea resurselor umane, managementul recompenselor și munca în echipă.

¹⁴ Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 201-202.

În perioada postbelică, angajații din companiile japoneze erau recrutați pe niveluri de educație. În cazul muncitorilor din uzine, nivelul de pregătire profesională solicitat era unul mediu. În numeroase situații, companiile nu respectau această condiție și angajau ca muncitori și persoane care nu aveau un nivel mediu de pregătire profesională. O astfel de practică a atras de cele mai multe ori nemulțumiri din partea absolvenților de liceu care erau încadrați tot pe posturi de execuție, ca muncitori. Aceasta a impus realizarea unei distincții foarte clare, la nivelul companiilor, între activitățile care solicitau un anumit nivel de calificare și cele necalificate. Consecința imediată a reprezentat-o o mai bună încadrare a angajaților la nivelul posturilor. Astfel că, în timp, persoanele care nu dispuneau de un nivel mediu de pregătire profesională erau angajate pentru prestarea unor munci necalificate. Managerii de nivel superior erau recrutați dintre absolvenții universităților, în timp ce o parte a managerilor de nivel mediu și inferior erau selectați chiar dintre angajații care aveau doar studii medii. Trăsătura dominantă a activităților de recrutare și selecție o reprezenta, în perioada postbelică, angajarea salariaților doar după absolvirea unei instituții de învățământ. În ceea ce privește experiența în muncă, aceasta nu reprezenta un criteriu în vederea angajării în cadrul unei companii, indiferent de activitatea pe care candidații urmau să o desfășoare la nivelul posturilor. În perioada postbelică, criteriile de selecție erau definite într-o proporție redusă, punându-se accentul pe pregătirea profesională generală a candidaților. Lipsa criteriilor de recrutare și selecție era compensată de programele de training la care angajați participau în cadrul companiei, în scopul de a se familiariza cu activitatea specifică postului și cu obiectivele organizației.

În perioada postbelică, activitățile de training și dezvoltare a resurselor umane au reprezentat cheia reușitei companiilor japoneze. Sistemul de pregătire la locul de muncă viza două obiective majore: în primul rând, familiarizarea noului angajat cu obiectivele companiei și activitățile rutiniere ce trebuiau desfășurate la nivelul postului și, în al doilea rând, pregătirea angajaților în vederea implicării în procesul de adoptare a deciziilor și valorificare a inițiativelor. Astfel, angajații erau implicați în activitatea specifică posturilor ocupate și în procesul de conducere a companiilor.

Filosofia colectivismului a fost transpusă la nivelul companiilor japoneze sub forma muncii în echipă și participării angajaților la conducerea organizației. În organizațiile japoneze, adoptarea deciziilor este un proces de grup. Managementul calității totale și cercurile de calitate sunt considerate metode de management specifice culturilor de tip colectiv. Implicarea angajaților în procesul decizional le conferă acestora posibilitatea de a participa activ la procesul de îmbunătățire a calității produselor, la creșterea

productivității muncii și de a deprinde o serie de abilități manageriale. Rolul individului la nivelul echipei este esențial în filosofia de management japoneză, deoarece recompensele sunt acordate în funcție de performanța înregistrată la nivelul echipei sau al grupului, și nu în funcție de rezultatele individului. În aceste condiții, cooperarea și participarea membrilor echipei la realizarea anumitor sarcini sunt esențiale.

Amplificarea dimensiunilor globalizării și dificultățile economice cu care Japonia s-a confruntat în ultimele decenii au reprezentat **premisele adoptării unor noi strategii în domeniul resurselor umane** la nivelul companiilor japoneze. În opinia a numeroși specialiști¹⁵, ritmul de implementare a schimbărilor în domeniul resurselor umane este destul de lent.

O primă inițiativă în acest sens a venit din partea guvernului japonez care, începând cu anul 1998, alocă companiilor importante sume de bani în vederea creării unor noi oportunități de angajare și a dezvoltării activităților de training. Scopul acestei inițiative a guvernului japonez este acela de a stimula mobilitatea angajaților, atât în interiorul organizațiilor, cât și în afara acestora. Mobilitatea salariaților în interiorul companiilor (*haken scheme*¹⁶) se referă la întocmirea unor planuri de promovare a angajaților și transferul acestora către filialele din alte țări, la nivelul companiilor multinaționale. Guvernul încearcă printr-o astfel de inițiativă să diminueze într-o anumită măsură importanța principiului angajării pe viață, specific companiilor japoneze, încurajând astfel migrația angajaților către alte companii (*shukko scheme*¹⁷).

Însă reacția companiilor nu a fost una rapidă, ci, dimpotrivă, chiar destul de lentă. Din punctul de vedere al organizațiilor, o astfel de inițiativă este deja tardivă. Amplificarea dimensiunilor procesului de globalizare, internaționalizarea activității unui număr din ce în ce mai mare de companii japoneze, sporirea exigențelor pieței și procesul de restructurare a economiei japoneze reprezintă fenomene a căror influență majoră s-a resimțit la nivelul resurselor umane. În companiile japoneze predomină o stare de incertitudine și anxietate, atât la nivelul managerilor, cât și la nivelul angajaților. Influențele mediului extern au fost resimțite și la nivelul companiilor japoneze, astfel că acestea folosesc în prezent două tipuri de strategii de recrutare a resurselor umane. Una dintre acestea o reprezintă metoda tradițională de recrutare a resurselor umane, specifică perioadei postbelice. Însă numeroase companii se orientează din ce în ce mai mult către recrutarea unor profesioniști (specialiști) într-un anumit domeniu de activitate. În prezent, tendința manifestată în companiile japoneze este aceea de a angaja oameni foarte bine pregătiți din

^{15,16, 17} Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 203.

punct de vedere profesional și care dispun de abilități tehnice la un nivel ridicat. În același timp, activitatea la nivelul posturilor a devenit din ce în ce mai specializată, element specific sistemului american de management al resurselor umane.

În ceea ce privește managementul recompenselor, la nivelul companiilor japoneze au apărut o serie de schimbări. În unele companii, în special cele de dimensiuni mici, predomină în continuare sistemul de recompensare în funcție de principiul seniorității și contribuția angajaților la realizarea obiectivelor generale. Însă, la nivelul companiilor mari și, în special, multinaționale, influențele modelului american de management al resurselor umane au devenit din ce în ce mai evidente. Sistemul tradițional de recompense a suferit unele modificări, astfel că în prezent într-un număr din ce în ce mai mare de organizații japoneze angajații sunt recompensați în funcție de performanța obținută în activitatea desfășurată. Recompensele în funcție de performanță și de abilitățile individului devin preponderente în raport cu cele acordate în funcție de vechimea în muncă.

Criteriile de promovare a salariaților în funcție de performanță, de competență și abilitățile manageriale înlocuiesc treptat principiul promovării în funcție de senioritate sau de vechimea în muncă a angajaților. În prezent, promovarea în interiorul companiilor japoneze este condiționată într-o măsură din ce în ce mai mare de rezultatele activității de evaluare a performanțelor profesionale și politica de recompense.

În companiile japoneze, managerii de resurse umane îndeplinesc în continuare un rol pasiv, aceasta deoarece nu participă la procesul de conducere a companiilor. Raporturile dintre managerul de resurse umane și managementul superior al companiei se concretizează în transmiterea de către managerul de resurse umane către conducerea companiei a unor propuneri și sfaturi referitoare la personalul angajat al firmei. În majoritatea firmelor mici, rolul și sarcinile managerului de resurse umane sunt preluate și îndeplinite de managerul general al companiei.

Pentru a contracara efectele negative ale schimbărilor intervenite în domeniul de activitate, sindicatele din companiile japoneze încearcă să-și sporească popularitatea și să atragă un număr cât mai mare de salariați. Argumentul forte pe care sindicatele îl invocă îl reprezintă deteriorarea bunăstării în muncă a salariaților din companiile japoneze. În scopul de a atrage un număr cât mai mare de membri, sindicatele recurg la o serie de măsuri ca, de exemplu, furnizarea unor programe de training pentru angajații concediați și sprijin în vederea reangajării acestora.

5.2.2. Modelul japonez de management al resurselor umane

În opinia specialiștilor¹⁸, cei **trei piloni** ai sistemului japonez de **management al resurselor umane** sunt: principiul angajării pe termen lung, principiul seniorității și uniunile sindicale, ca expresie a angajamentului total al salariaților.

Angajarea pe termen lung încurajează stabilitatea, angajamentul și sentimentul de apartenență a salariaților la organizație. Angajarea pe termen lung nu este identică cu menținerea angajatului pe durata întregii vieți profesionale în același post. Dimpotrivă, acest principiu al managementului japonez al resurselor umane încurajează mobilitatea internă a angajaților, la nivelul propriilor companii. Este vorba de asigurarea stabilității pe termen lung a angajaților în organizații, indiferent de posturile pe care le ocupă. Există tendința de a analiza și de a înțelege angajarea pe termen lung prin prisma dezvoltării angajaților, promovării acestora în interiorul companiei. Însă angajarea pe termen lung nu prezintă doar avantaje, ci, dimpotrivă, generează și efecte nefavorabile ca, de exemplu, scăderea creativității angajaților, mai ales în situațiile în care gradul de autonomie de care dispun la nivelul locului de muncă este foarte scăzut sau participarea la procesul decizional este doar formală. De asemenea, principiul angajării pe termen lung poate crea la nivelul angajaților sentimentul de frustrare, eliminând într-o anumită măsură posibilitățile de a lucra și în cadrul altor companii. Unii angajați se simt practic obligați să rămână pe viață în cadrul firmei respective, chiar dacă sentimentul de insatisfacție în muncă este predominant. Dincolo de toate aceste dezavantaje, trebuie reținut faptul că principiul angajării pe termen lung le-a asigurat companiilor japoneze capacitatea de a reacționa rapid la schimbările din domeniul de activitate.

Principiul seniorității are implicații la nivelul activităților de promovare și recompensare a angajaților. Deși acest principiu este puternic ancorat în valorile culturii japoneze, trebuie menționat că, în decursul ultimilor ani, în managementul japonez al resurselor umane se înregistrează o serie de schimbări. Sunt din ce în ce mai frecvente situațiile în care tinerii angajați valorifică oportunitățile de promovare. În prezent, tendința este aceea de a înlocui conceptul de stabilitate a locului de muncă cu cel de dezvoltare a carierei. Introducerea sistemului de recompense în funcție de performanță și bonusurile anuale acordate salariaților reprezintă practici de resurse umane întâlnite în companiile occidentale. Deși, în prezent, în managementul japonez se înregistrează o serie de schimbări, trebuie menționat faptul că elementele de

¹⁸ Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 201.

bază ale sistemului japonez de management al resurselor umane au în continuare o influență ridicată la nivelul practicilor manageriale.

Sindicatetele reprezintă, în general, interesele majorității salariaților din cadrul uneia sau mai multor companii. Principala caracteristică a acestora o reprezintă rezolvarea problemelor și încheierea negocierilor cu conducerea companiilor prin consens. Numărul mare de membri care fac parte din fiecare sindicat evidențiază principiul angajamentului total, specific managementului japonez. Relația este reciprocă, datorită faptului că sindicatele se implică în rezolvarea unui număr foarte mare de disfuncționalități cu care angajații se confruntă la locul de muncă: condițiile de muncă, securitate și sănătate în muncă, sistemul de recompense etc.

Acestea sunt **principiile** pe care se bazează modelul japonez de management al resurselor umane (figura 5.1). Modelul are la bază strategia de internaționalizare a practicilor de resurse umane. Transferul practicilor de resurse umane ale companiilor japoneze la nivelul filialelor din alte țări are la bază evoluțiile înregistrate în mediul extern ca, de exemplu: situația de pe piața forței de muncă, progresul tehnic, gradul de coeziune existent la nivelul întregii societăți etc. Prin conținutul său, modelul permite realizarea schimbului de valori dintre cultura japoneză și cele specifice țărilor în care există filiale ale companiilor japoneze.

Ideologia japoneză este dominată de importanța acordată resurselor umane, prin promovarea spiritului colectiv, a muncii în echipă și a stabilității angajaților în cadrul organizațiilor. În concepția autorului modelului (M. Ishida), importanța practicilor manageriale din domeniul resurselor umane rezidă în dezvoltarea la nivelul angajaților a loialității față de organizație, promovarea pregătirii la locul de muncă, securitatea și sănătatea în muncă etc.

În concepția autorului, principalele practici transferabile la nivelul filialelor din alte țări sunt: recrutarea și selecția resurselor umane, pregătirea la locul de muncă, asigurarea securității și sănătății în muncă și sistemul de comunicare.

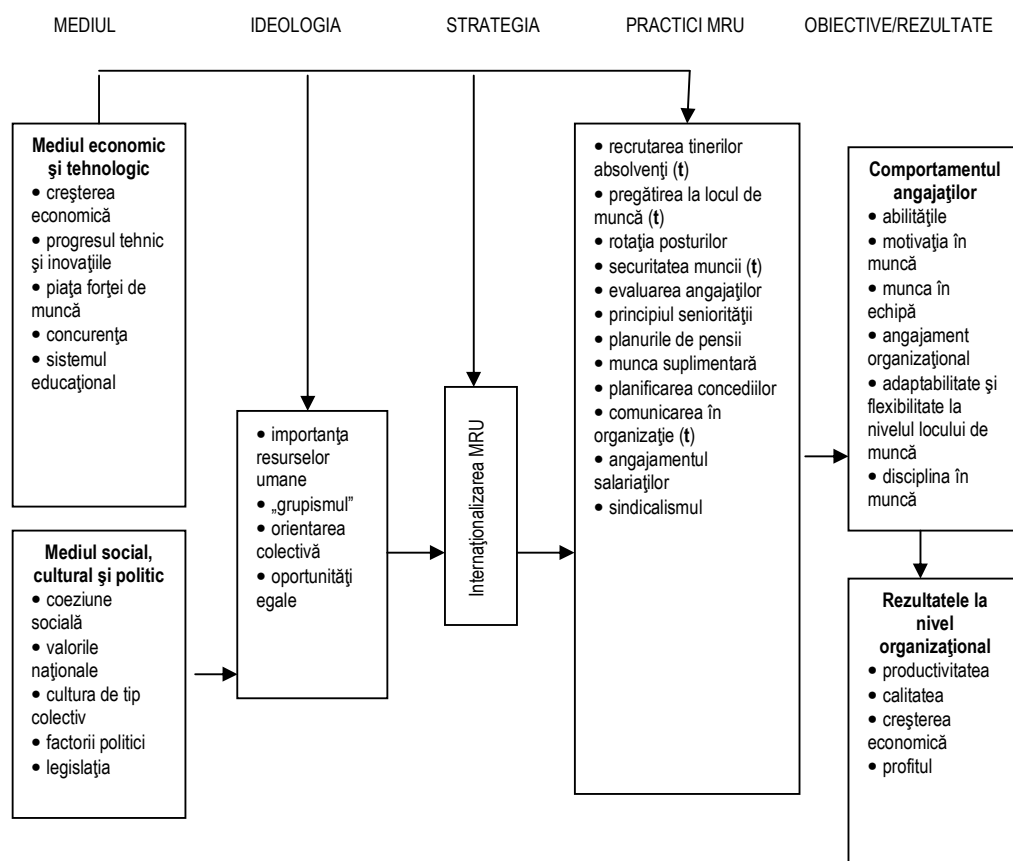


Fig. 5.1 Modelul japonez de management al resurselor umane¹⁹ (T –transferabil)

Conform modelului japonez de management al resurselor umane (figura 5.1), succesul companiilor japoneze are la bază **angajamentul pe termen lung** al salariaților în activitatea companiei.

5.2.3. Principiul angajării pe termen lung (LEP – long-term employment principle)

Din punct de vedere formal, principiul angajării pe termen lung este definit ca **ansamblul metodelor și tehnicilor de resurse umane dezvoltate în**

¹⁹ Jackson T., *op.cit.*, pp. 119-121.

interiorul *kaisha*²⁰, pentru a onora principiul angajării pe termen lung. Caracteristicile esențiale ale principiului angajării pe termen lung sunt²¹:

- absența unor contracte de angajare explicite;
- sarcinile specifice postului au un caracter general;
- criteriile de recrutare și selecție a resurselor sunt vag definite, în special la nivelul posturilor de execuție;
- sisteme generaliste de pregătire și perfecționare a salariaților;
- sisteme de salarizare și promovare pe bază de senioritate;
- asistență socială acordată angajaților în funcție de nevoile acestora;
- un sistem de relații între angajați bazat pe sindicalismul organizațional;
- un sistem de pensionare obligatorie;
- rezistența salariaților față de concedierile din motive economice.

Principiul angajării pe termen lung reprezintă un **contract psihologic pe termen lung încheiat între organizație (*kaisha*) și angajații-cheie, nefiind susținut prin niciun mijloc explicit** în formă scrisă sau verbală. În virtutea acestui contract, angajații își asumă un angajament implicit de a se implica în activitatea organizației pe întreaga durată a vieții lor profesionale. Principala consecință a aplicării acestui principiu în companiile japoneze o reprezintă angajarea pe viață a salariaților. În acest fel se asigură stabilitatea resurselor umane, evitându-se apariția unor disfuncționalități sociale. **Kaisha**, la rândul său, recunoaște într-o manieră explicită angajamentul propriilor salariați, asumându-și responsabilitatea de a le asigura acestora condiții de muncă corespunzătoare. De asemenea, aplicarea principiului seniorității în ceea ce privește promovarea și recompensarea reprezintă un alt mod de motivare a salariaților.

Principiul angajării pe termen lung reprezintă elementul central al politicii de personal a organizațiilor japoneze, fiind totodată și principala caracteristică care diferențiază modelul japonez de management al resurselor umane de cel american și european. Spre deosebire de modelul japonez, cel european și cel american presupun stipularea angajamentului salariaților față de organizație în cadrul unor contracte de muncă încheiate într-o formă implicită. Indiferent de contextul în care companiile japoneze își desfășoară activitatea, principiul angajării pe termen lung este aplicat în mare măsură la nivelul acestora. În opinia unor specialiști, principiul angajării pe termen lung reprezintă cel mai important obstacol în realizarea transferului practicilor de resurse umane specifice managementului japonez la nivelul altor sisteme de management. În

²⁰ **Kaisha** este termenul folosit pentru a desemna o organizație sau o corporație.

²¹ Dalzell T., Wallace J., *The durability of Japanese personnel management*, Journal of European Industrial Training, vol. 24, no. 2, 3, 4/2000, MCB University, pp. 167-177.

opinia managerilor japonezi, principiul angajării pe termen lung reprezintă cea mai eficientă modalitate de a obține angajamentul total al salariaților.

Rezultatele unui studiu²² privind transferabilitatea principiului angajării pe termen lung la nivelul altor sisteme de management, efectuat în perioada 1996-2000 la nivelul companiilor japoneze din domeniul manufacturier, evidențiază faptul că practicile de resurse umane specifice sistemului de management japonez sunt în plin proces de schimbare (figura 5.2).

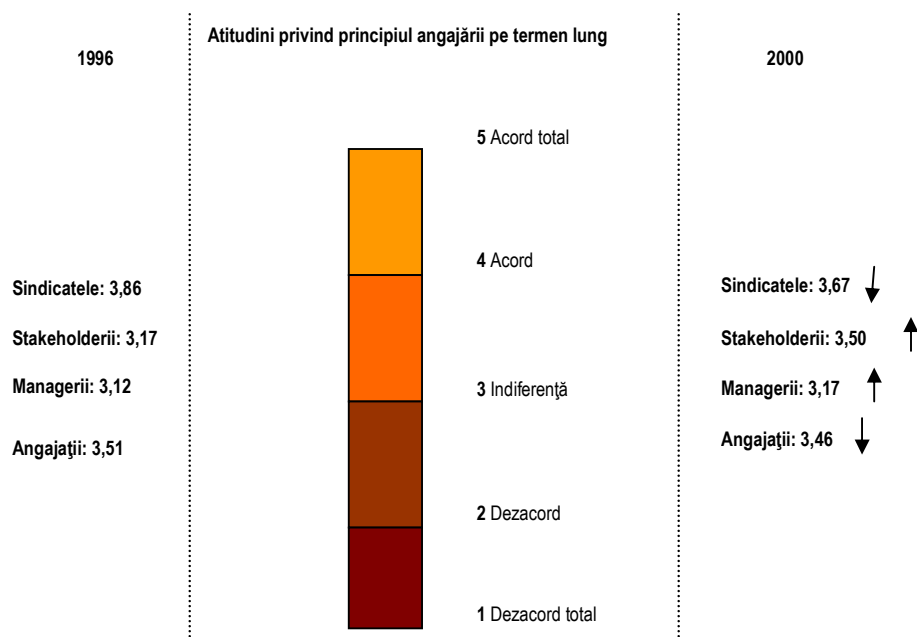


Fig. 5.2 Atitudinile privind aplicarea principiului angajării pe termen lung în companiile japoneze²³

Între cele mai importante schimbări care au apărut în managementul japonez al resurselor umane se află schimbarea atitudinii angajaților și sindicatelor în ceea ce privește loialitatea față de companie (figura 5.2), care în anul 2000 a fost în scădere, comparativ cu anul 1996. În schimb, managerii manifestă un atașament relativ față de angajarea pe termen lung (creștere de la 3,12 în anul 1996 la 3,17 în anul 2000) (figura 5.2). Pe aceeași linie de gândire se înscriu și stakeholderii, care consideră că principiul angajării pe termen

²² Dalzell T., Wallace J., *op. cit.*, pp. 169-170.

²³ Dalzell T., Wallace J., *op. cit.*, pp. 174.

lung reprezintă, în continuare, cheia obținerii angajamentului salariaților față de companie.

Influențele sistemelor de management american și european se manifestă prin aplicarea în companiile japoneze, la nivel managerial, a **lărgirii posturilor**, ca metodă de dezvoltare a resurselor umane. Principalul scop al implementării metodei lărgirii posturilor îl reprezintă recompensarea managerilor în funcție de performanțele obținute în muncă. Managerii trebuie să devină profesioniști în activitatea pe care o desfășoară și să-și majoreze contribuția în procesul de asigurare a competitivității companiilor pe piață. Aceasta determină anumite schimbări în comportamentul managerilor, care devin astfel mult mai individualiști și originali în gândire.

Unul dintre cele mai importante efecte ale acordării recompenselor în funcție de performanță îl reprezintă aplatizarea curbei salariilor realizate de manageri pe parcursul întregii vieți profesionale a acestora. Astfel este eliminat unul dintre neajunsurile sistemului de recompensare în funcție de senioritate, conform căruia în jurul vârstei de 55-60 de ani salariile managerilor din companiile japoneze înregistrau o reducere accentuată. Diminuarea ponderii salariilor fixe în totalul veniturilor salariale ale managerilor și introducerea unui sistem de bonusuri și stimulente acordate în funcție de rezultatele obținute în muncă permit elaborarea și dezvoltarea la nivelul companiilor japoneze a unor planuri de recompensare graduală a personalului managerial în etapa de eliberare din carieră.

Sistemul de recompense în funcție de performanță reprezintă în opinia unor manageri un mijloc de flexibilizare a practicilor de resurse umane la nivelul companiilor japoneze. Această orientare nu poate fi considerată ca o renunțare la modelul japonez de management al resurselor umane, ci, mai degrabă, o modalitate de a spori capacitatea companiilor de a reacționa și de a face față schimbărilor intervenite în domeniul lor de activitate. Chiar și la nivelul companiilor care practică sistemul de recompense în funcție de performanță, există opinia conform căreia principiul angajării pe termen lung rămâne în continuare unul dintre pilonii sistemului de resurse umane.

În opinia managerilor japonezi, angajarea pe termen lung (62,5%) reprezintă una dintre cele mai importante practici din domeniul resurselor umane și nu ar trebui eliminată. Însă unii dintre aceștia (37,5%), în special managerii angajați în companiile multinaționale japoneze, consideră că principiul angajării este în continuare important, dar se impune realizarea unor schimbări, astfel încât să se asigure transferul și adaptabilitatea practicilor de resurse umane la nivelul altor sisteme de management, respectiv american și european.

5.2.4. Recrutarea și selecția resurselor umane

În Japonia, procesul de recrutare este focalizat pe următoarele **direcții de acțiune**:

- agențiile de recrutare colaborează cu instituțiile de învățământ superior, în vederea identificării potențialilor candidați din rândul studenților sau absolvenților;
- agențiile de recrutare îi informează pe studenți sau absolvenți cu privire la ofertele de angajare ale diverselor companii, derulând o serie de interviuri cu cei interesați. Totuși, printr-o înțelegere tacită, marile companii japoneze nu promovează angajarea absolvenților înainte de luna august din anul terminal de studii;
- dacă agențiile de recrutare sunt satisfăcute de calitatea studenților sau absolvenților intervievați, acestea vor emite scrisorile de acceptare;
- recruții vor ocupa noile lor posturi începând cu luna aprilie a anului viitor.

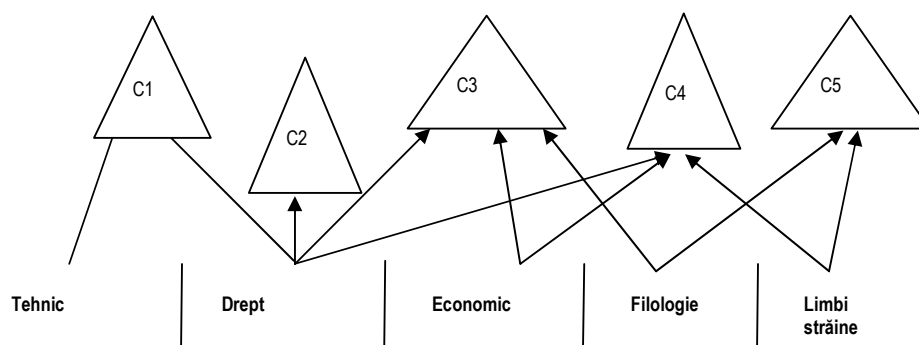
Primul pas este acela de a recruta un număr foarte mare de absolvenți de facultate. Acest lucru este relativ ușor datorită numărului mare de studenți înregistrați în Japonia. Procesul de recrutare este simplificat și datorită faptului că universitățile sunt ele însele gradate: universitățile naționale de stat și cele mai prestigioase instituții, cele private. În acest stadiu de derulare a procesului de recrutare, scopul companiilor este de a capta interesul celor mai capabili studenți sau absolvenți, indiferent de specialitatea lor. Din acest punct de vedere, studenților celor mai buni li se oferă angajarea la companiile de top înaintea începerii oficiale a sezonului de angajări.

La sfârșitul ultimului an de stagiu universitar, absolvenților li se oferă posibilitatea ca, în decursul unei luni calendaristice, să viziteze la alegere una dintre companiile care doresc să îi angajeze. După ce au prospectat piața forței de muncă, studenții sau absolvenții japonezi sunt puși în fața unei decizii dificile de a alege. Acest sistem de recrutare a resurselor umane specific companiilor japoneze este foarte diferit de cel specific firmelor britanice, deoarece pentru companiile japoneze recrutarea implică un angajament total al viitorilor angajați pentru firmă, decât percepția prin prisma eventualității unui contract de muncă.

Mai mult, alegerea este de cele mai multe ori decisivă: studenții sau absolvenții nu pot aplica la mai mult de o companie, sperând să ia pontul norocos, deoarece procedura pentru angajare la marile firme este pusă în aplicare în aceeași zi în care candidații își exprimă opțiunea finală. În mod obișnuit, în luarea acestei decizii, candidații analizează firma și nu postul în sine. Această practică poate fi explicată prin faptul că, de cele mai multe ori,

companiile japoneze angajează absolvenți cu o pregătire profesională destul de generală.

Recesiunea din Japonia a determinat, începând cu anul 1992, o reconsiderare a practicilor din domeniul resurselor umane. Cu toate acestea, unele practici se mențin. Deși, în prezent, absolvenții au posibilitatea ca în funcție de facultatea pe care au urmat-o să-și depună candidatura la mai multe companii care fac angajări, totuși această regulă nu este valabilă și în cazul absolvenților unor instituții de învățământ specializat. De exemplu, în cazul absolvenților facultăților cu profil tehnic, este valabilă regula conform căreia aceștia își pot depune candidatura în vederea angajării la o singură companie. Dacă studenții cu această specializare aplică la mai multe companii, acest lucru nu este privit cu încredere de organizații. Studenții absolvenți ai altor facultăți cu profil diferit de cel politehnic (drept, economie, filologie) au posibilitatea de a-și depune candidaturile la mai multe companii (figura 5.3).



C1-C5 – companii japoneze pentru care pot aplica studenții cu diferite pregătiri

Fig. 5.3 Opțiunile de angajare ale studenților japonezi

Recrutarea și selecția resurselor umane sunt activități puternic influențate de structura noilor angajați, din punctul de vedere al pregătirii profesionale (tabelul 5.2).

Tabelul 5.2

Structura forței de muncă în funcție de nivelurile de pregătire		
Durata studiilor	Studii	Procent din totalul angajaților
3 ani	Doctorat	5-10%
1,5-2 ani	Master	20%
4 ani	Facultate	60%
2 ani	Colegiu	10%
4 ani	Liceu	10-15%

Analizând datele din tabelul 5.2, se poate observa că o foarte mică parte din forța de muncă are studii medii (**absolvenți de liceu**). Persoanele care au

această pregătire sunt angajate, în general, cu contracte de muncă part-time pe posturi situate pe niveluri ierarhice inferioare. Majoritatea firmelor care au în structura lor asemenea angajați sunt de dimensiuni mici sau sunt filiale mai mici ale unor companii.

Absolvenții formei de învățământ colegiu sunt angajați aproximativ de același tip de firme care angajează absolvenți de liceu, însă munca pe care aceștia o prestează nu este neapărat part-time. Există o puternică limitare a ascensiunii acestora în cadrul firmelor, chiar dacă au o vechime considerabilă în cadrul aceleiași organizații.

Absolvenții care au urmat cursurile unei **facultăți** reprezintă marea majoritate a forței de muncă japoneze. Aceștia provin din diverse domenii de pregătire și sunt angajați de marile companii în proporție de 90-100%. Pentru ca aceștia să poată avansa pe nivelurile ierarhice superioare, este necesară participarea în cadrul unui program de masterat.

Absolvenții programelor de masterat pot ajunge la nivelul de top-management în firmă doar după ce și-au format o vechime în cadrul firmei de aproximativ 10-20 de ani. Procentul acestora este doar de 20% din totalul forței de muncă.

Numărul **doctoranzilor** sau al celor care au obținut titlul științific de doctor este foarte mic și sunt angajați pe posturi de conducere (middle-management și top-management).

Procesul de angajare în cadrul firmelor japoneze are mai multe **trăsături** specifice:

1. candidatul nu i se solicită experiență în momentul angajării

Contrar practicilor des întâlnite în companiile americane, acolo unde deciziile de angajare au tendința să depindă foarte mult de experiența anterioară a candidatului, companiile japoneze nu pun accentul pe experiența anterioară a acestuia. Dimpotrivă, sunt preferați candidații care nu posedă abilități sau experiență în domeniul respectiv. Unul dintre argumentele pentru care această practică este folosită îl reprezintă faptul că experiența anterioară a candidatului poate îngreuna procesul de pregătire la locul de muncă, acesta fiind nevoit să „uite” tot ce a învățat și să se concentreze asupra noilor practici, specifice actualului loc de muncă.

2. accentul este pus pe potențialul individului de a învăța și a deprinde abilități interfuncționale

În opinia managerilor unor companii japoneze, în procesul de adoptare a deciziei de angajare, un rol important îl deține potențialul individual al viitorului angajat de a deprinde și dezvolta abilități multifuncționale, într-un timp relativ limitat. În opinia managerilor de resurse umane din companii japoneze „*Noi căutăm acei oameni care pot face acest lucru, dar acele*

*persoane trebuie să aibă și potențial. Să poată învăța bine. Dacă o persoană vine în firmă și posedă anumite abilități de bază, dar învață în mod constant, acumulează informații și se dezvoltă, atunci acea persoană devine mai valoroasă. Din moment ce au învățat produsul nostru, ei învață să realizeze și alte componente ale produsului, fără a fi nevoie de la fel de multă pregătire. Noi nu dorim pe cineva care se angajează în firmă și nu utilizează decât un singur utilaj, acesta fiind singurul lucru pe care știe să-l facă. Noi nu căutăm acel tip de persoană. Noi căutăm oameni care au o anumită flexibilitate datorită produsului pe care-l producem”.*²⁴

Managerul de resurse umane al unei uzine de asamblare a televizoarelor spune că fabrica nu necesită persoane cu experiență și expertiză în domeniu. Mai degrabă, fabrica are nevoie de oameni care pot fi ușor pregătiți: *„Companiile americane caută potențialii angajați printre cei care au o anumită experiență într-un anumit domeniu. Noi nu căutăm neapărat experiența în domeniul acesta. Noi nu căutăm un individ care are experiență în asamblarea componentelor electronice, deoarece noi intenționăm să pregătim și să dezvoltăm persoana pe care o angajăm pentru a produce calitatea pe care noi o dorim”.*²⁵

3. valorile locului de muncă, etica profesională și personalitatea

Unele criterii foarte importante în funcție de care sunt recrutați noii salariați și care sunt utilizate în companiile japoneze le constituie personalitatea, etica profesională și valorile, deși există și opinii contrare conform cărora evaluarea candidaților în funcție de personalitate nu este cel mai potrivit criteriu. De asemenea, sistemul de valori al companiei reprezintă un important criteriu în funcție de care candidații își aleg compania, motivul fiind acela că sistemul de valori reflectă capacitatea unei companii de a aplica tehnicile specifice de resurse umane și că managementul este capabil să utilizeze oamenii în funcție de nevoile existente.

Schimbarea preferințelor consumatorilor, modificările intervenite la nivelul pieței, amplificarea dimensiunilor globalizării și, în mod direct, extinderea activității companiilor multinaționale au generat nevoia de reconsiderare a practicilor de recrutare și selecție a resurselor umane în companiile japoneze, deși metoda recrutării tinerilor absolvenți este utilizată încă într-o proporție ridicată. Apariția unor reviste de specialitate în domeniul recrutării forței de muncă, intensificarea acțiunilor de organizare a unor târguri de joburi și dezvoltarea internetului erodează încet, dar sigur, stilul japonez tradițional de recrutare a resurselor umane. Metoda „CV-ului american” a devenit o metodă de recrutare cu o frecvență de utilizare din ce în ce mai mare.

^{24, 25} Yang Zhuang J., *op. cit.*, pp. 51-52.

5.2.5. Integrarea noilor angajați la locul de muncă

Integrarea noilor angajați la locul de muncă, drept activitate a managementului resurselor umane, este caracterizată în companiile japoneze de un grad sporit de specificitate. Prima etapă a procesului de integrare o reprezintă **educația spirituală**, care are la bază premisa conform căreia asigurarea unei bune funcționalități la nivelul echipei sau grupului este influențată de caracterul membrilor acestuia. În acest sens, este necesară o *domesticire*²⁶ a caracterului acestora, prin exerciții de meditație ZEN²⁷, vizite la baze militare pentru a aminti de curajul și devotamentul eroilor kamikaze din timpul războiului. De asemenea, modelarea caracterului și comportamentului membrilor grupului se poate realiza și prin educarea noilor angajați în centre speciale în care aceștia se confruntă cu o gamă foarte variată de situații dintre cele mai diferite, care vor contribui la formarea lor.

Integrarea propriu-zisă a noilor salariați la locul de muncă presupune utilizarea unor metode și tehnici de inducție precum: vizitele în companie, lecturarea regulamentului de organizare și funcționare a companiilor și a regulamentului intern și studiul unor cărți care tratează o serie de aspecte legate de știința managementului și ingineria tehnologică. De asemenea, noilor angajați le sunt puse la dispoziție o serie de materiale informative și documente, care le oferă o serie de informații importante cu privire la strategia de dezvoltare a companiei și la sarcinile pe care aceștia urmează să le desfășoare la nivelul posturilor pe care au fost angajați.

Ulterior familiarizării noilor angajați cu istoria și activitatea companiei, urmează etapa de stabilire a *oyabun-ului* pentru fiecare nou angajat. Rolul mentorului constă în familiarizarea noului angajat cu mecanismele de producție, conducere, comunicare etc. din interiorul companiei, cu specificul activității desfășurate la nivelul subdiviziunii organizatorice în cadrul căreia a fost angajat, furnizându-i sfaturi, protecție și chiar prietenia acestuia.

O altă metodă prin care se realizează integrarea noilor angajați o reprezintă **cursurile de pregătire în centrul de formare al companiei**, pe parcursul cărora noii angajați sunt familiarizați cu toate aspectele specifice activității desfășurate la nivelul companiei și al posturilor pe care au fost încadrați. Una dintre cel mai frecvent utilizate metode de pregătire o reprezintă simularea,

²⁶ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 218.

Burduș E., *op. cit.*, pp. 239.

Dalzell T., Wallace J., *op. cit.*, pp. 175.

²⁷ Sectă budistă din Japonia care se bazează pe educarea unei anumite conduite, pe o tehnică specială de meditație filosofică, menită să stimuleze concentrarea gândirii.

noilor angajați solicitându-li-se să soluționeze anumite situații cu care s-ar putea confrunta la nivelul locului de muncă.

Rotația posturilor este o altă metodă utilizată în activitatea de integrare a noilor angajați la locul de muncă, aceștia fiind puși să desfășoare periodic activitatea la nivelul mai multor posturi din departamentul în care urmează să-și desfășoare activitatea.

În cazul **managerilor**, durata unui program de integrare la locul de muncă este de doi ani. Ulterior, pentru a fi confirmați pe un post managerial, de planificator de producție, situat pe cel mai scăzut nivel de conducere, viitorii manageri trebuie să întocmească un document formal (un proiect) pe care îl vor prezenta unei comisii manageriale. Respectivul proiect atestă absolvirea de către noii angajați a stagiului de integrare la locul de muncă.

5.2.6. Pregătirea angajaților

Managementul japonez al resurselor umane este caracterizat de o preocupare deosebită a companiilor pentru pregătirea personalului angajat. Premisa care stă la baza acestui comportament al organizațiilor japoneze este aceea că produsele de calitate superioară nu pot fi obținute fără o pregătire intensă a propriilor salariați. Datorită faptului că în instituțiile de învățământ din Japonia se pune accentul pe o pregătire generală, ca urmare a solicitărilor de generaliști, și nu de specialiști, venite din partea companiilor, organizațiilor japoneze le revine sarcina de a-și pregăti propriii salariați în concordanță cu activitățile pe care le vor desfășura la nivelul posturilor pe care sunt angajați.

Principalele forme de pregătire a salariaților sunt **pregătirea la locul de muncă** și **pregătirea în afara locului de muncă**. Principiul angajării pe termen lung are ca principală consecință realizarea unor investiții majore în domeniul pregătirii personalului.

Pregătirea la locul de muncă (OJT) este realizată în majoritatea cazurilor prin metoda rotației angajaților pe posturi, care le conferă acestora posibilitatea de a-și dezvolta noi competențe și abilități. Din punctul de vedere al organizațiilor, rotația posturilor prezintă o serie de avantaje:

- în primul rând, acest sistem le permite angajaților să-și construiască o rețea largă de contacte, care le permite luarea deciziilor printr-o consultare amplă cu alți angajați sau manageri;
- în al doilea rând, acest sistem le asigură angajaților o bogată experiență și sporirea coeziunii la nivelul echipelor de lucru;
- în al treilea rând, în acest mod se asigură flexibilitatea forței de muncă. Acest lucru este esențial atunci când este vorba de companii mari, care au uneori o forță de muncă excedentară cerințelor activității lor. În general,

managerii japonezi consideră că organizațiile se pot adapta la schimbările intervenite în domeniul de activitate nu prin practicarea unor concedieri masive, ci prin creșterea nivelului de pregătire a salariaților.

Utilizarea la scară largă a pregătirii la locul de muncă le asigură companiilor japoneze un grad redus de rezistență din partea salariaților atunci când se impune introducerea noilor tehnologii. Schemele de rotație a posturilor determină existența unui control minim al salariaților asupra muncii pe care o realizează și chiar asupra locului în care aceștia trăiesc. Sunt foarte frecvente situațiile în care muncitorii japonezi sunt transferați, în mod regulat, în locuri aflate la distanțe mari și, prin urmare, se așteaptă ca și familiile acestora să se dezmădăcineze și să se mute fără a avea de ales.

De asemenea, angajații din companiile japoneze pot beneficia și de avantajele relației *oyabun-kobun*, care oferă posibilitatea de a beneficia de cunoștințele și experiența unui mentor.

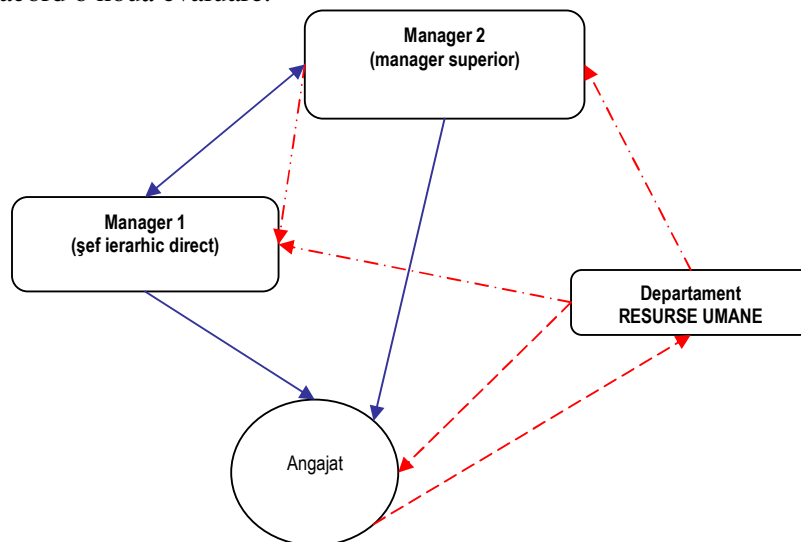
Îmbunătățirea nivelului de competență a angajaților din companiile japoneze se poate realiza și prin utilizarea unor metode de **pregătire în afara locului de muncă (Off JT)**. Cel mai frecvent utilizate metode de pregătire a angajaților în afara locului de muncă sunt conferințele, discuțiile de grup, simulările și studiile de caz. În general, în astfel de cazuri, formatorii provin din exteriorul organizațiilor din care fac parte angajații. O altă metodă de pregătire în afara locului de muncă, destul de răspândită în Japonia, o reprezintă cursurile la distanță.

5.2.7. Evaluarea performanțelor profesionale

Evaluarea în cadrul companiilor japoneze este realizată de superiorul ierarhic și de managerul acestuia. Evaluarea în companiile japoneze este atât informală, cât și formală. **Evaluarea informală** se bazează pe experiența și intuiția șefilor ierarhici, fiind rezultatul observațiilor și constatărilor cotidiene. **Evaluarea formală** este realizată de două ori pe an în perioadele premergătoare acordării bonusurilor sau primelor. Evaluarea are la bază o serie de criterii precum atitudinea față de muncă, abilitățile fizice și psihice ale individului, angajamentul față de companie, inițiativa, performanța la nivelul grupului etc.

Procedura de evaluare a performanțelor practică la nivelul companiilor japoneze este prezentată în figura 5.4. Șeful ierarhic direct al angajatului realizează o evaluare a activității acestuia, bazată pe criteriile menționate anterior, și apoi transmite analiza managerului său superior. Acesta, la rândul său, realizează o nouă evaluare a angajatului și compară cele două evaluări. Dacă cele două evaluări sunt aproximativ egale, atunci propune măsurile

necesare. În caz contrar, se confruntă cu subordonatul său pentru a cere lămuriri cu privire la evaluarea respectivului angajat și stabilesc de comun acord o nouă evaluare.



Notă: liniile continue indică procesul normal de evaluare, iar liniile punctate indică procesul de evaluare în eventualitatea în care angajatul evaluat nu este mulțumit de evaluarea primită.

Fig. 5.4 Procedura de evaluare a performanțelor în cadrul companiilor japoneze

În eventualitatea în care angajatul nu este mulțumit de evaluarea făcută de cei doi manageri și crede că a fost nedreptățit, acesta se poate adresa departamentului de resurse umane al companiei pentru a investiga situația (figura 5.4). Departamentul de resurse umane analizează atât evaluările făcute de cei doi manageri, cât și activitatea și comportamentul angajatului care a făcut reclamația. În cazul în care evaluarea a fost făcută incorect de unul dintre manageri, din diverse motive (obiective sau subiective), respectivul manager este înlocuit, fiind transferat pe un alt post într-un alt departament sau într-o altă filială a companiei. În cazul în care evaluarea a fost făcută corect, iar salariatul tot mai are obiecții, atunci el este transferat într-un alt departament sau într-o altă filială. De obicei, în filiale mai mici ale companiilor japoneze sunt transferați angajații care nu au fost capabili să promoveze în decursul unei perioade de trei-patru ani, angajații care nu au rezultate și performanțe satisfăcătoare sau salariații rutinieri, care fac doar ce le spune șeful, fără a avea inițiative.

Unul dintre criteriile care dobândește o importanță din ce în ce mai mare la nivelul companiilor japoneze îl constituie **performanța**. Însă în legătură cu acest criteriu se impun a fi precizate unele aspecte. În primul rând, evaluarea performanțelor angajaților pe baza criteriului performanță este practică, în special, la nivelul filialelor din Marea Britanie, Germania și SUA ale unor companii multinaționale japoneze. În al doilea rând, la nivelul companiilor de pe teritoriul Japoniei, criteriul performanță este utilizat în special la nivelul posturilor manageriale, în timp ce la nivelul posturilor de execuție se pune accentul pe performanța la nivelul grupului sau echipei de lucru.

5.2.8. Modelul japonez de motivare a resurselor umane

În opinia unor specialiști, principalul factor care îi determină pe angajații japonezi să se implice în activitatea unei companii îl reprezintă recompensele pe care aceștia le primesc. Explicația o reprezintă specificitatea culturală a Japoniei, respectiv faptul că în această țară predomină cultura de tip masculin. Practic, se trăiește pentru a munci, și nu se muncește pentru a trăi. În opinia lui **F. Herzberg**²⁸, oamenii salariați din companiile japoneze sunt motivați și de condițiile de muncă oferite (factorii de igienă). Modul în care sunt repartizate recompensele la nivelul angajaților determină un angajament mai mare sau mai redus din partea acestora. În categoria factorilor motivaționali, trebuie incluse și o serie de aspecte precum natura activității desfășurate și relațiile dintre manageri și subordonați.

Conform modelului japonez de motivare a resurselor umane (figura 5.5), principalii factori motivaționali sunt: activitatea ce trebuie realizată de fiecare angajat, postul, oportunitățile de carieră și variabilele organizaționale, modul în care postul conceput exercită o influență majoră asupra satisfacției pe care individul o resimte vizavi de activitatea desfășurată. Caracterul rutinier sau monoton al muncii conduce, de cele mai multe ori, la obținerea unor rezultate nefavorabile și la apariția sentimentului de insatisfacție în muncă. De aceea, postul trebuie conceput astfel încât să asigure un grad relativ ridicat de diversificare a sarcinilor, să îi ofere angajatului posibilitatea de a socializa și de a-și pune în valoare rezultatele muncii. Obținerea unor rezultate bune în muncă este posibilă doar în condițiile în care este asigurată starea de bine în muncă a angajaților. Tocmai de aceea asigurarea bunăstării în muncă este o condiție esențială a organizării ergonomice a locurilor de muncă. Impactul tehnologiei asupra sarcinilor ce trebuie realizate este inevitabil. Utilizarea unor tehnologii uzate din punct de vedere moral generează insatisfacția în muncă.

²⁸ Jackson T., *op. cit.*, pp. 109-110.

De asemenea, utilizarea tehnologiilor presupune asigurarea securității în muncă. În același timp, tehnologia reprezintă un factor motivator, deoarece, de cele mai multe ori, angajații înțeleg progresul tehnic în strânsă corelație cu creșterea productivității muncii.

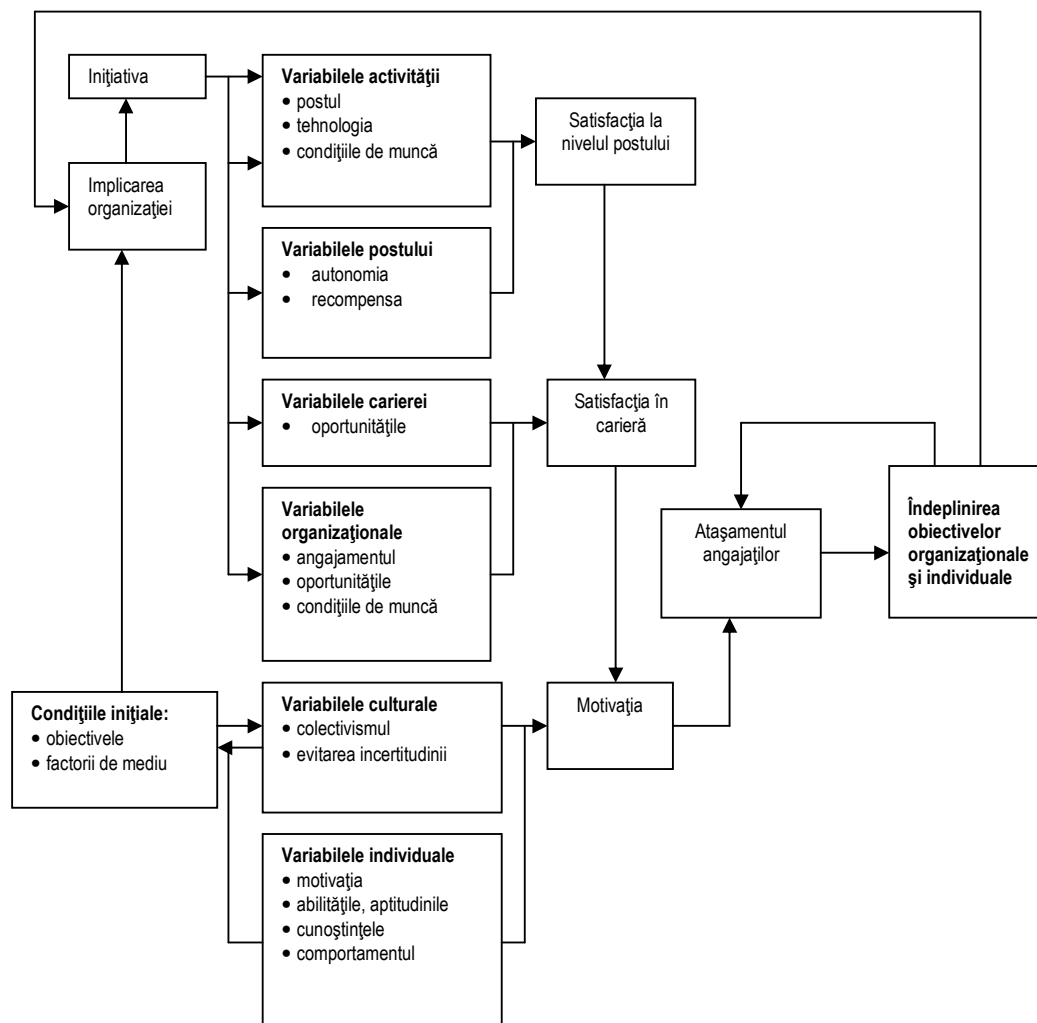


Fig. 5.5 Modelul japonez de motivare a resurselor umane²⁹

Recompensele monetare acordate angajaților pentru munca depusă nu sunt suficiente atâta timp cât autonomia la nivelul postului este limitată. Spre deosebire de țările occidentale, în care banii conferă valoare unei persoane, în

²⁹ Jackson T., *op. cit.*, pp. 109.

Japonia această mentalitate nu poate fi aplicată. În cultura japoneză, banii sunt un mijloc de satisfacere a nevoilor. În companiile japoneze satisfacția la locul de muncă este influențată în mare măsură de autonomia de care angajații dispun la locul de muncă, ca premisă a participării la procesul de conducere a companiilor și a perspectivelor de dezvoltare a carierei.

Inițiativele angajaților se află în strânsă legătură cu nevoile și dorințele acestora, iar atâta timp cât acestea nu sunt satisfăcute, participarea salariaților la procesul decizional este aproape imposibilă. Un angajat poate accepta angajarea pe un anumit post din lipsă de alternative, fără a avea sentimentul de satisfacție în muncă, însă acesta poate fi motivat intrinsec de dorința sa de a obține rezultate favorabile pe baza cărora să fie promovat. În companiile japoneze, satisfacția în muncă este asigurată, de cele mai multe ori, de conținutul și natura activității pe care angajații o realizează. În general, motivația intrinsecă favorizează obținerea performanței.

Relația dintre cultură și motivarea resurselor umane este una directă, deoarece nivelul de satisfacție și motivare a angajaților sunt influențate de gradul de înțelegere a valorilor culturale și de semnificațiile atribuite acestora de către fiecare individ. Există o serie de diferențe culturale majore între angajații japonezi și cei occidentali în ceea ce privește importanța și semnificația factorilor de motivare (tabelul 5.3).

Tabelul 5.3

Importanța și semnificația factorilor de motivare în Japonia și țările occidentale³⁰

JAPONIA	ȚĂRILE OCCIDENTALE
Echitatea	Bogăția
Grupul	Individul
Economiile	Consumul
Angajamentul	Mobilitatea
Relațiile personale	Competențele personale
Disciplina în muncă	Etica muncii și ierarhia
Statutul și poziția	Puterea, autoritatea
Evitarea conflictelor	Rezolvarea conflictelor

În țările occidentale, recompensele materiale, banii, sunt considerate o expresie a bogăției, spre deosebire de cultura japoneză, în care accentul este pus pe echitatea recompenselor. În timp ce japonezii acordă o importanță foarte mare angajamentului față de organizație, în culturile occidentale acesta este înlocuit cu preferința pentru un grad de mobilitate cât mai mare. De asemenea, disciplina în muncă este foarte importantă pentru salariații japonezi, activitățile trebuind realizate secvențial și complet, comparativ cu mentalitatea

³⁰ Jackson T., *op. cit.*, pp. 111.

angajaților din țările Occidentului, în care accentul este pus pe etică și pe respectarea ierarhiilor.

În cele mai multe dintre cazuri, implicarea angajaților în viața companiei are un caracter tacit, sub forma unui contract psihologic încheiat între aceștia și respectiva organizație. În opinia unor specialiști³¹ în domeniul resurselor umane, **angajamentul total al salariaților** din companiile japoneze poate fi descompus pe patru **niveluri**:

- **moralitatea** (angajamentul moral), determinată de atitudinea pozitivă a angajaților față de companie și de valorile pe care organizația le promovează. Angajații se simt datori față de companie și își manifestă intenția de a participa la realizarea obiectivelor acesteia;
- **raționamentul** (atașamentul analitic) – angajații analizează situația existentă în scopul de a identifica oportunitățile și posibilitățile de îndeplinire a obiectivelor companiei. Unii dintre angajați părăsesc organizația în situația în care metodele și tehnicile de muncă nu le permit valorificarea propriilor competențe, pe care le identifică la nivelul altor companii;
- **supunerea** (atașamentul total) – reprezintă practic nivelul la care angajații se identifică cu organizația, manifestând un comportament de supunere și atașament față de aceasta;
- **detașarea** sau **înstrăinarea** (atașamentul negativ) se manifestă în situațiile în care angajații identifică la nivelul companiei o serie de atitudini și comportamente negative care nu corespund valorilor acestora. În astfel de situații, angajații fie părăsesc organizația, fie rămân în continuare membri ai acesteia, datorită inexistenței unor alternative viabile. Efortul și implicarea salariaților se situează la un nivel minim.

În general, insatisfacția în muncă a angajaților japonezi este generată de discrepanțele care există între așteptările salariaților și cele ale managerilor. Insuficiența resurselor de care un angajat dispune la locul de muncă poate fi considerată un motiv de insatisfacție în muncă. De asemenea, nivelul foarte ridicat de rezultate impus de manageri sau acționari poate deveni un factor de demotivare, mai ales în condițiile în care compania nu oferă sprijinul necesar în vederea obținerii respectivelor rezultate. Relațiile dintre angajați, ca modalitate de socializare a acestora la locul de muncă, pot fi considerate factori motivatori.

Studiile comparative³² privind satisfacția în muncă a angajaților din companiile japoneze și din companiile occidentale au evidențiat faptul că japonezii (20%) resimt cel mai scăzut grad de satisfacție în muncă. În

³¹ Jackson T., *op. cit.*, pp. 108.

³² Jackson T., *op. cit.*, pp. 111-112.

comparație cu aceștia, angajații din țări precum: Elveția (50%), Brazilia (53%), Marea Britanie (54%) consideră că obțin satisfacția la nivelul locului de muncă. Angajații cu cel mai mare grad de satisfacție în muncă sunt cei din Suedia, 63% dintre aceștia fiind satisfăcuți de munca lor. Japonezii manifestă un grad mai redus de satisfacție a muncii decât omologii lor englezi și americani, percep munca lor ca fiind mai puțin importantă din punctul de vedere al oportunităților de dezvoltare și sunt reticenți în a recunoaște și afirma că muncesc mult din cauza unui sentiment de responsabilitate față de colegi și față de companie.³³

Nivelul redus de satisfacție în muncă a angajaților din companiile japoneze poate fi determinat și de participarea acestora la procesul decizional. Studiile³⁴ efectuate la nivelul companiilor japoneze au evidențiat faptul că, în numeroase situații, structura organizatorică a companiei diferă de structura de luare a deciziilor. Astfel, când vine vorba de a lua decizia efectiv, unii dintre angajați se simt sub presiunea de a fi de acord cu superiorii lor, iar deciziile de grup „nepopulare” (care diferă de deciziile superiorilor) sunt pur și simplu ignorate.

5.2.9. Promovarea personalului

Promovarea are la bază **principiul seniorității**, respectiv vechimea angajatului în firmă. În general, companiile japoneze optează pentru promovarea internă și, în foarte puține cazuri, acestea recurg la angajarea unor persoane care au lucrat la alte companii. În general, traseele profesionale ale angajaților sunt bine definite, urmărindu-se ca o persoană să nu fie avansată nici prea repede, pentru a nu crea resentimente în firmă, dar nici foarte încet, pentru a nu demotiva angajatul respectiv. În general, perioada optimă de menținere a unui angajat pe post este de trei-patru ani (figura 5.6).

³³ Wasson J. K., *The need for evolution in Japanese Human Resource Practice. A thesis in International Studies*, presented to the Faculty of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master of Arts, The Joseph H. Lauder Institute, April 2003.

³⁴ Redding G., Stening B.W., *Cross-cultural management. The theory of culture, vol. I*, Edward Elgar Publishing Limited, USA, 2003, pp. 565-604.

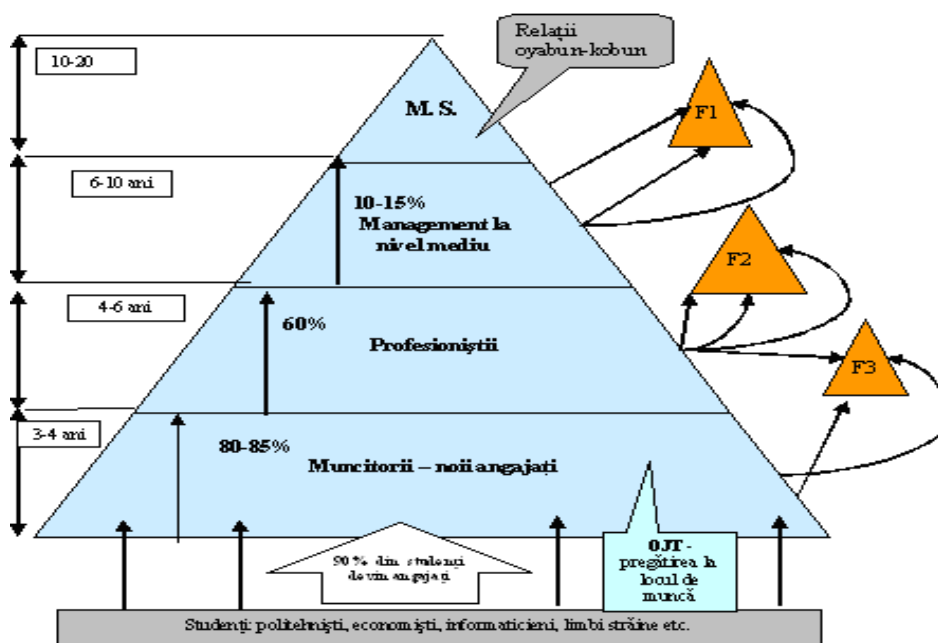


Fig. 5.6 Organizarea resurselor umane în companiile japoneze

Din numărul total al absolvenților instituțiilor de învățământ superior, doar 10-15% dintre aceștia vor promova pe posturile de top-management (figura 5.6). În general, 90% dintre angajații companiilor japoneze sunt reprezentați de tinerii absolvenți ai unor instituții de învățământ superior, ponderea angajaților proveniți din cadrul altor companii fiind redusă (10%) din numărul total al salariaților unei firme.

5.2.10. Sistemul de recompense

Principala **caracteristică** a sistemului de recompense practicat la nivelul companiilor din Japonia o constituie recompensarea în funcție de criteriul **vechimea în muncă**. Angajații beneficiază, pe lângă **salarii**, de posibilitatea obținerii unor **prime**, **sporuri** pentru condiții de muncă grele, condiții de muncă periculoase și pentru orele suplimentare efectuate în decursul unei anumite perioade de timp. **Ajutorul social** acordat de companii propriilor salariați constă în: **împrumuturi cu dobândă redusă și dobânzi mai mari pentru sumele investite în companie**. Principalele criterii în funcție de care

este acordat ajutorul social sunt: situația socială și familială a respectivilor angajați.

O altă particularitate a sistemului japonez de salarizare o reprezintă modalitatea de fixare a salariilor. De exemplu, managerul unei companii nu negociază o mărire de salariu sub presiunea amenințărilor că pleacă din firmă sau dacă se încalcă politica în domeniul eticii promovată la nivelul companiei. În general, veniturile salariale sunt stabilite pe baza unei scale de salarii predeterminate, calculate în funcție de vechimea în muncă.

Creșterile salariale nu sunt supuse presiunii unor negocieri individuale, ci mai degrabă colective. Aceasta deoarece fiecare manager de sector, în momentul în care stabilește salariile subordonaților săi, se consultă cu șefii unor sectoare similare din cadrul altor companii. În situația în care acesta constată că, la nivelul sectorului pe care îl coordonează, nivelul salariilor este prea mare sau prea scăzut, comparativ cu situația din alte companii similare, el va face publică situația, putând beneficia de recomandările nu numai ale superiorului ierarhic direct, ci și ale managerilor din companiile omoloage.

Salariul de merit, ca plată adițională acordată salariaților în companiile japoneze, este stabilit de manageri, pe baza aprecierilor pe care aceștia le fac cu privire la meritul propriilor subordonați.

În categoria **alte stimulente** sunt incluse costurile de transport ale unor salariați în funcție de distanța față de locul de muncă și indemnizațiile acordate pentru membrii de familie care se află în întreținerea salariaților din companie.

Pe parcursul acestui capitol, a fost analizată și dezbătută tendința actuală de implementare în companiile japoneze a sistemului **de recompense în funcție de performanță**. Aceasta deoarece sistemul de salarizare pe baza principiului seniorității conduce la o creștere artificială a salariilor, în funcție de vechimea în muncă a salariaților. De asemenea, în opinia unor specialiști³⁵, recompensarea în funcție de vechime nu reflectă rezultatele obținute de fiecare angajat în activitatea depusă.

Implementarea sistemului de recompense în funcție de performanța în muncă a generat la nivelul companiilor japoneze **efecte pozitive**. Primul dintre acestea a fost creșterea interesului angajaților față de propriile performanțe în muncă. În al doilea rând, nu trebuie omis faptul că recompensarea în funcție de performanță a condus la reducerea, la nivelul companiilor, a cheltuielilor salariale. În al treilea rând, mentalitatea a produs o schimbare a mentalității angajaților japonezi cu privire la muncă, s-a trecut de la conceptul de abilități la cel de responsabilitate în munca depusă. Un alt efect pozitiv al introducerii recompenselor în funcție de performanță l-a reprezentat modificarea politicii

³⁵ Abe M., *Background of Introducing Performance-based Pay System and its Merits and Demerits*, The Japanese Journal of Labour Studies, no. 554/ September 2006.

salariale și, în mod direct, a structurii salariilor, s-a diminuat ponderea componentei fixe, în timp ce componenta variabilă a crescut. De asemenea, procesul de evaluare a salariaților cuprinde trei componente: evaluarea rezultatelor obținute în muncă, evaluarea comportamentului și evaluarea potențialului angajaților.³⁶ Astfel, salariații unei companii sunt considerați profesioniști, al căror principal rol este acela de a crește nivelul de competitivitate a companiei pe piață.

Cu toate acestea, sistemul de recompense în funcție de performanță generează la nivelul companiilor o serie de **probleme** metodologice și tehnice legate de implementarea acestuia. Aplicarea sistemului de recompense în funcție de performanță trebuie să aibă la bază rezultatele unui proces de evaluare a angajaților, obiectiv și corect. Există, în continuare, un număr relativ mare de companii japoneze care nu au implementat managementul prin obiective, ca metodă de evaluare a performanțelor profesionale³⁷.

Concluziile unor studii³⁸ privind **atitudinea salariaților** cu privire la recompensarea în funcție de performanță, efectuate la nivelul companiilor japoneze, au evidențiat o serie de aspecte care reflectă un grad ridicat de rezistență a acestora. În primul rând, angajații japonezi preferă sistemul de recompense în funcție de experiența în muncă și abilitățile de care dispun. În al doilea rând, salariații au tendința de a înțelege și interpreta performanța prin prisma rezultatelor obținute la nivelul întregii companii, și nu la nivel individual.

Principalele argumente cu ajutorul cărora poate fi explicat gradul mare de reticență a angajaților japonezi în ceea ce privește acordarea recompenselor pe baza performanțelor au ca trăsătură comună **diferențele dintre salarii**. Astfel, unii angajați percep diferențele dintre salarii ca fiind prea mari, aceasta însemnând nerespectarea principiului echității recompenselor. La nivelul companiilor care au implementat sistemul de recompense după anul 2000, diferențele dintre salarii sunt relativ mici, deoarece angajații au fost familiarizați cu tot ceea ce înseamnă aplicarea managementului prin obiective. În mod surprinzător, salariații acestor companii consideră că performanța în muncă nu este recompensată în mod corespunzător, solicitând o evaluare mai obiectivă a propriilor rezultate în muncă. În general, atunci când diferențele dintre salarii sunt mult prea mari, angajații resimt starea de insatisfacție în

³⁶ Ishida M. – *What is the Outcome of the Wages Reform in Recent Japan?*, The Japanese Journal of Labour Studies, no. 554/ September 2006.

Manolescu A., *op. cit.*, pp. 390-391.

³⁷ Ishii I., *10 Years of the Performance-based Pay System and Labour Laws*, The Japanese Journal of Labour Studies, no. 554/ September 2006.

³⁸ Tatsumichi S., Morishima M., *Performance – based Pay System from Worker's Viewpoint*, The Japanese Journal of Labour Studies, no. 554/ September 2006.

muncă. Tocmai de aceea, companiile japoneze trebuie să evite apariția unor astfel de situații, prin promovarea și a altor forme de motivare în muncă.

5.2.11. Sindicatele în Japonia

În decursul ultimului deceniu, rolul și importanța sindicatelor este în continuă scădere. Această tendință poate fi evidențiată cu ajutorul unor date statistice. În anul 1995, la nivelul întregii țări, se înregistrau 1.261.000 de membri de sindicat, reprezentând 23,8% din numărul total al salariaților, indiferent de domeniul în care aceștia își desfășurau activitatea. La nivelul anului 2005, în Japonia au fost înregistrați 1.014.000 de membri de sindicat, respectiv 18,7% din numărul total al salariaților angajați în companii japoneze. Cel mai mare grad de sindicalizare se înregistrează la nivelul companiilor cu peste 1.000 de angajați, 54,2% din numărul total al salariaților la nivelul anului 2000, respectiv 47,7% la nivelul anului 2005³⁹.

O astfel de tendință poate fi considerată un rezultat al acțiunii conjugate a mai multor factori. Este vorba, în primul rând, de creșterea gradului de mobilitate a angajaților japonezi la nivelul filialelor din diverse țări ale unor companii multinaționale japoneze. În al doilea rând, pătrunderea în Japonia a unor practici de resurse umane specifice managementului american și european. Acestea au avut ca principală consecință introducerea în companiile japoneze a sistemului de recompense în funcție de performanță. Totuși, deși trebuie recunoscute avantajele acestui sistem de recompense, aplicarea lui în companiile japoneze nu a fost receptată foarte bine de propriii salariați, ceea ce a condus la demotivarea acestora. Din acest punct de vedere, angajații din companiile japoneze manifestă un grad relativ ridicat de reticență în ceea ce privește activitatea sindicatelor, considerând că acestea nu le promovează suficient de mult interesele. În al treilea rând, o altă cauză o constituie scăderea populației apte de muncă, de la 67.660.000 de persoane, înregistrate în anul 2000, la 66.500.000 persoane, înregistrate în anul 2005⁴⁰. În al patrulea rând, creșterea nivelului de trai al populației, a făcut ca forța de muncă să manifeste o atitudine mai puțin favorabilă față de activitatea sindicatelor⁴¹. O altă cauză o poate reprezenta faptul că angajații se axează din ce în ce mai mult pe creșterea nivelului de competitivitate pe piață a companiilor din care fac parte. Diminuarea rolului și importanței activității sindicatelor este

³⁹ *** *Main Labor Economic Indicators*, The Japanese Institute for Labour Policy and Training, last update October 27, 2006, www.jil.go.jp.

⁴⁰ *** *Main Labor Economic Indicators*, The Japanese Institute for Labour Policy and Training, last update October 27, 2006, www.jil.go.jp.

⁴¹ Bamber J.G., Lansbury R.D., Wailes N., *op. cit.*, pp. 282.

generată și de faptul că salariații cu program part-time nu pot deveni membri ai sindicatului din companie.

Principala caracteristică a sindicatelor în Japonia o constituie organizarea la nivel de companie, din structura acestuia făcând parte întregul personal angajat al acesteia, cu excepția managerilor de nivel superior. Această atitudine reflectă în mare măsură principiul angajării pe termen lung practicat la nivelul companiilor japoneze. Din acest punct de vedere, sindicatele se bazează pe faptul că respectivii salariați vor rămâne în organizație până la împlinirea vârstei de pensionare, cu excepția situațiilor în care aceștia sunt concediați sau părăsesc organizația din diverse motive. În anumite situații, angajații care au împlinit vârsta legală de pensionare, 65 de ani⁴², pot rămâne în cadrul aceleiași organizații, transferându-se la nivelul unor filiale sau puncte de lucru ale respectivei companii. Aceasta înseamnă că își pot păstra în continuare calitatea de membru de sindicat. Angajații care părăsesc firma din diverse motive își pierd automat calitatea de membru al sindicatului respectiv. De asemenea, salariații care întreprind acțiuni ce încalcă politica și interesele firmei sunt excluși din sindicatul constituit la nivelul companiei.

Sindicatele constituite la nivelul firmelor dintr-un anumit sector de activitate sunt organizate în federații sindicale. În prezent, în Japonia există peste 100 de astfel de federații sindicale. Acestea reprezintă interesele salariaților din respectivul domeniu de activitate, participând la negocierile colective alături de conducerea companiilor, în vederea soluționării unor probleme referitoare la: nivelul recompenselor acordate salariaților, condițiile de muncă și conflicte de muncă.

Ulterior crizei petroliere din anii '70, federațiile sindicale din industrie au demarat așa-numita *politică de luptă*, al cărei principal scop îl reprezenta asigurarea securității locurilor de muncă și îmbunătățirea nivelului de viață al salariaților. În anul 1982, federațiile sindicale din sectorul privat s-a unit, formând Consiliul sindicatelor din sectorul privat, *Zenminrokyo*. În anul 1989, Consiliul sindicatelor din sectorul privat și-a sporit forța prin obținerea sprijinului din partea federațiilor sindicale din sectorul public, fiind astfel înființată o Confederație sindicală, *Rengo*. Aceasta numără în prezent peste opt milioane de membri.

La nivel național, confederațiile sindicale dețin un rol foarte important în ceea ce privește sistemul relațiilor de muncă, deoarece dispun nu numai de resursele umane necesare, dar mai ales de resurse financiare. În general, uniunile sindicale sunt independente de companii din punct de vedere

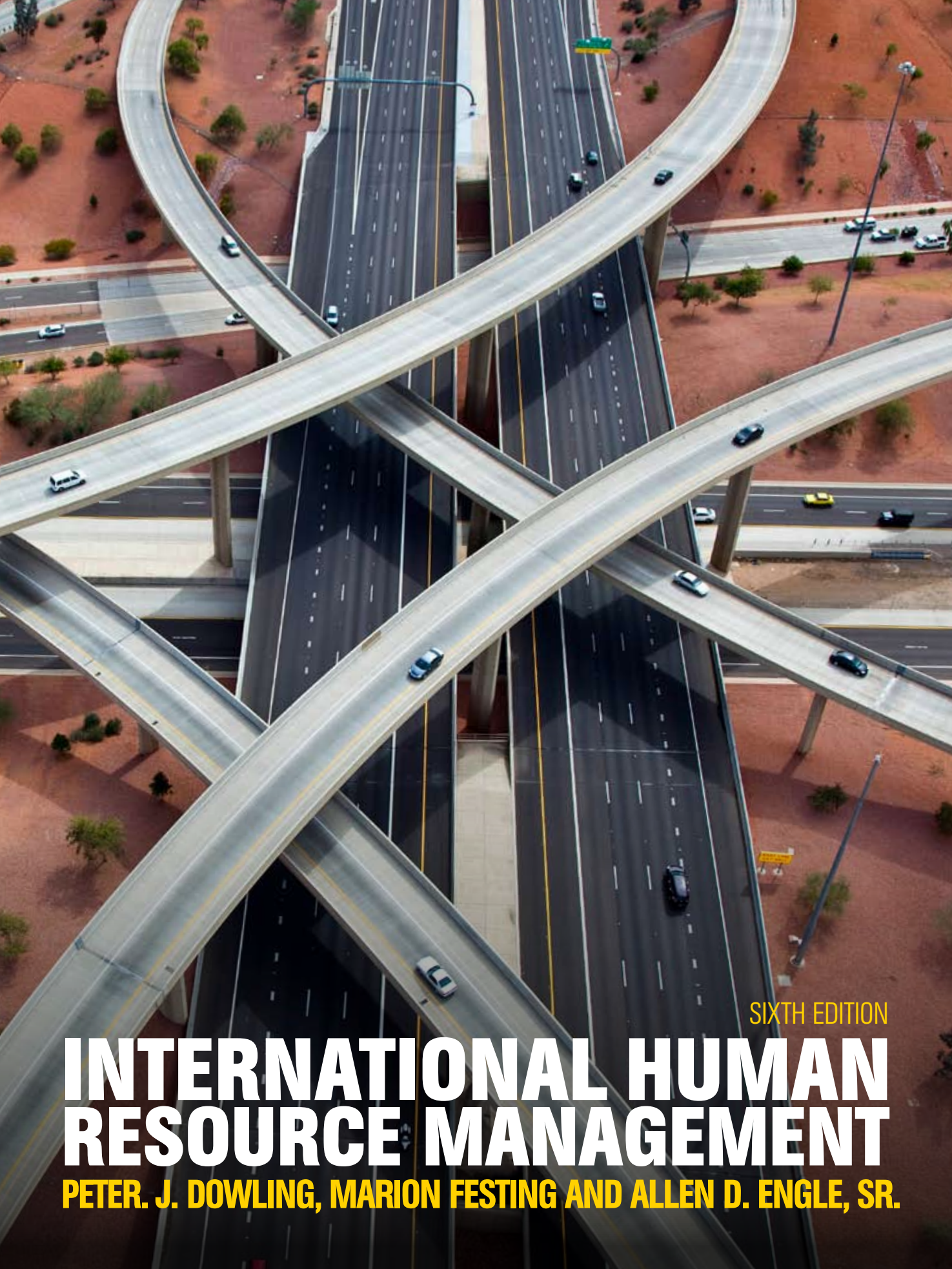
⁴² Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 203.

financiar, asigurându-și autofinanțarea pe baza contribuțiilor plătite de membrii de sindicat.

Cea mai importantă uniune a angajatorilor din Japonia este Asociația Federativă a Angajatorilor din Japonia, cunoscută sub denumirea *Nikkeiren*. Activitatea acesteia se concretizează în participarea la dialogul social tripartit, nominalizarea reprezentanților angajatorilor în comisiile guvernamentale, desemnarea de persoane care vor desfășura activități în cadrul Biroului Internațional al Muncii (ILO – International Labour Office).

Componenta de bază a organizațiilor sindicale o reprezintă atelierul sau departamentul, care trebuie să-și desemneze un comitet, condus de un președinte. Fiecare comitet trebuie să desemneze o persoană care să ia parte la procesul de conducere, în calitate de membru al Consiliului de administrație al companiei.

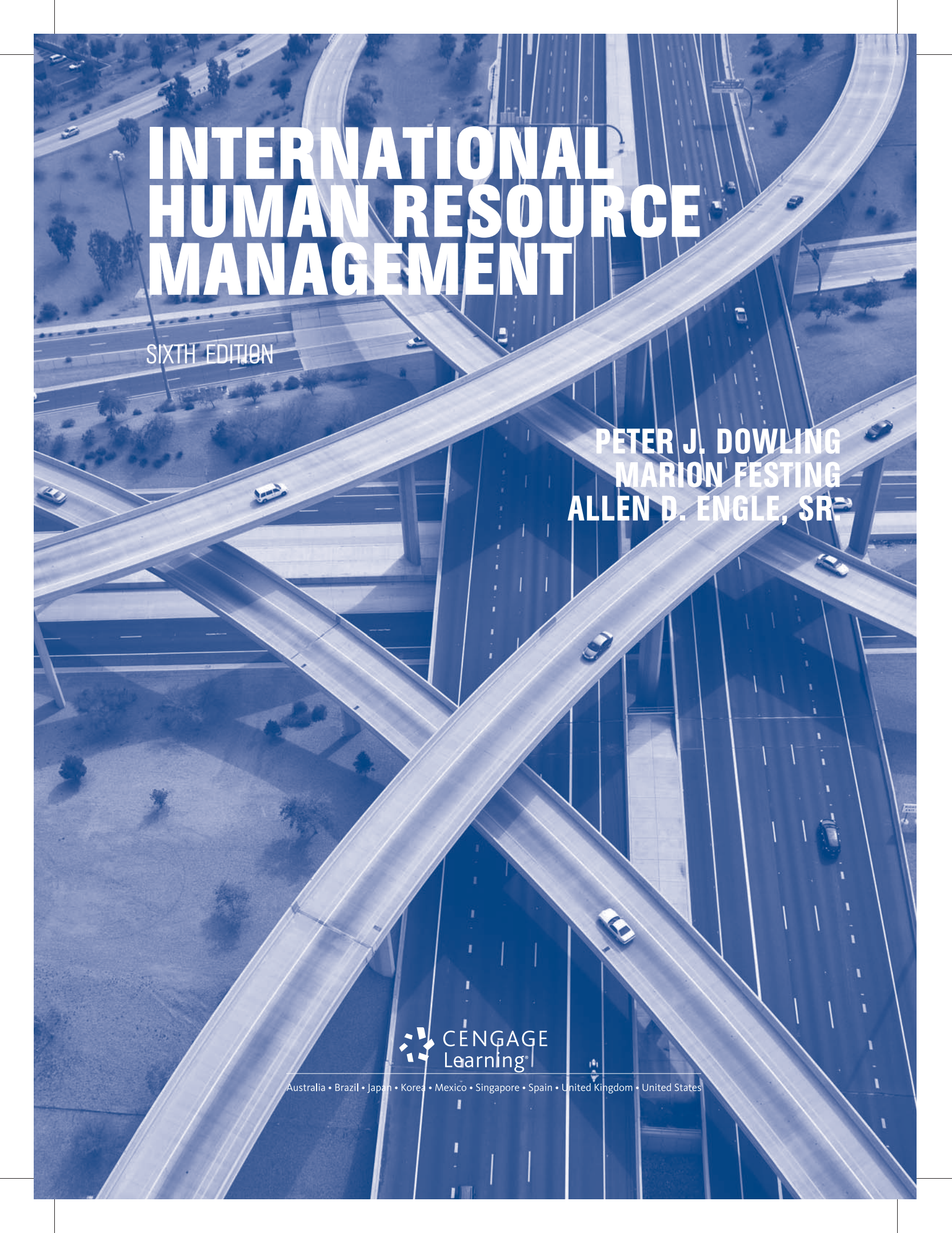
Relațiile dintre sindicate și companii sunt bazate pe **consens**, spre deosebire de SUA. Aceasta deși interesele angajatorilor și ale sindicatelor, ca reprezentanți ai salariaților, sunt diferite. În numeroase situații, companiile le pun la dispoziție sindicatelor birouri, dar acest lucru se întâmplă doar după încheierea negocierilor colective. În general, negocierile colective dintre sindicat și conducerea companiei se desfășoară în luna mai a fiecărui an și acoperă o serie de probleme referitoare la nivelul salariilor practicate în cadrul companiei și facilitățile sociale acordate salariaților, în funcție de situația familială și socială a fiecăruia. În general, grevele sau alte forme de protest sunt formale, evidențiind faptul că managementul firmei a eșuat în satisfacerea nevoilor salariale. Demonstrațiile au loc, de regulă, în pauzele de masă. Cunoscuta *grevă japoneză* sau *greva de zel* reprezintă modul în care salariații își exprimă nemulțumirile față de neaprobarea de către conducerea companiei a unor revendicări. Pe parcursul *grevei japoneze* salariații își desfășoară activitatea normal, având în schimb un semn distinctiv, de obicei o banderolă albă pe braț.



SIXTH EDITION

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

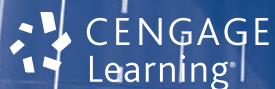
PETER. J. DOWLING, MARION FESTING AND ALLEN D. ENGLE, SR.



INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

SIXTH EDITION

PETER J. DOWLING
MARION FESTING
ALLEN D. ENGLE, SR.



Australia • Brazil • Japan • Korea • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States

**International Human Resource
Management, 6th Edition****Peter J. Dowling, Marion Festing and
Allen D. Engle, Sr.**

Publishing Director: Linden Harris

Publisher: Andrew Ashwin

Development Editor: Charlotte Green

Production Editor: Alison Cooke

Production Controller: Eyvett Davis

Marketing Manager: Amanda Cheung

Typesetter: Cenveo Publisher Services

Cover design: Adam Renvoize

© 2013, Cengage Learning EMEA

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced, transmitted, stored or used in any form or by any means graphic, electronic, or mechanical, including but not limited to photocopying, recording, scanning, digitizing, taping, Web distribution, information networks, or information storage and retrieval systems, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, or applicable copyright law of another jurisdiction, without the prior written permission of the publisher.

While the publisher has taken all reasonable care in the preparation of this book, the publisher makes no representation, express or implied, with regard to the accuracy of the information contained in this book and cannot accept any legal responsibility or liability for any errors or omissions from the book or the consequences thereof.

Products and services that are referred to in this book may be either trademarks and/or registered trademarks of their respective owners. The publishers and author/s make no claim to these trademarks. The publisher does not endorse, and accepts no responsibility or liability for, incorrect or defamatory content contained in hyperlinked material.

For product information and technology assistance,
contact **emea.info@cengage.com**.

For permission to use material from this text or product,
and for permission queries,
email **emea.permissions@cengage.com**.

British Library Cataloguing-in-Publication Data

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN: 978-1-4080-3209-1

Cengage Learning EMEA

Cheriton House, North Way, Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Cengage Learning products are represented in Canada by
Nelson Education Ltd.

For your lifelong learning solutions, visit

www.cengage.co.uk

Purchase your next print book, e-book or e-chapter at

www.cengagebrain.com



BRIEF CONTENTS

<i>Preface</i>	<i>viii</i>
<i>Acknowledgements</i>	<i>x</i>
<i>About the Authors</i>	<i>xii</i>
<i>Walk-Through Tour</i>	<i>xiv</i>
Chapter 1 Introduction	1
Chapter 2 The Cultural Context of IHRM	22
Chapter 3 The Organizational Context	46
Chapter 4 IHRM in Cross-Border Mergers & Acquisitions, International Alliances and SMEs	82
Chapter 5 Sourcing Human Resources for Global Markets – Staffing, Recruitment and Selection	109
Chapter 6 International Performance Management	150
Chapter 7 International Training, Development and Careers	174
Chapter 8 International Compensation	215
Chapter 9 International Industrial Relations and The Global Institutional Context	241
Chapter 10 IHRM Trends and Future Challenges	268
Case 1 Spanning the Globe	282
Case 2 Quality Compliance at the Hawthorn Arms	287
Case 3 Wolfgang's Balancing Act: Rewarding <i>Healthcare</i> Executives in a Dispersed Yet Integrated Firm	289
Case 4 Strategic Forecasts and Staffing Formulation: Executive and Managerial Planning for Bosch-Kazakhstan	298
Case 5 Local and International? Managing Complex Employment Expectations	305
Case 6 Expatriate Compensation at Robert Bosch GmbH: Coping With Modern Mobility Challenges	312
Case 7 Balancing Values – An Indian Perspective on Corporate Values from Scandinavia	319
Case 8 Just Another Move to China? The Impact of International Assignments on Expatriate Families	328
<i>Glossary</i>	334
<i>Index</i>	342



CONTENTS

<i>Preface</i>	<i>viii</i>
<i>Acknowledgements</i>	<i>x</i>
<i>About the Authors</i>	<i>xii</i>
<i>Walk-Through Tour</i>	<i>xiv</i>
Chapter 1	
Introduction	1
Chapter Objectives	1
Scope of the Book	2
Defining International HRM	2
Differences between Domestic and International HRM	4
Variables that Moderate Differences between Domestic and International HRM	8
The Cultural Environment	9
Industry Type	11
Extent of Reliance of the Multinational on its Home-Country Domestic Market	12
Attitudes of Senior Management to International Operations	14
Applying a Strategic View of IHRM	15
The Changing Context of IHRM	17
Summary	17
Discussion Questions	19
Further Reading	19
Notes and References	19
Chapter 2	
The Cultural Context of IHRM	22
Chapter Objectives	22
Introduction	23
The Development of Cultures	38
Summary	39
Discussion Questions	40
Further Reading	40
Notes and References	40

Chapter 3	The Organizational Context	46
	Chapter Objectives	46
	Introduction	47
	Standardization and Localization of HRM Practices	48
	Factors Driving Standardization	49
	Factors Driving Localization	50
	The Path to Global Status	56
	Control Mechanisms	69
	Summary	73
	Discussion Questions	75
	Further Reading	75
	Notes and References	75
 Chapter 4	 IHRM in Cross-Border Mergers & Acquisitions, International Alliances and SMEs	 82
	Chapter Objectives	82
	Cross-Border Alliances	83
	Cross-Border Mergers and Acquisitions	84
	International Equity Joint Ventures	91
	International SMEs	95
	Summary	100
	Discussion Questions	101
	Further Reading	101
	Notes and References	101
 Chapter 5	 Sourcing Human Resources for Global Markets – Staffing, Recruitment and Selection	 109
	Chapter Objectives	109
	Introduction	110
	Approaches to Staffing	110
	Transferring Staff for International Business Activities	116
	The Roles of an Expatriate	119
	The Roles of Non-Expatriates	122
	The Roles of Inpatriates	123
	Recruitment and Selection of International Managers	124
	Expatriate Failure and Success	126
	Selection Criteria	129
	Expatriate Selection Processes in Practice	134
	Dual Career Couples	137
	Summary	140
	Discussion Questions	142
	Further Reading	142
	Notes and References	142
 Chapter 6	 International Performance Management	 150
	Chapter Objectives	150

	Introduction	151
	Multinational Performance Management	152
	Control and Performance Management	154
	Performance Management of International Employees	155
	Performance Appraisal of International Employees	162
	Summary	168
	Discussion Questions	170
	Further Reading	170
	Notes and References	170
Chapter 7	International Training, Development and Careers	174
	Chapter Objectives	174
	Introduction	175
	Components of Effective Pre-Departure Training Programs	177
	The Effectiveness of Pre-Departure Training	185
	Developing Staff Through International Assignments	186
	Trends in International Training and Development	189
	Re-Entry and Career Issues	189
	The Repatriation Process	191
	Individual Reactions to Re-Entry	194
	Responses by the MNE	199
	Designing a Repatriation Program	205
	Summary	207
	Discussion Questions	209
	Further Reading	209
	Notes and References	209
Chapter 8	International Compensation	215
	Chapter Objectives	215
	Introduction	216
	Key Components of an International Compensation Program for Expatriates	217
	Approaches to International Compensation of Expatriates	221
	Tentative Conclusions: Patterns in Complexity, Challenges and Choices	232
	Summary	235
	Discussion Questions	236
	Further Reading	236
	Notes and References	236
Chapter 9	International Industrial Relations and the Global Institutional Context	241
	Chapter Objectives	241
	Introduction	242
	Key Issues in International Industrial Relations	243
	Trade Unions and International Industrial Relations	246
	The Response of Trade Unions to MNEs	248
	Regional Integration: The European Union (EU)	251
	Codes of Conduct – Monitoring HRM Practices Around the World	252

	Managing Human Resources in 'Offshoring Countries'	253
	Summary	259
	Discussion Questions	261
	Further Reading	261
	Notes and References	261
Chapter 10	IHRM Trends and Future Challenges	268
	Chapter Objectives	268
	Introduction	269
	Summary and Concluding Remarks	277
	Discussion Questions	279
	Further Reading	279
	Notes and References	279
Case 1	Spanning the Globe	282
Case 2	Quality Compliance at the Hawthorn Arms	287
Case 3	Wolfgang's Balancing Act: Rewarding <i>Healthcare</i> Executives in a Dispersed Yet Integrated Firm	289
Case 4	Strategic Forecasts and Staffing Formulation: Executive and Managerial Planning for Bosch-Kazakhstan	298
Case 5	Local and International? Managing Complex Employment Expectations	305
Case 6	Expatriate Compensation at Robert Bosch GmbH: Coping With Modern Mobility Challenges	312
Case 7	Balancing Values – An Indian Perspective on Corporate Values from Scandinavia	319
Case 8	Just Another Move to China? The Impact of International Assignments on Expatriate Families	328
	<i>Glossary</i>	334
	<i>Index</i>	342



PREFACE

According to the 2012 *World Investment Report* issued by the United Nations the foreign affiliates of MNEs employed an estimated 69 million workers, who generated \$28 trillion in sales and \$7 trillion in value-added, some 9% up from 2010. In 1990, when the first edition of this textbook was published, a total of 24 million workers were employed. This is merely one of many metrics that demonstrate the extent of the globalization of business. With this increase in scale, the role of human resource management in sustaining this increase in international business activity is a central theme of this Sixth Edition of our textbook. In writing this new edition we have responded to feedback from users of previous editions and reorganized the format for the Sixth Edition into 10 chapters instead of 12 chapters. In carefully revising and updating the chapter Endnotes for this new edition we have been very careful to avoid the common trap of multiple editions – simply piling on more and more endnotes and leaving the reader to wade through the growing lists. By carefully culling Endnotes and the Further Reading sections at the end of each chapter our intention is to provide a reader just being introduced to the fascinating topic of HRM in a multinational context with a reasonable set of critical references as a starting point for their studies. At the same time, our more advanced readers will be able to evaluate our assessment of the most recent significant citations along with what we consider ‘classic’ empirical or conceptual articles and books.

The more significant changes to the Sixth Edition include the following:

- In response to feedback from teaching and professional colleagues, we have included a new chapter (Chapter 2) on *The Cultural Context of IHRM*. We decided to place this new chapter early in the book so that we now cover Culture in Chapter 2 and the Organizational Context in Chapter 3.
- Chapter 4 is now titled *IHRM in Cross-Border Mergers & Acquisitions, International Alliances and SMEs* to provide specific contextual information on these important developments in international management.
- Chapter 6 *International Performance Management* has been moved from later in the book to earlier to better reflect the importance of Performance Management in the IHRM process.
- Chapter 7 *International Training, Development and Careers* has been moved from later in the book to earlier to better fit with Chapter 6. The important issue of career planning has also been moved to this chapter to better fit with contemporary IHR practice to link career development more systematically with training and development.
- Chapter 9 *International Industrial Relations and the Global Institutional Context* has been extensively revised and updated and replaces two (Chapters 9 and 10) in the previous edition.

Several of the IHRM in Action cases embedded throughout the chapters have been replaced or significantly updated. These changes will help students grasp the principles and models in the chapter and better apply these ideas to a range of settings or contexts. The eight in-depth cases at the end of the text have been written by the co-authors or solicited from global experts to provide a range of in-depth applications for all of the major functional areas of IHRM. Extensive teaching notes are provided for adopters of the text. Long time users of the text will find a more systematic and extensive set of cases, but hopefully our loyal adopters will still find some of their favorite cases remain as well. Our feedback on these end-of-text cases was outstandingly positive in the fifth Edition and we feel this new edition builds on that strength.

As in previous editions, the challenge of this Sixth Edition has been to organize the complexities particular to HRM activities in MNEs in such a way that provides teachers (of both undergraduate and graduate students) real choice as to how they will present the material. We have tried to find a balance that is meaningful and appropriate to the varying cultures represented by potential adopters and readers, and across educational traditions, institutions and forms, while accurately capturing the compelling realities facing HRM professionals in MNEs. As always, we welcome your comments and suggestions for improvement in this task.

The author team remains an excellent example of collaborative work (across a significant number of time zones) in the 21st century with tri-continental representation from the Asia Pacific, Europe and North America.



ACKNOWLEDGEMENTS

First we would like to thank the scores of academics and practitioners who have come up to us at conferences and workshops, as well as communications by emails sent over the last four years, sharing with us their comments and suggestions. Many of the improvements to this new edition of the book outlined above are the direct result of these conversations. The tricky task of balancing the need for continuity and meeting expectations for an enduring and highly successful title with the need to update and revise materials in what is still a very young and dynamic academic area of study is made easier by the support of our peers and colleagues around the world. We thank you for your patience, ongoing interest in and commitment to our book.

As with previous editions, we have received a great deal of assistance from numerous colleagues in various educational institutions and organizations across the globe. Particular thanks go to the following colleagues for their assistance with this edition of the book:

Ruth Alas; Estonian Business School

John Boudreau; University of Southern California

Helen De Cieri; Monash University

Barry Gerhart; University of Wisconsin-Madison

Wolfgang Mayrhofer; Vienna University of Economics and Business

Mark Mendenhall; University of Tennessee-Chattanooga

Molly Pepper; Gonzaga University

József Poór; Szent István University Gödöllő, Hungary

Susanne Royer; University of Flensburg

Hugh Scullion; National University of Ireland, Galway

Günter Stahl; Vienna University of Economics and Business

Shuming Zhao; Nanjing University

Cherrie Zhu; Monash University

Particular thanks go to Maike Andresen, Manfred Froehlecke, Martine Cardel Gertsen, Yvonne McNulty, Ihar Sahakiant and Mette Zølner for their case contributions.

We also gratefully acknowledge the support of the following institutions:

LA TROBE UNIVERSITY

Peter Dowling thanks Leigh Drake, Executive Dean of the Faculty of Business, Economics and Law at La Trobe University, Tim Majoribanks, Head of the Department of Management and his colleagues in the HRM and International Business group for providing a supportive environment for writing and research.

ESCP EUROPE, BERLIN CAMPUS

Marion Festing thanks the Dean of ESCP-Europe, Professor Pascal Morand and her colleagues for providing a supportive environment for writing and research. Special thanks go to the team of the Chair of Human Resource Management and Intercultural Leadership for outstanding support.

EASTERN KENTUCKY UNIVERSITY

Allen Engle thanks the ECU Foundation Board as well as Robert Rogow, Dean of the College of Business and Technology for their ongoing financial support of research and travel. He would also like to acknowledge the longstanding technical and creative help of Ron Yoder and Florencia Tosiani.

The assistance from staff at Cengage Learning UK has been greatly appreciated. In particular, we thank our Publishing Editor, Andrew Ashwin, for his ongoing assistance and advice with this edition and Charlotte Green for her work on the production of the book.

The Publisher would like to thank the following academics who supplied feedback on the original proposal and during the writing process:

Elaine Farndale; Tilburg University

Rosmini Omar; University Teknologi Malaysia

Nancy Long; San Jose State University

Peter Mclean; University of Wollongong NSW

Jay Leighton; Curtin University of Technology

Anne-Marie Francesco; Hong Kong Baptist University

Alan Burton-Jones; Bond University

Finally, our personal thanks to the following individuals for their understanding, support and encouragement throughout the process of completing this Sixth Edition:

Fiona Dowling

Christian Daubenspeck, Janik and Annika

Fred and Mary Engle, and Elizabeth Hoffman Engle

**Peter J. Dowling,
Melbourne**

**Marion Festing,
Berlin**

**Allen D. Engle, Sr, Richmond,
Kentucky**

ABOUT THE AUTHORS



PETER J. DOWLING (PhD, The Flinders University of South Australia) is Professor of International Management & Strategy at La Trobe University, Melbourne, Australia. Previous academic appointments include The University of Melbourne, Monash University, the University of Tasmania and Victoria University of Wellington. He has also held visiting appointments in the United States at Cornell University and Michigan State University and in Germany at the University of Paderborn and the University of Bayreuth. He has co-authored a number of books

including *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Pacific Rim 3rd Ed.) and *Human Resource Management in Australia* (2nd Ed) and written or co-authored over 70 journal articles and book chapters. He serves on the editorial boards of *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of World Business*, *Management International Review*, *Journal of International Management*, *Thunderbird International Business Review*, *Asia Pacific Journal of Human Resources* and *ZfP-German Journal of Research in Human Resource Management Research*.

Peter is currently President of the Australia & New Zealand International Business Academy, a Life Fellow of the Australian Human Resources Institute and a Fellow of the Australian & New Zealand Academy of Management. Former roles include past President of the Australian & New Zealand Academy of Management, past President of the International Federation of Scholarly Associations of Management and Founding Editor of *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

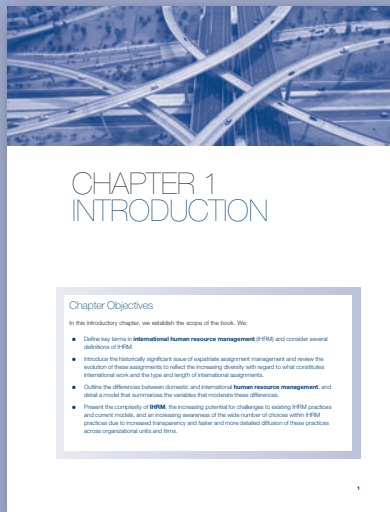
MARION FESTING (PhD, University of Paderborn) is Professor of Human Resource Management and Intercultural Leadership at ESCP Europe and Rector of the Berlin Campus of this business school. Previous appointments include the University of Paderborn, Germany. Marion has gained educational, research and work experience in France, Australia, Tunisia, Taiwan and the USA. She has co-authored and edited a number of books including a monograph on Strategic International Human Resource Management (*Strategisches Internationales Personalmanagement* – Second Edition) and a co-authored text on International Human Resource Management (*Internationales Personalmanagement* – Third Edition). Marion has also written or co-authored over 90 book chapters and journal articles and published in international journals such as *Academy of Management Perspectives*, *Human Resource Management Review*, *Thunderbird International Business Review*, *Economic and Industrial Demography*, *European Management Journal*, *European Journal of International Management*, *Journal for East European Management Studies* and *International Journal of Globalization and Small Business*.

Marion is the Co-Editor of *ZfP-German Journal of Research in Human Resource Management* and serves on the editorial boards of *International Journal of Human Resource Management*, *Career Development International*, *International Journal of Globalization and Small Business* and *Zeitschrift für Management*. She was co-organizer of the sixth conference on International Human Resource Management in Paderborn in 1998, and co-chair of the various IHRM tracks at the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM) conferences including in Limerick in 2012. Her current research interests focus on transnational HRM strategies, global performance management, global careers and global compensation.

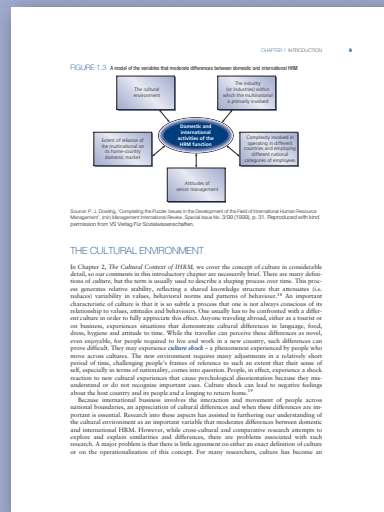
ALLEN D. ENGLE, SR. (DBA, University of Kentucky) is a Professor of Management in the College of Business and Technology at Eastern Kentucky University. He is a national and regional professional member of World at Work (formerly the American Compensation Association) and of the Society for Human Resource Management and a long time member of the US Academy of Management. While at Eastern, he has taught courses in management (undergraduate and graduate), a number of areas within human resource administration, organizational behavior, organizational theory and international management (undergraduate and graduate). Allen holds a three-year appointment as Visiting Professor at ESCP-Europe in Berlin. He has been Visiting Lecturer at the FHS – Hochschule Für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit, St Gallen in Switzerland and Visiting Professor of International Management at the University of Pécs in Hungary.

His research interests are in the topic areas of compensation theory and practices, global performance management, leadership and organizational change, job analysis, managerial competencies and organizational design, particularly as they impact on multinational firms. He has published in regional, national and international academic journals, presenting academic papers on many of the topic areas presented above at conferences in the USA, Australia, Canada, Estonia, France, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Slovenia, Spain and the United Kingdom. Allen has consulted for regional firms and presented professional seminars in the areas of performance appraisal systems, executive team building, strategically responsive compensation systems, intercultural management issues and organizational change.

WALK THROUGH TOUR



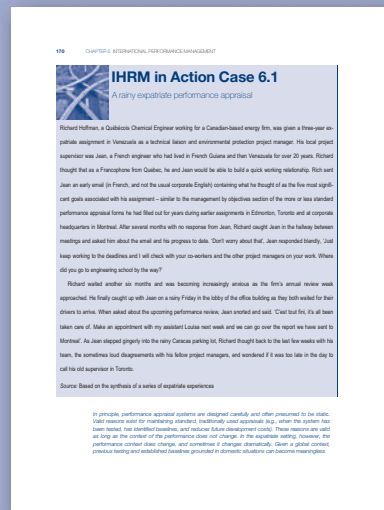
Chapter Objectives appear at the start of every chapter and help you monitor your understanding and progress through the chapter.



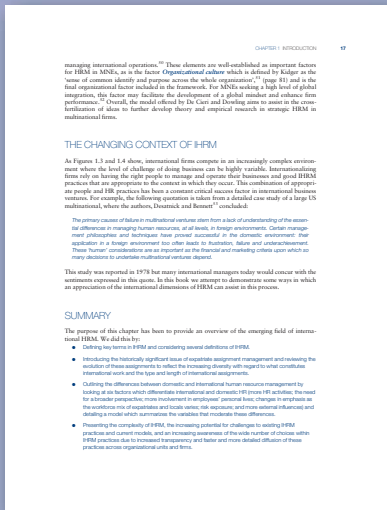
Figures give a visual representation of key concepts or data.



Tables help to order significant data and trends.



IHRM in Action cases provide real-life examples of the concepts and issues covered in the chapter.



Summary boxes at the end of each chapter provide a thorough re-cap of key issues and help you assess your understanding of key content.



Discussion Questions are provided at the end of each chapter and are designed to give a platform for classroom discussion.



Further Reading and **Notes and References** allow you to explore the subject further and act as a starting point for projects and assignments.



Longer **Cases** provide a detailed example of real-life Human Resource situations. Some cases are accompanied by figures, tables and notes.

DIGITAL SUPPORT RESOURCES

Dedicated Instructor Resources

To discover the dedicated instructor online support resources accompanying this textbook, instructors should register here for access:

<http://login.cengage.com>

Resources include:

- Instructor's Manual
- ExamView Testbank
- PowerPoint slides



Online Student Resources

Instructor access

Instructors can access the online student resources by registering at **<http://login.cengage.com>** or by speaking to their local Cengage Learning EMEA representative.

Instructor resources

Instructors can use the integrated Engagement Tracker to track students' preparation and engagement. The tracking tool can be used to monitor progress of the class as a whole, or for individual students.

Student access

Students can access the online platform using the unique personal access card included in the front of the book.

Student resources

A range of interactive learning tools tailored to the sixth edition of *International Human Resource Management* are available on the online platform, including:

- Quizzes and self-test questions
- Interactive eBook
- Games
- Videos
- Glossary
- Flashcards
- Links to useful websites.



CHAPTER 1

INTRODUCTION

Chapter Objectives

In this introductory chapter, we establish the scope of the book. We:

- Define key terms in **international human resource management** (IHRM) and consider several definitions of IHRM.
- Introduce the historically significant issue of expatriate assignment management and review the evolution of these assignments to reflect the increasing diversity with regard to what constitutes international work and the type and length of international assignments.
- Outline the differences between domestic and international **human resource management** (HRM), and detail a model that summarizes the variables that moderate these differences.
- Present the complexity of **IHRM**, the increasing potential for challenges to existing IHRM practices and current models, and an increasing awareness of the wide number of choices within IHRM practices due to increased transparency and faster and more detailed diffusion of these practices across organizational units and firms.

SCOPE OF THE BOOK

The field of international HRM has been characterized by three broad approaches.¹ The first² emphasizes cross-cultural management: examining human behavior within organizations from an international perspective. A second approach developed from the comparative industrial relations and HRM literature³ and seeks to describe, compare and analyze HRM systems in various countries. A third approach seeks to focus on aspects of HRM in multinational firms.⁴ These approaches are depicted in Figure 1.1. In this book, we take the third approach. Our objective is to explore the implications that the process of internationalization has for the activities and policies of HRM. In particular, we are interested in how HRM is practiced in multinational enterprises (MNEs).

FIGURE 1.1 Inter-relationships between approaches to the field



As Figure 1.1 demonstrates, there is an inevitable overlap between the three approaches when one is attempting to provide an accurate view of the global realities of operating in the international business environment. Obviously, cross-cultural management issues are important when dealing with the cultural aspects of foreign operations. Some of these aspects will be taken up in Chapter 2 where we deal with the cultural context of HRM in the **host country** context – indicated by (a) in Figure 1.1. Chapter 9 deals with international industrial relations and the global institutional context and draws on literature from the comparative IR field – (b) in the above figure. While the focus of much of this book is on the established MNE – a firm which owns or controls business activities in more than one foreign country – we recognize that small, internationalizing firms which are yet to reach multinational firm status, and family-owned firms, also face international HRM issues and many of these issues are addressed in Chapter 4.

DEFINING INTERNATIONAL HRM

Before we can offer a definition of international HRM, we should first define the general field of HRM. Typically, HRM refers to those activities undertaken by an organization to effectively utilize its **human resources**. These activities would include at least the following:

- 1 Human resource planning.
- 2 Staffing (recruitment, selection, placement).
- 3 Performance management.
- 4 Training and development.
- 5 Compensation (remuneration) and benefits.
- 6 Industrial relations.

The question is of course which activities change when HRM goes international? A model developed by Morgan⁵ is helpful in terms of answering this question. He presents IHRM on three dimensions:

- 1 The broad human resource activities of procurement, allocation and utilization. (These three broad activities can be easily expanded into the six HR activities listed above.)
- 2 The national or country categories involved in international HRM activities:
 - the host-country where a subsidiary may be located;
 - the parent-country where the firm is headquartered; and
 - 'other' countries that may be the source of labor, finance and other inputs.
- 3 The three categories of employees of an international firm:
 - host-country nationals (HCNs);
 - parent-country nationals (PCNs); and
 - third-country nationals (TCNs).

Thus, for example, the US multinational IBM employs British citizens in its British operations (HCNs), often sends US citizens (PCNs) to Asia-Pacific countries on assignment, and may send some of its Singaporean employees on an assignment to its Chinese operations (as TCNs). The nationality of the employee is a major factor in determining the person's 'category', which in turn is frequently a major driver of the employee's compensation and employment contract.

Morgan defines international HRM as the interplay among the three dimensions of *human resource activities, type of employees and countries of operation*. We can see that in broad terms IHRM involves the same activities as **domestic HRM** (e.g. procurement refers to HR planning and staffing). However, domestic HRM is involved with employees *within only one national boundary*. Increasingly, domestic HRM is taking on some of the flavor of IHRM as it deals more and more with a multicultural workforce. Thus, some of the current focus of domestic HRM on issues of managing workforce diversity may prove to be beneficial to the practice of IHRM. However, it must be remembered that the way in which diversity is managed within a *single national, legal and cultural context* may not necessarily transfer to a multinational context without some modification.

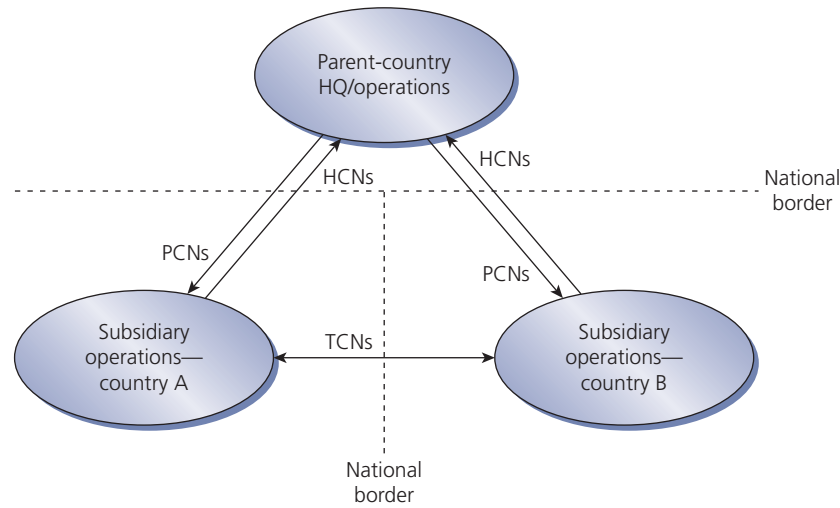
What is an expatriate?

One obvious difference between domestic and international HRM is that staff are moved across national boundaries into various roles within the international firm's foreign operations – these employees have traditionally been called '**expatriates**'. An expatriate is an employee who is working and temporarily residing in a foreign country. Many firms prefer to call such employees '*international assignees*'. While it is clear in the literature that PCNs are always expatriates, it is often overlooked that TCNs are also expatriates, as are HCNs who are transferred into parent country operations outside their own home country.⁶ Figure 1.2 illustrates how all three categories may become expatriates.

The term **in-patriate** has come into vogue to signify the transfer of subsidiary staff into the parent country (headquarters) operations.⁷ For many managers this term has added a level of confusion surrounding the definition of an expatriate. The (US) Society for Human Resource Management defines an in-patriate as a 'foreign manager in the US'. Thus, an in-patriate is also defined as an expatriate. A further indication of the confusion created by the use of the term 'in-patriate' is that some writers in international management define all HCN employees as in-patriates. HCNs only become 'in-patriates' when they are transferred into the parent-country operations as expatriates, as illustrated in Figure 1.2.

Given the substantial amount of jargon in IHRM, it is questionable as to whether the term ‘inpatriate’ adds enough value to justify its use. However, some firms now use the term ‘inpatriate’ for all staff transferred into a country. For clarity, we will use the term *expatriate* throughout this text to refer to employees who are transferred out of their home base/parent country into some other area of the firm’s international operations. In doing so, we recognize that there is increasing diversity with regard to what constitutes international work, the type and length of international assignments and the increasingly strategic role of the HR function in many organizations, which in turn influences the nature of some expatriate roles.

FIGURE 1.2 International assignments create expatriates



Stahl, Björkman and Morris have recognized this expansion in the scope of the field of IHRM in their *Handbook of Research in International Human Resource Management* where they define the field of IHRM as follows:

We define the field of IHRM broadly to cover all issues related to managing the global workforce and its contribution to firm outcomes. Hence, our definition of IHRM covers a wide range of human resource issues facing MNEs in different parts of their organizations. Additionally we include comparative analyses of HRM in different countries.⁸

We believe that this broad definition accurately captures the expanding scope of the IHRM field and we will use this definition in this book.

DIFFERENCES BETWEEN DOMESTIC AND INTERNATIONAL HRM

In our view, the *complexity* of operating in different countries and employing different national categories of workers is a key variable that differentiates domestic and international HRM, rather than any major differences between the HRM activities performed. Dowling⁹ argues that the complexity of international HR can be attributed to six factors:

- 1 More HR activities.
- 2 The need for a broader perspective.

- 3 More involvement in employees' personal lives.
- 4 Changes in emphasis as the workforce mix of expatriates and locals varies.
- 5 Risk exposure.
- 6 Broader external influences.

Each of these factors is now discussed in detail to illustrate its characteristics.

More HR activities

To operate in an international environment, a human resources department must engage in a number of activities that would not be necessary in a domestic environment. Examples of required international activities are:

- international taxation;
- international relocation and orientation;
- administrative services for expatriates;
- host-government relations;
- language translation services.

Expatriates are subject to international taxation, and often have both domestic (i.e. their home-country) and host-country tax liabilities. Therefore, *tax equalization* policies must be designed to ensure that there is no tax incentive or disincentive associated with any particular international assignment.¹⁰ The administration of tax equalization policies is complicated by the wide variations in tax laws across host countries and by the possible time lag between the completion of an expatriate assignment and the settlement of domestic and international tax liabilities. In recognition of these difficulties, many MNEs retain the services of a major accounting firm for international taxation advice.

International relocation and orientation involves the following activities:

- arranging for pre-departure training;
- providing immigration and travel details;
- providing housing, shopping, medical care, recreation and schooling information;
- finalizing compensation details such as delivery of salary overseas, determination of various overseas allowances and taxation treatment.

The issues involved when expatriates return to their home-country (*repatriation*) are covered in detail in Chapter 7. Many of these factors may be a source of anxiety for the expatriate and require considerable time and attention to successfully resolve potential problems – certainly much more time than would be involved in a domestic transfer/relocation such as London to Glasgow, Frankfurt to Munich, New York to Dallas, Sydney to Melbourne, or Beijing to Shanghai.

An MNE also needs to provide administrative services for expatriates in the host countries in which it operates. Providing these services can often be a time-consuming and complex activity because policies and procedures are not always clear-cut and may conflict with local conditions. Ethical questions can arise when a practice that is legal and accepted in the host country may be at best unethical and at worst illegal in the home country. For example, a situation may arise in which a host country requires an AIDS test for a work permit for an employee whose parent

firm is headquartered in the USA, where employment-related AIDS testing remains a controversial issue. How does the corporate HR manager deal with the potential expatriate employee who refuses to meet this requirement for an AIDS test and the overseas affiliate which needs the services of a specialist expatriate from headquarters? These issues add to the complexity of providing administrative services to expatriates.

Host-government relations represent an important activity for the HR department in an MNE, particularly in developing countries where work permits and other important certificates are often more easily obtained when a personal relationship exists between the relevant government officials and multinational managers. Maintaining such relationships helps resolve potential problems that can be caused by ambiguous eligibility and/or compliance criteria for documentation such as work permits. US-based multinationals, however, must be careful in how they deal with relevant government officials, as payment or payment-in-kind, such as dinners and gifts, may violate the US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).¹¹ Provision of language translation services for internal and external correspondence is an additional international activity for the HR department. Morgan¹² notes that if the HR department is the major user of language translation services, the role of this translation group is often expanded to provide translation services to all foreign operation departments within the MNE.

The need for a broader perspective

Human resource managers working in a domestic environment generally administer programs for a single national group of employees who are covered by a uniform compensation policy and taxed by one national government. Because HR managers working in an international environment face the problem of designing and administering programs for more than one national group of employees (e.g. PCN, HCN and TCN employees who may work together in Zurich at the European regional headquarters of a US-based multinational), they need to take a broader view of issues. For example, a broader, more international perspective on expatriate benefits would endorse the view that all expatriate employees, regardless of nationality should receive a foreign service or expatriate premium when working in a foreign location. Yet some MNEs that routinely pay such premiums to their PCN employees on overseas assignment (even if the assignments are to desirable locations) are reluctant to pay premiums to foreign nationals assigned to the home country of the firm. Such a policy confirms the traditional perception of many HCN and TCN employees that PCN employees (particularly US and European PCNs) are given preferential treatment.¹³ Complex equity issues arise when employees of various nationalities work together, and the resolution of these issues remains one of the major challenges in the IHRM field. (Equity issues with regard to compensation are discussed in Chapter 8.)

More involvement in employees' personal lives

A greater degree of involvement in employees' personal lives is necessary for the selection, training and effective management of both PCN and TCN employees. The HR department or HR professional needs to ensure that the expatriate employee understands housing arrangements, health care, and all aspects of the compensation package provided for the assignment (cost-of-living allowances, premiums, taxes and so on). Many MNEs have an 'International HR Services' section that coordinates administration of the above programs and provides services for PCNs and TCNs, such as handling their banking, investments, home rental while on assignment, coordinating home visits and final repatriation.

In the domestic setting, the HR department's involvement with an employee's family is relatively limited and may not extend beyond providing employee benefits such as health insurance coverage for eligible family members and some assistance in relocating the employee and family members. In the international setting, however, the HR department must be much more

involved in order to provide the level of support required and will need to know more about the employee's personal life. For example, some national governments require the presentation of a marriage certificate before granting a visa for an accompanying spouse. Thus, marital status could become an aspect of the selection process, regardless of the best intentions of the MNE to avoid using a potentially discriminatory selection criterion. In such a situation, the HR department should advise all candidates being considered for the position of the host country's visa requirements with regard to marital status and allow candidates to decide whether they wish to remain in the selection process. Apart from providing suitable housing and schooling in the assignment location, the HR department may also need to assist children placed at boarding schools in the home country – a situation that is less frequently encountered in the United States but relatively common in many other countries, particularly former British colonies such as Singapore, Hong Kong, Australia and New Zealand and in Europe.¹⁴ In more remote or less hospitable assignment locations, the HR department may be required to develop, and even run, recreational programs. For a domestic assignment, most of these matters either would not arise or would be seen as the responsibility of the employee rather than the HR department. In a sense the 'psychological contract' is now between the MNE and the entire immediate family of the international assignee.

Changes in emphasis as the workforce mix of PCNs and HCNs varies

As foreign operations mature, the emphasis put on various human resource activities change. For example, as the need for PCNs and TCNs declines and more trained locals become available, resources previously allocated to areas such as expatriate taxation, relocation and orientation are transferred to activities such as local staff selection, training and management development. The latter activity may require the establishment of a program to bring high-potential local staff to corporate headquarters for developmental assignments. The need to change emphasis in HR operations as a foreign subsidiary matures is clearly a factor that would broaden the responsibilities of local HR activities such as human resource planning, staffing, training and development and compensation.

Risk exposure

Frequently the human and financial consequences of failure in the international arena are more severe than in domestic business. For example, while we discuss the topic in more detail in Chapter 5, expatriate failure (the premature return of an expatriate from an international assignment) and under-performance while on international assignment is a potentially high-cost problem for MNEs. The direct costs of failure (salary, training costs, travel costs and relocation expenses) to the parent firm may be as high as three times the domestic salary plus relocation expenses, depending on currency exchange rates and location of assignments. Indirect costs such as loss of foreign market share and damage to key host-country relationships may be considerable.

Another aspect of risk exposure that is relevant to IHRM is terrorism, particularly since the World Trade Center attack in New York in 2001. Most major MNEs must now consider political risk and terrorism when planning international meetings and assignments and spending on protection against terrorism is increasing. Terrorism has also clearly had an effect on the way in which employees assess potential international assignment locations.¹⁵ The HR department may also need to devise emergency evacuation procedures for highly volatile assignment locations subject to political or terrorist violence, or major epidemic or pandemic crises such as severe acute respiratory syndrome (SARS) and avian influenza.¹⁶ For a comprehensive analysis of the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector, see Lee and Warner.¹⁷

Broader external influences

The major external factors that influence IHRM are the type of government, the state of the economy and the generally accepted practices of doing business in each of the various host countries in which MNEs operate. A host government can, for example, dictate hiring procedures, as has been the case until recently in Malaysia. The Malaysian Government during the 1970s introduced a requirement that foreign firms comply with an extensive set of affirmative action rules designed to provide additional employment opportunities for the indigenous Malay ethnic group who constitute the majority of the population of Malaysia but tend to be under-represented in business and professional employment groups relative to Chinese Malaysians and Indian Malaysians. Various statistics showing employment levels of indigenous Malays throughout the firm (particularly at middle and senior management levels) were required to be forwarded to the relevant government department. Many foreign investors regarded these requirements as a major reason for complaints about bureaucracy and inflexibility with regard to perceived affirmative action appointments at management level in Malaysia and these complaints are one significant reason for the subsequent revision of these requirements.

In developed countries, labor is more expensive and better organized than in less-developed countries and governments require compliance with guidelines on issues such as labor relations, taxation and health and safety. These factors shape the activities of the subsidiary HR manager to a considerable extent. In less-developed countries, labor tends to be cheaper, less organized and government regulation is less pervasive, so these factors take less time. The subsidiary HR manager must spend more time, however, learning and interpreting the local ways of doing business and the general code of conduct regarding activities such as gift giving and employment of family members. It is also likely that the subsidiary HR manager will become more involved in administering benefits either provided or financed by the MNE, such as housing, education and other facilities not readily available in the local economy.

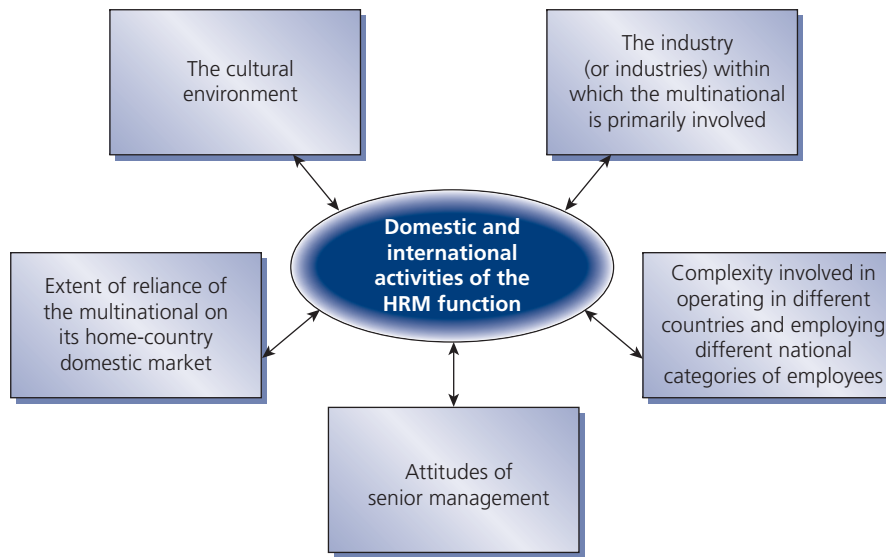
VARIABLES THAT MODERATE DIFFERENCES BETWEEN DOMESTIC AND INTERNATIONAL HRM

Earlier in this chapter it was argued that the complexity involved in operating in different countries and employing different national categories of employees is a key variable that differentiates domestic and international HRM, rather than any major differences between the HRM activities performed. Many firms from advanced economies with limited experience in international business underestimate the complexities involved in successful international operations – particularly in emerging economies. There is considerable evidence to suggest that business failures in the international arena are often linked to poor management of human resources. In addition to complexity, there are four other variables that moderate (that is, either diminish or accentuate) differences between domestic and international HRM. These four additional moderators are:

- The cultural environment.
- The industry (or industries) with which the multinational is primarily involved.
- The extent of reliance of the multinational on its home-country domestic market.
- The attitudes of senior management.

Together with the complexity involved in operating in different countries, these five variables constitute a model that explains the differences between domestic and international HRM (see Figure 1.3).

FIGURE 1.3 A model of the variables that moderate differences between domestic and international HRM



Source: P. J. Dowling, 'Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management', (mir) *Management International Review*, Special Issue No. 3/99 (1999), p. 31. Reproduced with kind permission from VS Verlag Für Sozialwissenschaften.

THE CULTURAL ENVIRONMENT

In Chapter 2, *The Cultural Context of IHRM*, we cover the concept of culture in considerable detail, so our comments in this introductory chapter are necessarily brief. There are many definitions of *culture*, but the term is usually used to describe a shaping process over time. This process generates relative stability, reflecting a shared knowledge structure that attenuates (i.e. reduces) variability in values, behavioral norms and patterns of behavior.¹⁸ An important characteristic of culture is that it is so subtle a process that one is not always conscious of its relationship to values, attitudes and behaviors. One usually has to be confronted with a different culture in order to fully appreciate this effect. Anyone traveling abroad, either as a tourist or on business, experiences situations that demonstrate cultural differences in language, food, dress, hygiene and attitude to time. While the traveller can perceive these differences as novel, even enjoyable, for people required to live and work in a new country, such differences can prove difficult. They may experience *culture shock* – a phenomenon experienced by people who move across cultures. The new environment requires many adjustments in a relatively short period of time, challenging people's frames of reference to such an extent that their sense of self, especially in terms of nationality, comes into question. People, in effect, experience a shock reaction to new cultural experiences that cause psychological disorientation because they misunderstand or do not recognize important cues. Culture shock can lead to negative feelings about the host country and its people and a longing to return home.¹⁹

Because international business involves the interaction and movement of people across national boundaries, an appreciation of cultural differences and when these differences are important is essential. Research into these aspects has assisted in furthering our understanding of the cultural environment as an important variable that moderates differences between domestic and international HRM. However, while cross-cultural and comparative research attempts to explore and explain similarities and differences, there are problems associated with such research. A major problem is that there is little agreement on either an exact definition of culture or on the operationalization of this concept. For many researchers, culture has become an

omnibus variable, representing a range of social, historic, economic and political factors that are *invoked post hoc* to explain similarity or dissimilarity in the results of a study. As Bhagat and McQuaid²⁰ have noted, ‘*Culture* has often served simply as a synonym for *nation* without any further conceptual grounding. In effect, national differences found in the characteristics of organizations or their members have been interpreted as cultural differences’. To reduce these difficulties, culture needs to be defined *a priori* rather than *post hoc* and it should not be assumed that national differences necessarily represent cultural differences.

Another issue in cross-cultural research concerns the *emic-etic* distinction.²¹ *Emic* refers to culture-specific aspects of concepts or behavior, and *etic* refers to culture-common aspects. These terms have been borrowed from linguistics: a *phonemic* system documents meaningful sounds specific to a given language, and a *phonetic* system organizes all sounds that have meaning in any language.²² Both the emic and etic approaches are legitimate research orientations. A major problem may arise, however, if a researcher imposes an etic approach (that is, assumes universality across cultures) when there is little or no evidence for doing so. A well-known example of an imposed etic approach is the ‘convergence hypothesis’ that dominated much of US and European management research in the 1950s and 1960s. This approach was based on two key assumptions.²³ The first assumption was that there were principles of sound management that held regardless of national environments. Thus, the existence of local or national practices that deviated from these principles simply indicated a need to change these local practices. The second assumption was that the universality of sound management practices would lead to societies becoming more and more alike in the future. Given that the USA was the leading industrial economy at that time, the point of convergence was the US model.

To use Kuhn’s²⁴ terminology, the convergence hypothesis became an established paradigm that many researchers found difficult to give up, despite a growing body of evidence supporting a divergence hypothesis. In an important early paper that reviewed the convergence/divergence debate, Child²⁵ made the point that there is evidence for both convergence and divergence. The majority of the convergence studies, however, focus on *macrolevel* variables (for example, organizational structure and technology used by MNEs across cultures) and the majority of the divergence studies focus on *microlevel* variables (for example, the behavior of people within firms). His conclusion was that although firms in different countries are becoming more alike (an etic or convergence approach), the behavior of individuals within these firms is maintaining its cultural specificity (an emic or divergence approach). As noted above, both emic and etic approaches are legitimate research orientations, but methodological difficulties may arise if the distinction between these two approaches is ignored or if unwarranted universality assumptions are made.²⁶ The debate on assumptions of universality is not limited to the literature in international management as this issue has also become a topic of debate in the field of international relations and strategic studies where international management research is cited.²⁷ For a review of the convergence/divergence question, see Brewster.²⁸

Cultural awareness and the role of the international HR manager

Despite the methodological concerns about cross-cultural research, it is now generally recognized that culturally insensitive attitudes and behaviors stemming from ignorance or from misguided beliefs (‘my way is best’, or ‘what works at home will work here’) are not only inappropriate but can all-too-often contribute to international business failure. Therefore, an awareness of cultural differences is essential for the HR manager at corporate headquarters as well as in the host location.²⁹ Activities such as hiring, promoting, rewarding and dismissal will be determined by the legal context and practices of the host country and usually are based on a value system relevant to that country’s culture. A firm may decide to head up a new overseas operation with an expatriate general manager but appoint as the HR department manager a local, a person who is familiar with the host country’s HR practices. This particular policy approach can assist in avoiding problems but can still lead to dilemmas for senior managers. For example, in a number of developing countries (Indonesia is one such example) local

managers are expected (i.e. there is a perceived obligation) to employ their extended family if they are in a position to do so. This may lead to a situation where people are hired who do not possess the required technical competence. While this could be seen as a successful example of adapting to local expectations and customs, from a Western perspective this practice would be seen as nepotism, a negative practice which is not in the best interests of the enterprise because the best people have not been hired for the job.

Coping with cultural differences, and recognizing how and when these differences are relevant, is a constant challenge for international firms. Helping to prepare assignees and their families for working and living in a new cultural environment has become a key activity for HR departments in those MNEs that appreciate (or have been forced, through experience, to appreciate) the impact that the cultural environment can have on staff performance and well-being.

INDUSTRY TYPE

Porter³⁰ suggests that the industry (or industries if the firm is a conglomerate) in which a MNE is involved is of considerable importance because patterns of international competition vary widely from one industry to another. At one end of the continuum of international competition is the *multidomestic industry*, one in which competition in each country is essentially independent of competition in other countries. Traditional examples include retailing, distribution and insurance. At the other end of the continuum is the *global industry*, one in which a firm's competitive position in one country is significantly influenced by its position in other countries. Examples include commercial aircraft, semiconductors and copiers. The key distinction between a multidomestic industry and a global industry is described by Porter as follows:

The global industry is not merely a collection of domestic industries but a series of linked domestic industries in which the rivals compete against each other on a truly worldwide basis . . . In a multidomestic industry, then, international strategy collapses to a series of domestic strategies. The issues that are uniquely international revolve around how to do business abroad, how to select good countries in which to compete (or assess country risk), and mechanisms to achieve the one-time transfer of know-how. These are questions that are relatively well developed in the literature. In a global industry, however, managing international activities like a portfolio will undermine the possibility of achieving competitive advantage. In a global industry, a firm must in some way integrate its activities on a worldwide basis to capture the linkages among countries. (Page 12)

The role of the HRM function in multidomestic and global industries can be analyzed using Porter's value-chain model.³¹ In Porter's model, HRM is seen as one of four support activities for the five primary activities of the firm. Since human resources are involved in each of the primary and support activities, the HRM function is seen as cutting across the entire value chain of a firm. If the firm is in a multidomestic industry, the role of the HR department will most likely be more domestic in structure and orientation. At times there may be considerable demand for international services from the HRM function (for example, when a new plant or office is established in a foreign location and the need for expatriate employees arises), but these activities would not be pivotal – indeed, many of these services may be provided via consultants and/or temporary employees. The main role for the HRM function would be to support the primary activities of the firm in each domestic market to achieve a competitive advantage through either cost/efficiency or product/service differentiation.

If the multinational is in a global industry, however, the '*imperative for coordination*' described by Porter would require a HRM function structured to deliver the international support required by the primary activities of the MNE. The need to develop coordination raises complex problems for any multinational. As Laurent³² has noted:

In order to build, maintain, and develop their corporate identity, multinational organizations need to strive for consistency in their ways of managing people on a worldwide basis. Yet, and in order to be

effective locally, they also need to adapt those ways to the specific cultural requirements of different societies. While the global nature of the business may call for increased consistency, the variety of cultural environments may be calling for differentiation.

Laurent proposes that a truly international conception of human resource management would require the following steps:

- 1 An explicit recognition by the parent organization that its own peculiar ways of managing human resources reflect some assumptions and values of its home culture.
- 2 An explicit recognition by the parent organization that its peculiar ways are neither universally better nor worse than others but are different and likely to exhibit strengths and weaknesses, particularly abroad.
- 3 An explicit recognition by the parent organization that its foreign subsidiaries may have other preferred ways of managing people that are neither intrinsically better nor worse, but could possibly be more effective locally.
- 4 A willingness from headquarters to not only acknowledge cultural differences, but also to take active steps in order to make them discussable and therefore usable.
- 5 The building of a genuine belief by all parties involved that more creative and effective ways of managing people could be developed as a result of cross-cultural learning.

In offering this proposal, Laurent acknowledges that these are difficult steps that few firms have taken:

They have more to do with states of mind and mindsets than with behavior. As such, these processes can only be facilitated and this may represent a primary mission for executives in charge of international human resource management. (p. 100)

Implicit in Laurent's analysis is the idea that by taking the steps he describes, a MNE attempting to implement a global strategy via coordination of activities would be better able to work through the difficulties and complex trade-offs inherent in such a strategy. Increasingly, multinationals are taking a more strategic approach to the role of HRM and are using staff transfers and training programs to assist in coordination of activities. We discuss these issues in more detail in subsequent chapters of the book.

EXTENT OF RELIANCE OF THE MULTINATIONAL ON ITS HOME-COUNTRY DOMESTIC MARKET

A pervasive but often ignored factor that influences the behavior of MNEs and resultant HR practices is the extent of reliance of the multinational on its home-country domestic market. When for example, we look through lists of very large firms (such as those that appear in *Fortune* and other business magazines), it is frequently assumed that a global market perspective would be dominant in the firm's culture and thinking. However, size is not the only key variable when looking at a multinational – the extent of reliance of the multinational on its home-country domestic market is also very important. In fact, for many firms, a small home market is one of the key drivers for seeking new international markets. The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) in its annual survey of foreign direct investment calculates what it refers to as an *index of transnationality*, which is an average of ratios of foreign assets to total assets; foreign sales to total sales; and foreign employment to total employment. The 'top ten' MNEs ranked by transnationality are shown in Table 1.1. Based on

this index of transnationality, the most foreign-oriented multinational is Xstrata (United Kingdom), with an average of 93.2 per cent of the three ratios (foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment) located outside of the UK. All of the top ten firms based on transnationality are European.

The only US firms in the first 30 multinationals ranked by the transnational index are Liberty Global (Telecommunications) ranked 13, Schlumberger (Consumer services) ranked 25 and Coca-Cola (Food & beverages) ranked 29. The reason for this lower ranking of US firms in terms of the transnational index is as obvious as it is important – *the size of the domestic market* for US firms. A very large domestic market (for US firms this is in effect the North American Free Trade Agreement [NAFTA] market) influences all aspects of how a multinational organizes its activities. For example, it will be more likely to use an international division as the way it organizes its international activities (see Chapter 3) and even if it uses a global product structure, the importance of the domestic market may be pervasive.

A large domestic market will also influence the attitudes of senior managers towards their international activities and will generate a large number of managers with an experience base of predominantly or even exclusively domestic market experience. Thus, multinationals from small advanced economies like Switzerland (population 7.7 million), Ireland (6 million), Australia (22 million) and The Netherlands (17 million) and medium-size advanced economies like Canada (33 million), the United Kingdom (61 million) and France (65 million) are in a quite different position compared to multinationals based in the USA which is the largest advanced economy in the world with a population of 306 million. A similar point has been made by Van Den Bulke and his colleagues in their study of the role of small nations in the global economy.³³ As already noted, US multinationals also enjoy the advantage of a dominant position in the very large NAFTA market (the USA, Canada and Mexico).

It is worth keeping in mind that the frequent criticism of US companies, US senior managers and US business schools as inward-looking and ethnocentric may perhaps be true to some extent, *but it is equally true* that a focus on domestic US sales and revenue is also an entirely rational response to the overwhelming importance of the North American market for many of these businesses. The demands of a large domestic market present a challenge to the globalization efforts of many US firms. As Cavusgil³⁴ has noted when commenting on internationalizing business education, the task of internationalizing business education in the USA is a large one. So too is the task facing many US firms in terms of developing global managers – an issue which we shall return to in Chapter 7.

ATTITUDES OF SENIOR MANAGEMENT TO INTERNATIONAL OPERATIONS

The point made by Laurent earlier in this chapter that some of the changes required to truly internationalize the HR function ‘have more to do with states of mind and mindsets than with behaviors’ illustrates the importance of a final variable that may moderate differences between international and domestic HRM: the attitudes of senior management to international operations. It is likely that if senior management does not have a strong international orientation, the importance of international operations may be underemphasized (or possibly even ignored) in terms of corporate goals and objectives. In such situations, managers may tend to focus on domestic issues and minimize differences between international and domestic environments.

Not surprisingly, senior managers with little international experience (and successful careers built on domestic experience) may assume that there is a great deal of transferability between domestic and international HRM practices. This failure to recognize differences in managing human resources in foreign environments – regardless of whether it is because of ethnocentrism, inadequate information, or a lack of international perspective – frequently results in major difficulties in international operations. The challenge for the corporate HR manager who wishes to contribute to the internationalization of their firm is to work with top management in fostering

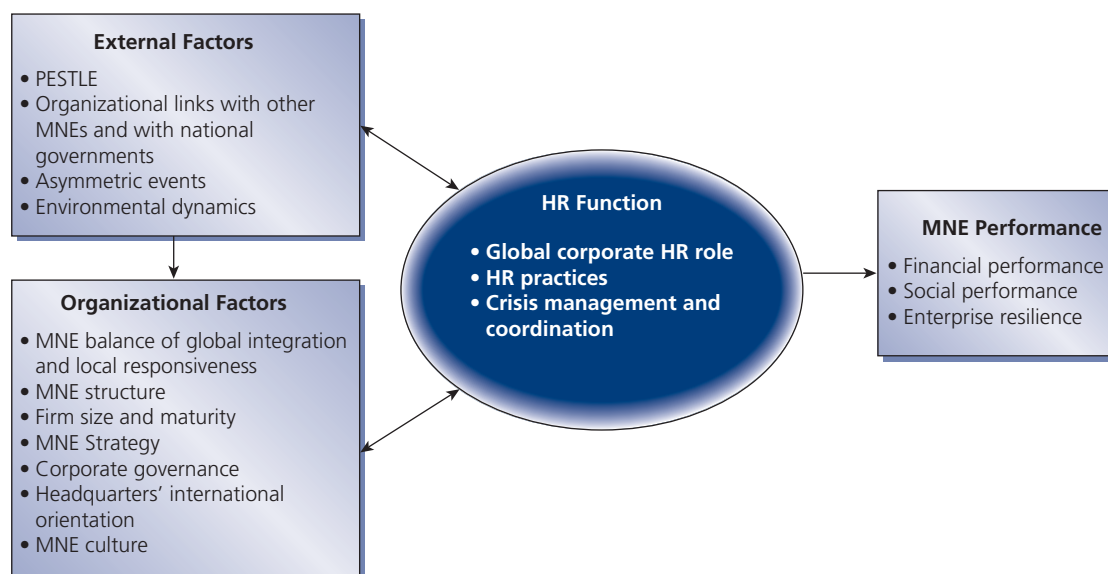
the desired ‘**global mindset**’. This goal requires, of course, a HR manager who is able to think globally and to formulate and implement HR policies that facilitate the development of globally oriented staff.³⁵

APPLYING A STRATEGIC VIEW OF IHRM

Our discussion up to this point has suggested that a broader or more strategic view of IHRM is required to better explain the complexity and challenges of managing IHRM issues. An example of a theoretical framework that has been derived from a strategic approach using a multiple methodological approach is that of De Cieri and Dowling.³⁶ Their framework is depicted in Figure 1.4 and assumes that MNEs operate in the context of worldwide conditions, including the influences of industry (global or multidomestic) and regional, national, and local markets that include geopolitical, legal, socio-cultural, and economic characteristics.

In strategic management practice, the acronym of PEST, which represents the *Political, Economic, Sociological and Technological* acronym and analytical tool, has often been used to describe the macro-environmental factors that may influence MNEs. Recent additions to this set of factors include *Legal* and *Environmental/ecological* elements (PESTLE). Although this analytical tool is popular in consulting and management practice, it appears to have received little academic research attention or usage.³⁷ De Cieri and Dowling suggest that exploration and adoption of the PESTLE acronym in academic work would help to bring research and practitioner approaches closer together. They propose that external factors have direct influence on both internal/organization factors and SHRM strategy and practices and that external factors have a direct influence on MNE performance. A large body of research has explored these relationships; of particular note is the Cranet study of European HRM practices in different national contexts.³⁸ There are streams of research within the international business field investigating the implications of each of the external factors for MNEs; for example, there is an extensive body of research that has explored the implications of national culture.³⁹ Further, research in countries undergoing significant economic transformation, such as China, indicates that the human resource function has been substantially influenced by the changing external environment.⁴⁰

FIGURE 1.4 A Framework of Strategic HRM in Multinational Enterprises



Source: De Cieri, H. & Dowling, P. J. 2012. 'Strategic human resource management in multinational enterprises: Developments and directions', In G. Stahl, I. Björkman and S. Morris (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd Ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar. Reproduced with permission from Helen De Cieri and Peter J. Dowling.

Other external factors include *organizational links with other MNEs and national governments*, *asymmetric events* and *environmental dynamics*. Organizational networks and alliances may be complex relationship webs based upon personal relationships and may include parent country managers and employees, host country managers and employees and host country governments. Central to network management is an emphasis on human resources that recognizes that knowledge, power, and perceived trustworthiness are often person-specific rather than organization-specific.

In the 21st century, the context for international business also reflects heightened concerns about security, risk and volatility in global markets. In particular, terrorism has been identified by several IB scholars as an important concern.⁴¹ In relatively common usage since the unexpected terrorist attacks in New York in September 2001, *asymmetric events* have been described by Gray⁴² as threats that our political, strategic, and military cultures regard as *unusual*. In terms of trying to define asymmetric events, Gray notes that they tend to be:

- Unmatched in our arsenal of capabilities and plans. Such events may or may not appear truly dangerous, but they will certainly look different from war as we have known it.
- Highly leveraged against our particular assets – military and, probably more often, civil.
- Designed not only to secure leverage against our assets, but also intended to work around, offset, and negate what in other contexts are our strengths.
- Difficult to respond to in a discriminate and proportionate manner. (p. 5–6)

Thus, asymmetric events are not only difficult to deal with when they occur, they are difficult to plan for, recognize and respond to with specific planning processes and training. The influence of external factors on MNEs involves complex *environmental dynamics*. As Andreadis⁴³ has noted, MNEs operate in a dynamic environment and that environment should be taken into consideration when evaluating organizational effectiveness.

Organizational (or ‘internal’) factors have been a major focus of international business and strategic HRM research because these factors are suggested to hold implications not only for areas such as HRM, but also for overall MNE performance. The first organizational factor listed in Figure 1.4 is *MNE balance of global integration and local responsiveness*. The act of balancing global integration and local responsiveness refers to the extent to which MNEs can maximize local responsiveness and also integrate units into a cohesive, global organization. To achieve this balance is no easy task because as Morris *et al.*⁴⁴ have noted, replication of HR practices across subsidiaries may be difficult due to the influences of external factors in the local context. With regard to *MNE structure*, the organizational structure literature has shown the importance not only of the structure of international operations,⁴⁵ but also of mechanisms of co-ordination and mode of entry into foreign markets, for HRM in MNEs.⁴⁶

With regard to *Firm size and maturity*, for both the MNE overall and for each subsidiary, the size and maturity of the organization (or unit) may influence decisions with respect to HRM. For example, staffing decisions and demand for HR practices such as training will be influenced by the skill and experience mix within the firm and/or subsidiary (Lawler *et al.*, 2010).⁴⁷ In terms of *MNE strategy*, as has been well-documented, organizational strategy in the MNE has substantial implications for HRM in MNEs.⁴⁸ With the Organizational Factor *Corporate governance*, issues related to corporate governance and incorporation of ethical principles and values into international business practice have become increasingly important for MNE managers, particularly in light of cases of corporate wrongdoing.⁴⁹ HR managers may be required to play important roles in corporate governance, such as the design, implementation and maintenance of corporate codes of conduct.

Following on from the pioneering work of Perlmutter, (see Chapter 5) the organizational factor *Headquarters’ international orientation* recognizes that international orientation of the MNE’s headquarters will involve aspects such as the extent and diversity of experience in

managing international operations.⁵⁰ These elements are well-established as important factors for HRM in MNEs, as is the factor *Organizational culture* which is defined by Kidger as the ‘sense of common identify and purpose across the whole organization’,⁵¹ (page 81) and is the final organizational factor included in the framework. For MNEs seeking a high level of global integration, this factor may facilitate the development of a global mindset and enhance firm performance.⁵² Overall, the model offered by De Cieri and Dowling aims to assist in the cross-fertilization of ideas to further develop theory and empirical research in strategic HRM in multinational firms.

THE CHANGING CONTEXT OF IHRM

As Figures 1.3 and 1.4 show, international firms compete in an increasingly complex environment where the level of challenge of doing business can be highly variable. Internationalizing firms rely on having the right people to manage and operate their businesses and good IHRM practices that are appropriate to the context in which they occur. This combination of appropriate people and HR practices has been a constant critical success factor in international business ventures. For example, the following quotation is taken from a detailed case study of a large US multinational, where the authors, Desatnick and Bennett⁵³ concluded:

The primary causes of failure in multinational ventures stem from a lack of understanding of the essential differences in managing human resources, at all levels, in foreign environments. Certain management philosophies and techniques have proved successful in the domestic environment: their application in a foreign environment too often leads to frustration, failure and underachievement. These ‘human’ considerations are as important as the financial and marketing criteria upon which so many decisions to undertake multinational ventures depend.

This study was reported in 1978 but many international managers today would concur with the sentiments expressed in this quote. In this book we attempt to demonstrate some ways in which an appreciation of the international dimensions of HRM can assist in this process.

SUMMARY

The purpose of this chapter has been to provide an overview of the emerging field of international HRM. We did this by:

- Defining key terms in IHRM and considering several definitions of IHRM.
- Introducing the historically significant issue of expatriate assignment management and reviewing the evolution of these assignments to reflect the increasing diversity with regard to what constitutes international work and the type and length of international assignments.
- Outlining the differences between domestic and international human resource management by looking at six factors which differentiate international and domestic HR (more HR activities; the need for a broader perspective; more involvement in employees’ personal lives; changes in emphasis as the workforce mix of expatriates and locals varies; risk exposure; and more external influences) and detailing a model which summarizes the variables that moderate these differences.
- Presenting the complexity of IHRM, the increasing potential for challenges to existing IHRM practices and current models, and an increasing awareness of the wide number of choices within IHRM practices due to increased transparency and faster and more detailed diffusion of these practices across organizational units and firms.

We concluded that the *complexity involved in operating in different countries and employing different national categories of employees* is a key variable differentiating domestic and international HRM, rather than any major differences between the HR activities performed. We also discussed four other variables that moderate differences between domestic and international HRM: the *cultural environment*; the *industry (or industries) with which the multinational is primarily involved*; the *extent of reliance of the multinational on its home-country domestic market*; and the *attitudes of senior management*. These five variables are shown in Figure 1.3. Finally, we discussed a model of strategic HRM in multinational enterprises (Figure 1.4), which draws together a number of external factors and organizational factors that impact on IHRM strategy and practice and in turn on MNE goals.

In our discussion of the international dimensions of HRM in this book, we shall be drawing on the HRM literature. Subsequent chapters will examine the cultural and organizational contexts of IHRM; IHRM in cross-border mergers and acquisitions, international alliances and SMEs; staffing, recruitment and selection; international performance management; training, development and careers; international compensation; international industrial relations and the global institutional context; and trends and future challenges in IHRM. We will provide comparative data on HRM practices in different countries, but our major emphasis is on the international dimensions of HRM confronting MNEs, whether large or small, when facing the challenge of managing people globally.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 What are the main similarities and differences between domestic and international HRM?
- 2 Define these terms: international HRM, PCN, HCN and TCN.
- 3 Discuss two HR activities in which a multinational firm must engage that would not be required in a domestic environment.
- 4 Why is a greater degree of involvement in employees' personal lives inevitable in many international HRM activities?
- 5 Discuss at least two of the variables that moderate differences between domestic and international HR practices.

FURTHER READING

- Gerhart, B. and Fang, M. (2005). 'National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence', *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971–86.
- International Studies of Management & Organization* Special Issue (2013): 'The Role and Importance of International Business in Small Population Advanced Economies'. (Guest Editors) Peter J. Dowling, Elizabeth L. Rose and Noelle Donnelly.
- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M. and Gibson, C. (2005). 'Culture and International Business: Recent Advances and their Implications for Future Research', *Journal of International Business Studies*, 36(4): 357–78.
- Lundby, K. and Jolton, J. (eds), *Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the Global Workspace* (San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2010).
- Stahl, G., Björkman, I. and Morris, S. (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012).
- Wright, P., Snell, S. and Dyer, L. (Guest Editors) (2005). *International Journal of Human Resource Management*, 16(6). Special issue on new models of strategic HRM in a global context.

NOTES AND REFERENCES

1. H. De Cieri and P. Dowling, 'Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments', in R. Wright *et al.* (eds) *Research and Theory in SHRM: An agenda for the 21st century* (Greenwich, CT: JAI Press, 1999).
2. For an example of this approach, see N. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2008).
3. See for example, C. Brewster, 'Towards a European model of human resource management', *Journal of International Business Studies*, First Quarter (1995), pp. 1–21.
4. See P. Dowling and R. Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*, 1st ed. (Boston, MA: PWS-Kent, 1990); P. Dowling, R. Schuler and D. Welch, *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1994); P. Dowling, D. Welch and R. Schuler, *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1998); P. Dowling and D. Welch, *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 4th ed. (London, Thomson, UK: 2004); P. Dowling, M. Festing and

- A. Engle, *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 5th ed. (London, Thomson, UK: 2008).
5. P. Morgan, 'International Human Resource Management: Fact or Fiction', *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9 (1986), pp. 43–7.
 6. See H. De Cieri, S. McGaughey and P. Dowling, 'Relocation' in M. Warner (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*, Vol. 5 (London: Routledge, 1996), pp. 4300–10, for further discussion of this point.
 7. For an example of the way in which the term is being used, see M. Harvey, M. Novicevic and C. Speier, 'Strategic Global Human Resource Management: The Role of Inpatriate Managers', *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 2 (2000), pp. 153–75.
 8. G. Stahl, I. Björkman and S. Morris (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012), p. 1.
 9. P. Dowling, 'International and Domestic Personnel/Human Resource Management: Similarities and Differences', in R. Schuler, S. Youngblood and V. Huber (eds), *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3rd edn (St. Paul, MN: West Publishing, 1988).
 10. See D. Pinney, 'Structuring an Expatriate Tax Reimbursement Program', *Personnel Administrator*, Vol. 27, No. 7 (1982), pp. 19–25; and M. Gajek and M. M. Sabo, 'The Bottom Line: What HR Managers Need to Know About the New Expatriate Regulations', *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 2 (1986), pp. 87–92. Needless to say there are a large number of international consulting firms set up for assisting in this fast changing area. CCH's longstanding publication, the *Master Tax Guide* for 2012 contains a chapter dedicated to 'taxation of foreign activities/taxpayers'. There is even a specialized bimonthly journal, *International Tax Journal*, published by CCH. Although US in focus, it does present the interaction of international tax regulations and US tax laws.
 11. For up-to-date information on the FCPA see the US Department of Justice website: www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/
 12. P. Morgan, 'International Human Resource Management: Fact or Fiction'. We will deal with the complexities of the relationship between language fluency, transacting business and cross cultural understanding in Chapter 2 and throughout the book.
 13. A classic textbook such as R. D. Robinson, *International Business Management: A Guide to Decision Making*, 2nd ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1978) provides a good coverage on this point of traditional preferential treatment for US and European expatriates.
 14. Although less common in the USA, the use of private boarding schools is common in countries (particularly European countries and former British colonies such as Australia) which have a colonial tradition where both colonial administrators and business people would often undertake long assignments overseas and expect to leave their children at a private boarding school in their home country. This is especially true of Britain which also has a strong cultural tradition of the middle and upper classes sending their children to private boarding schools, even if the parents are working in Britain. A curious tradition in Britain is to describe these schools as *public* schools, even though almost all are private institutions that charge fees – often very substantial fees.
 15. See 'Terrorism', Chapter 4 in T. Gladwin and I. Walter, *Multinationals Under Fire: lessons in the Management of Conflict* (New York: John Wiley, 1980); M. Czinkota, G. Knight, P. Liesch and J. Steen 'Terrorism and International Business: A Research Agenda', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 5 (2010), pp. 826–3.
 16. For the latest information on epidemic and pandemic crises see the World Health Organization website at: www.who.int/csr/outbreaknetwork/en/
 17. G. Lee and M. Warner, 'Epidemics, Labor Markets and Unemployment: The Impact of SARS on Human Resource Management in the Hong Kong Service Sector', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5 (2005), pp. 752–71.
 18. M. Erez and P. C. Earley, *Culture, Self-Identity and Work* (Oxford: Oxford University Press, 1993).
 19. J. E. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences* (Houston, TX: Gulf, 1979).
 20. R. S. Bhagat and S. J. McQuaid, 'Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 (1982), pp. 653–85.
 21. See J. Berry, 'Introduction to Methodology', in H. Triandis and J. Berry (eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 2: Methodology* (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1980); H. De Cieri and P. Dowling, 'Cross-cultural Issues in Organizational behavior', in C. Cooper and D. Rousseau (eds), *Trends in Organizational behavior*, Vol. 2 (Chichester: John Wiley & Sons, 1995), pp. 127–45; and M. Teagarden and M. A. Von Glinow, 'Human Resource Management in Cross-cultural Contexts: Emic Practices Versus Etic Philosophies', *Management International Review*, 37 (1 – Special Issue) (1997), pp. 7–20.
 22. See H. Triandis and R. Brislin, 'Cross-Cultural Psychology', *American Psychologist*, Vol. 39 (1984), pp. 1006–16.
 23. See G. Hofstede, 'The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories', *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2 (1983), pp. 75–89.
 24. T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, 2nd edn (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1962).
 25. J. Child, 'Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations', in L. Cummings and B. Staw (eds), *Research in Organizational behavior*, Vol. 3 (Greenwich, CT: JAI Publishers, 1981).
 26. See D. Ricks, *Blunders in International Business* (Cambridge, MA: Blackwell, 1993) for a comprehensive collection of mistakes made by MNEs that paid insufficient attention to their cultural environment in their international

- business operations. For further literature on this topic see the following: M. Tayeb, 'Organizations and National Culture: Methodology Considered', *Organization Studies*, 15, No. 3 (1994), pp. 429–46; J. Delery and D. Doty, 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1996), pp. 802–35; and P. Sparrow (ed.), *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2009).
27. S. Huntington, 'The West: Unique, Not Universal', *Foreign Affairs*, November/December (1996), pp. 28–46.
 28. C. Brewster, 'Comparing HRM Policies and Practices Across Geographical Borders', in G. Stahl and I. Björkman (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006), pp. 68–90.
 29. R. Tung, 'Managing Cross-national and Intra-national Diversity', *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 4 (1993), pp. 461–77.
 30. M. Porter, 'Changing Patterns of International Competition', *California Management Review*, Vol. 28, No. 2 (1986), pp. 9–40.
 31. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).
 32. A. Laurent, 'The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management', *Human Resource Management*, Vol. 25 (1986), pp. 91–102.
 33. D. Van Den Bulke, A. Verbeke and W. Yuan (eds) *Handbook on Small Nations in the Global Economy: The Contribution of Multinational Enterprises to National Economic Success* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009).
 34. S. Tamer Cavusgil, *Internationalizing Business Education: Meeting the Challenge* (East Lansing, MI: Michigan State University Press, 1993).
 35. See C. Bartlett and P. Beamish, *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-border Management* (Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2010).
 36. H. De Cieri, and P. Dowling, 'Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Developments and Directions', in G. Stahl, I. Björkman and S. Morris (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012).
 37. T. Hughes, N. O'Regan and D. Wornham 'The Credibility Issue: Closing the Academic/practitioner Gap', *Strategic Change*, Vol. 17, Nos. 7–8 (2008), pp. 215–233.
 38. M. Brookes, R. Croucher, M. Fenton-O'Creevy and P. Gooderham. 'Measuring Competing Explanations of Human Resource Management Practices Through the Cranet Survey', *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No.1 (2011), pp. 68–79.
 39. R. Tung and A. Verbeke, 'Beyond Hofstede and Globe: Improving the Quality of Cross-cultural Research', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 8 (2010), pp. 1259–1274.
 40. See C. Zhu and P. Dowling. 'The Impact of the Economic System Upon Human Resource Management Practices in China', *Human Resource Planning*, Vol. 17, No. 4 (1994), pp. 1–21; and C. Zhu, B. Thomson and H. De Cieri. 'A Retrospective and Prospective Analysis of HRM Research in China: Implications and Directions for Future Study', *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1 (2008), pp. 135–158.
 41. W. Henisz, E. Mansfield and M. A. Von Glinow, 'Conflict, Security, and Political Risk: International Business in Challenging Times', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 (2010), pp. 759–764.
 42. C. Gray. 'Thinking Asymmetrically in Times of Terror', *Parameters*, Vol. 32, No.1 (2002), pp. 5–14.
 43. N. Andreadis, 'Learning and Organizational Effectiveness: A Systems Perspective', *Performance Improvement*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 5–11.
 44. S. Morris, P. Wright, J. Trevor, P. Stiles, G. Stahl, S. Snell, J. Paauwe and E. Farndale, 'Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and Systems', *Human Resource Management*, Vol. 48 (2009), pp. 973–995.
 45. M. Czinkota and I. Ronkainen, 'Trends and Indications in International Business. Topics for Future Research', *Management International Review*, Vol. 49 (2008), pp. 249–266.
 46. J. Lawler, S. Chen, P. Wu, J. Bae and B. Bai, 'High-performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model', *Journal of International Business Studies* Vol 42, No. 2 (2011), pp. 202–20.
 47. J. Lawler et al., 2011, op. cit.
 48. T. Crook, D. Ketchen Jr., J. Combs and S. Todd. 'Strategic Resources and Performance: A Meta-analysis', *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (2010), pp. 1141–1154.
 49. Czinkota and Ronkainen, op. cit.
 50. H. Perlmutter, 'The Tortuous Evolution of the Multi-national Corporation', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1 (1969), pp. 9–18; A-W. Harzing, 'An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies', *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1 (2000), pp. 101–120.
 51. P. Kidger, 'Management Structure in Multinational Enterprises', *Employee Relations*, Vol. 24, Nos. 1/2 (2002), pp. 69–85.
 52. Ernst & Young, *Redrawing the Map. Globalization and the Changing World of Business* (EYGM Limited, 2010); O. Levy, S. Beechler, S. Taylor and N. Boyacigiller, 'What We Talk About When We Talk About "Global Mindset": Managerial Cognition in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (2007), pp. 231–258.
 53. R. Desatnick and M. Bennett, *Human Resource Management in the Multinational Company* (New York: Nichols, 1978).



CHAPTER 2

THE CULTURAL CONTEXT OF IHRM

Chapter Objectives

Chapter 1 observed that international HRM differs from nationally oriented HRM predominantly in the complexities that result from employees of various national origins working in different countries. People who work in internationally operating companies and customers, suppliers or representatives of government institutions in the host country often face very different cultural and institutional environments due to various socialization experiences.

In this chapter we systematically review the environment of international HRM decisions so that the complexity of these decisions can be better understood and adequate solutions developed. The following themes are discussed:

- Definitions of **culture**
- Cultural concepts
- Results of intercultural management studies such as Hofstede, the GLOBE study and others
- Reflections on cross-cultural management research
- Discussion of the development of cultures

These concepts are highly relevant to developing a more comprehensive understanding and explanation of the complexity of international HRM.

INTRODUCTION

Consideration of the foreign environment is seen in the literature as a key problem of international management.¹ Dülfer and Jöstingmeier point out the special situation of professional employees and managers working abroad, because these individuals are exposed to influences that greatly differ from their country-of-origin environment.² An environmental analysis is particularly useful for identifying human resources issues associated with international operations. In Europe, the discipline that primarily deals with the comparison of various cultures is called *intercultural comparative research* and in the English-speaking world it is referred to as *cross-cultural management*. A central role in this discussion is occupied by **cross-cultural management studies** by Hofstede³ and the Global Leadership and Organizational behavior (GLOBE) study.⁴ An overview of other studies will also be provided.

Introduction to cross-cultural management research

The first contributions to cross-cultural management research were made in the early 1960s. Engagement in this subject area was prompted by the increasing international complexity of the global economy and the resulting problems experienced by managers when dealing with employees and with customers and suppliers in various host countries. The resulting unforeseen conflicts and low performance of many foreign business enterprises began to create doubts about the assumption that management research and knowledge from the English-speaking world was readily transferrable to other countries and cultures.⁵ This problem was initially the focus of research in US universities⁶ and is now studied at business schools and universities around the world, which has led to the well-established broad research field of International Business.

The goals of cross-cultural management studies include:

- Description of organizational behavior within countries and cultures
- Comparison of organizational behavior between countries and cultures
- Explanation and improvement of interaction between employees, customers, suppliers or business partners from different countries and cultures.⁷

The common feature of cross-cultural management research is the basic assumption that there are differences between management practices in various countries and that the respective environment is of particular significance in explaining these differences. This perspective rejects the approach of researchers who assume universal transferability of management knowledge – i.e. a universalistic, culture-free approach to management.⁸

Cross-cultural studies have often been the focus of substantial debate and criticism. The rather atheoretical foundations of some cross-cultural research and methodological weaknesses in many empirical studies are problematic. These problems have frequently caused contradictory research results and led to vigorous debate in this field. Criticisms have been voiced on the nature and use of the construct of ‘culture’, a collective term or residual variable that is undefined or inadequately defined and/or operationalized at the start of a research study, as an independent variable for explaining the variation in management practices between different countries. Despite numerous critical arguments, the knowledge gained from intercultural comparative research is a first step towards understanding the complexity of international management and HRM. The next section covers the possibilities of conceptualizing the concept of culture and its content.

Definition of culture

Numerous definitions and concepts of culture are discussed in relevant literature. The term originated from the Latin word *colere*, which was used in the context of tilling the soil and

simply signified plant cultivation. The connotation of cultivation is still obvious in the colloquial use of the word today, which is often applied in the context of a cultivated life style.⁹ To date, there is no predominant consensus on the exact meaning of culture.¹⁰ As early as the 1950s, Kluckhohn and Kroeber had already put together 164 definitions of culture from the English-speaking cultures and condensed them into a comprehensive, well-established and accepted definition of culture:

*'Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups ... including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of Traditional [...] ideas and especially their attached values ...'*¹¹

This model was labeled by the well-known Dutch researcher Geert Hofstede as 'mental programming' or *Software of the Mind*, the title of his 1991 book.¹²

*'Using the analogy of the way in which computers are programmed, this book will call such patterns of thinking, feeling, and acting mental programs, or, as the subtitle goes: "software of the mind". This does not mean, of course, that people are programmed the way computers are. A person's behavior is only partially determined by her or his mental programs: (s)he has a basic ability to deviate from them, and to react in ways which are new, creative, destructive, or unexpected. The "software of the mind" ... only indicates what reactions are likely and understandable, given one's past.'*¹³

Hansen criticizes many contributions on culture with respect to the lack of a theory and thus explanatory power.¹⁴ He describes cultures as the customs of a community that are practiced by a majority.¹⁵ Standardization – in the sense of consistent collective behavior – can come up in specific situations. Among the many contributions on the definition of culture, four basic elements of culture can be derived from Hansen. He distinguishes between:

- Standardization of communication
- Standardization of thought
- Standardization of feeling
- Standardization of behavior.

These dimensions appear in similar form in Kluckhohn.¹⁶ While Hofstede and psychologists such as Triandis¹⁷ analytically gather typical characteristics of cultures and transform them into respective instruments for handling these phenomena,¹⁸ Hansen has argued for inductive, dense description of cultures¹⁹ as the only way that the complexity of cultures can be captured reasonably and as background for appropriate actions. This brief discussion indicates that the basic understanding of culture affects the handling of the culture phenomenon and its subsequent operationalization.²⁰ The next section presents a well-known and recognized concept of culture.

Schein's concept of culture

Schein's²¹ concept of culture was developed in the course of organizational and not national culture research. However, it can be applied to the analysis of national cultures, given awareness that these two constructs are not exact equivalents. The important contribution of this concept is that Schein considers various levels of culture: artefacts or creations, values and underlying assumptions. *Artefacts* are described as visible organization structures and processes. They can be analyzed using conventional methods of empirical social research, but their meaning is often hard to decipher. The middle level comprises *values* of a company or society. They are found in the intermediate level of consciousness; in other words, they are partly

conscious and partly unconscious. The third level is described as *underlying assumptions*, which are often presumed to be self-evident. They include convictions, perceptions, thoughts and feelings, which are usually invisible and unconscious. Nevertheless, they are the sources of values and the actions based on them. Schein emphasizes that relationships that lead from artefacts through values to underlying assumptions are much weaker than those leading in the contrary direction, because the influence of underlying assumptions on values and artefacts is stronger than vice versa.

The basic assumptions of Schein's ideas originate in the work of Kluckhohn and Strodtbeck from 1961.²² According to the authors, assumptions are organized independently of individual cases in typical patterns in each culture based on the human capacity to survive. Some of the underlying assumptions will be explained in more detail below, modeled according to explanations by Schein.²³ The following questions are implicit in the six underlying assumptions:²⁴

- *The nature of reality and the nature of truth:* What is real and what is not? Do members of a culture assume more of an experimental position, where decisions about true and false depend on experiment, or do they follow more traditional convictions?
- *The time dimension:* How is the time dimension defined and calculated? How important is time? Do members of a culture live more in relation to the past or to the future? Are they oriented more to the long-term or the short-term?
- *The effect of spatial proximity and distance:* How is space attributed to members of a society? What objects and locations are private and what are public? What role does spatial distance play in evaluating relationships e.g. in regard to level of intimacy?
- *The nature of being human:* What does it mean to be human? Is human nature marked more by good or bad intentions? Can people change and develop, even as adults?
- *The type of human activity:* How is the relationship to the environment evaluated? Is the environment considered more compelling or overpowering? Are the members of a society more passive in their fate or do they try to actively change it?
- *The nature of human relationships:* What ideas about criteria of social order dominate in a society (e.g. age, origins, success)? What characterizes relationships between people? Is team success or individual success important?

An example of Schein's culture levels is found in Scholz, Messemer and Schröter.²⁵ The authors analyze culture within the European Community using Schein's concept. They state that there are great similarities on the artefact level of the European states, which evokes the impression that there are no major differences between countries. However, the consensus is much lower on the levels of values and basic assumptions. Under the heading of assumptions, the authors discuss Christianity, the basic understanding of democracy as well as capitalist market organizations as examples. On the values level, they mention national legislation on abortion as an example. The artefacts level addresses laws and guidelines that are initiated at the European level. The authors conclude that Europe is a culture corridor with major similarities and differences on the levels of basic assumptions, values and artefacts. The diversity of definitions and concepts, only a small part of which can be presented in this chapter, underlines the need for a clear, unambiguous definition of the term culture for research work in intercultural comparative research.

Cross-cultural management studies

Cross-cultural management studies aim to describe and compare the working behavior in various cultures. Suggestions on improving interaction between members of various cultures can be drawn from these analyses. This section will describe important results of cross-cultural

management studies. The overview starts with the historically significant study by Hofstede. The GLOBE study and results of the studies by Trompenaars and Hampden-Turner as well as work by Hall and Hall are also presented and discussed.²⁶

Hofstede's cross-cultural management study. The research of Hofstede occupies a special place in the field of cross-cultural comparative research²⁷ because it was the first major study in this field. It can be positioned on the values level, the intermediate level of Schein's concept of culture. This means that it results in variables that are partly conscious and partly unconscious. This approach is different from other studies that primarily consider the artefacts level. The latter concentrates on easily measurable, but hard to interpret variables like, for example, economic growth of a country or its political system.²⁸

In his original study, Hofstede identified four cultural dimensions based on preliminary theoretical considerations and statistical analyses, which can be used to describe cultural differences between countries.²⁹ This is the most comprehensive study on this subject ever conducted by means of one questionnaire. In total, the analysis was based on 116 000 questionnaires from IBM employees. The surveyed employees represented all hierarchical levels of the company and possessed various qualifications, from unskilled workers to university graduates. Employees from a total of 38 various profession groups were surveyed.³⁰ In addition, the study was conducted during two different periods in IBM subsidiaries (1967–1969 and 1971–1973).³¹ The questionnaire was translated into 20 different languages in total.³² Out of 150 questions, 60 were based on convictions and values of the respondents.³³ Since the survey questioned only individuals employed at subsidiaries of the same company, there is a high probability according to Hofstede that the determined differences are actually the result of national differences and the 'mental program' of the employees.³⁴ Four underlying dimensions of country cultures were identified from the values obtained within the scope of the study. These dimensions together explained 49 per cent of the variance.³⁵ Hofstede named them *power distance*, *uncertainty avoidance*, *femininity vs. masculinity*, and *individualism vs. collectivism*. A later study involving participants from the Asian Pacific region included a fifth dimension, *Confucianism* or *long-term orientation*.

The *power distance dimension* represents the scale on which the members of a culture accept that power is not distributed equally in institutions. It expresses the emotional distance between employees and superiors.³⁶ Power inequality exists in many cultures, but may be more or less pronounced from culture to culture. Societies marked by high power distance, and high power inequality, accept hierarchical organization structure, in which every individual can occupy their place without any need for justification. Cultures with low power distance aspire to equal power distribution and demand explanations for any instance of formalized power inequality. The important difference between societies that differ with respect to the Power Distance Index is in how power inequality is dealt with. See IHRM in Action Case 2.1. Naturally, this implies consequences for the structure of organizations.³⁷

The cultural dimension of *uncertainty avoidance* represents the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain, ambiguous and/or unstructured situations and try to avoid them. Cultures with strong uncertainty avoidance are characterized by strict beliefs and behavioral codes and do not tolerate people and ideas that deviate from these. In cultures with weak uncertainty avoidance, the significance of practice exceeds the significance of principles and there is high tolerance for deviations. The major difference between countries with differing Uncertainty Avoidance Index is the reaction of individuals to time pressure or uncertainties in the future. People try to influence and control the future to a varying extent.³⁸ Just like the power distance dimension the uncertainty avoidance dimension implies consequences for the structure of organizations. Hofstede even goes as far as to claim that countries with weaker uncertainty avoidance are more likely to bring about fundamental innovations, because they have greater tolerance for deviate thinking. See IHRM in Action Case 2.2. However, he sees a decisive drawback for these nations in the implementation of such



IHRM in Action Case 2.1

Establishing a branch of a family business in China

A family-owned carbon steel company from Germany has extended its business to Hong Kong. The owners bought a small traditional Chinese firm and decided to copy the successful structure they had developed at home. This structure was headed by three general managers who equally shared the responsibilities for the business activities of the firm. The consequences were as follows.

- 1 Now the Chinese employees were assigned tasks by people they have never seen before and whom they did not understand. Many misunderstandings occurred, some were quite costly.
- 2 The employees back in Europe were only concerned with whether the assigned tasks were completed and did not consider any other obligations to the Chinese employees, such as taking care of the relationships with the Chinese government, banks, etc.
- 3 Eventually, the local employees became frustrated and were ready to leave the company.

The result was that the management model was changed again and a single managing director of the subsidiary was accountable for all business activities in Hong Kong.

Discussion Questions:

- 1 Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?
- 2 How does this situation compare to comparable situations in your home country? What are the limits of a cultural explanation?

Source: Based on DGFP, M. Festing, K.-P. Gempper, G. Gesche, J. Hagenmüller, U. Hann, D. Slevogt, G. Trautwein, P. Esch and S. Armutat (eds) *Interkulturelle Managementsituation in der Praxis, Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager* (Bielefeld: Bertelsmann, 2004).

innovations, because detailed work and punctuality are required for implementation. An outstanding implementation of complex processes is associated with cultures with higher uncertainty avoidance. In summary, he ascertains that more Nobel Prize winners have come from Great Britain than Japan, but Japan was able to introduce more new products into the world market.³⁹

The cultural dimension of *femininity vs. masculinity* identified by Hofstede is based on the assumption that values can be distinguished as more masculine or more feminine (see IHRM in Action Case 2.3). The masculine orientation comprises the pursuit of financial success, heroism and strong performance approach; the **feminine orientation** contains preferences for life quality, modesty and interpersonal relationships. Furthermore, role flexibility in the feminine oriented cultures is more clear-cut than in more masculine cultures, in other words, roles of the sexes overlap, which means that both women and men could be modest and value a certain quality of life.⁴⁰ The fundamental difference between the two approaches is the form of social roles attributed to gender by the relevant society.⁴¹

The cultural dimension of *individualism vs. collectivism* describes the extent to which individual initiative and caring for oneself and the nearest relatives is preferred by a society as



IHRM in Action Case 2.2

Long-term development plans of a German Multinational in the USA

A German firm had developed its activities in the electrical industry in the USA for two years and the CEO Peter Hansen was happy with their current performance: market share for important products had increased significantly and progress was better than expected. The number of employees had increased, including quite a few local American managers in high-level management positions – a situation which was rather unusual for a subsidiary of a German multinational in its early stage of development. The CEO's goal from the beginning was to avoid an ethno-centric approach to the American activities of his firm and to take a polycentric approach that supported recruitment of local managers.

One of these US local managers was John Miller, the marketing director of the company. During the last two years, he has been thoroughly prepared for his job. The company had sent him to various high-level training programs at top business schools and had provided him with a long-term career plan, which included short-term vertical career advancement. While Peter Hansen wanted to support the development of an American management style he nevertheless tried to transfer some HR practices which are highly valued in Germany – particularly investing in training and taking a long-term intra-organizational career perspective. While some US firms took this approach, these ideas were not as widely accepted in the US as in Germany. However, Peter Hansen assumed that these policies would be valued by the new US employees of the firm and would provide an important incentive for employee retention.

One morning, Peter Hansen was shocked to learn that John Miller was about to quit his job. A competitor had offered John a challenging position – in large part because he had systematically built up his knowledge and experience base – supported by his German employer. How can you interpret Peter Hansen's surprise from a cultural point of view?

Discussion Questions:

- 1 Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. Can you explain Peter Hansen's surprise using this theory?
- 2 How does this situation compare to comparable situations in your home country? What are the limits of a cultural explanation?

opposed to, for example, public assistance or the concept of extended family. In more individualist cultures, there is merely a casual network of relationships between people. Each person is primarily responsible for himself. More collective cultures, on the contrary, have closer, more clearly defined systems of relationships. This applies both to extended families as well as companies. A clear line is drawn between one's own group and other groups. In exchange for the care offered by one's own group, the group member provides very intense sense of loyalty. The distinguishing aspect of this dimension is the predominant self-sufficiency among individuals in a society. This applies to private life just as professional life. See IHRM in Action Case 2.4. Thus, this dimension is marked by consequences for the structure of organizations.

With regard to professional life, collectivist companies differ from individualist companies in that the relationship between the superior and the employee in collectivist structures can be described as more informal. Furthermore, recruitment and career progression is often within the so-called *ingroup*. Management means management of groups and the reward systems are frequently group-oriented. On the contrary, individualist companies focus on individual aspects



IHRM in Action Case 2.3

Female Careers in Various Environments

Elisabeth Harstad was employed as a trainee at the Norwegian risk management consultancy DNV when she realized that being a woman was a barrier. Although trainees were supposed to go abroad the company had problems finding a job for Elisabeth in a foreign subsidiary: 'I wanted to go to London, Houston, or Singapore. At the end I managed to get an international assignment from Oslo to Copenhagen'.

This was in the 1980s. However, Harstad did not give up and pursued her career intensively. Today she is the manager of the research & innovation unit at DNV – and since 2006 member of the board of directors of the large Norwegian chemical company Yara. When the new members of the board of directors were elected, for the first time it was an advantage for Elisabeth to be a woman. Since 2008, Norwegian companies are required by law to have 40 per cent female members of their board of directors. Thus, Elizabeth is part of an experiment – if women do not make it to the top on their own, politics support this process in Norway.

Discussion Questions:

- 1 Relate the situation in Norway to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?
- 2 Can the rules for quotas of female managers be applied in other countries as well? What are the advantages and disadvantages?

Source: M. Festing, P. J. Dowling, W. Weber, A. D. Engle: Internationales Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler, 3rd ed. (2011) based on L. Nienhaus. Der neidische Blick auf die norwegische Quote, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung 2007, S. 42. Reproduced with kind permission from VS Verlag Für Sozialwissenschaften.

when structuring reward systems. The relationship between the superior and the employee is usually based on a relatively neutral, impersonal contractual foundation. Although the four presented dimensions were derived from data collected from employees of a multinational company, according to Hofstede, they were confirmed in later studies by other researchers, who worked with different methods and studied different target groups.⁴³

Given the composition of the research team during Hofstede's first study, the risk that the cultural identity of researchers from Western industrial countries (Great Britain, France, Holland, Norway, USA) influenced the form of the questionnaire could not be ruled out. There was a possibility that some questions were considered irrelevant in some cultures, while other questions relevant for these cultures were not even included. To rule out possible distortion of results, a questionnaire that clearly reflects Chinese cultural identity was later designed (Chinese Value Survey). This questionnaire was translated into ten languages and used to survey 100 people from 23 countries. Only a few items in the Chinese Value Survey were transferred from the IBM questionnaire in the same form. Nevertheless, the results reflected four dimensions. Dimensions similar to power distance, individualism vs. collectivism and masculinity vs. femininity were manifested in this study as well. Only the uncertainty avoidance dimension could not be confirmed in this study. Instead, another dimension was discovered, one which could not be related to the results of the original pan-European IBM study. It was described by researchers as *Confucianism dynamics*. This dimension essentially reflects a basic orientation in the life of people, which can be either more long-term or short-term in nature. It contains values that Western researchers can recognize, but they were not taken into account in



IHRM in Action Case 2.4

Meeting on a Friday in Kenya?

For a long time our building company had finished an important project concerning a new major route in Kenya. However, not all the money had been paid by our customer. Therefore, the managing director of the Kenyan subsidiary of the building corporation organized a meeting with the representative of the respective Kenyan government agency. The meeting was scheduled for the next Friday at ten a.m.

The meeting started and the representative was very polite and friendly. However, at the same time he also seemed to be quite nervous. Every few minutes he received a telephone call or had to initiate a telephone call himself. All phone discussions were carried out in the local language. Despite the interruptions, I tried to explain the reason for my visit – the outstanding account balance. Of course, the government representative apologized for every interruption. However, after 15 minutes we were both extremely tense because the conversation did not advance at all.

Eventually, I said that I was sorry that my counterpart had so much to do and asked for another meeting the next Tuesday. Instantly, the government representative was relaxed again and happily confirmed the new meeting. Now he could finally concentrate on the preparation and organization of his big family meeting this weekend, which is typical for large Kenyan families.

Discussion Questions:

- 1 Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?
- 2 How does this situation compare to comparable situations in your home country? Please explain. Where are the limits of the cultural explanation?

Source: Based on DGFP, M. Festing, K.-P. Gempper, G. Gesche, J. Hagenmüller, U. Hann, D. Slevogt, G. Trautwein, P. Esch, and S. Armutat, (eds) *Interkulturelle Managementsituation in der Praxis. Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager* (Bielefeld: Bertelsmann, 2004).⁴²

the previous questionnaire. Cultures that are classified as *long-term* in this dimension are characterized by:

- great endurance and/or persistence in pursuing goals
- position of ranking based on status
- adaptation of traditions to modern conditions
- respect of social and status obligations within certain limits
- high savings rates and high investment activity
- readiness to subordinate oneself to a purpose
- the feeling of shame.

Short-term classified cultures, on the contrary, are characterized by:

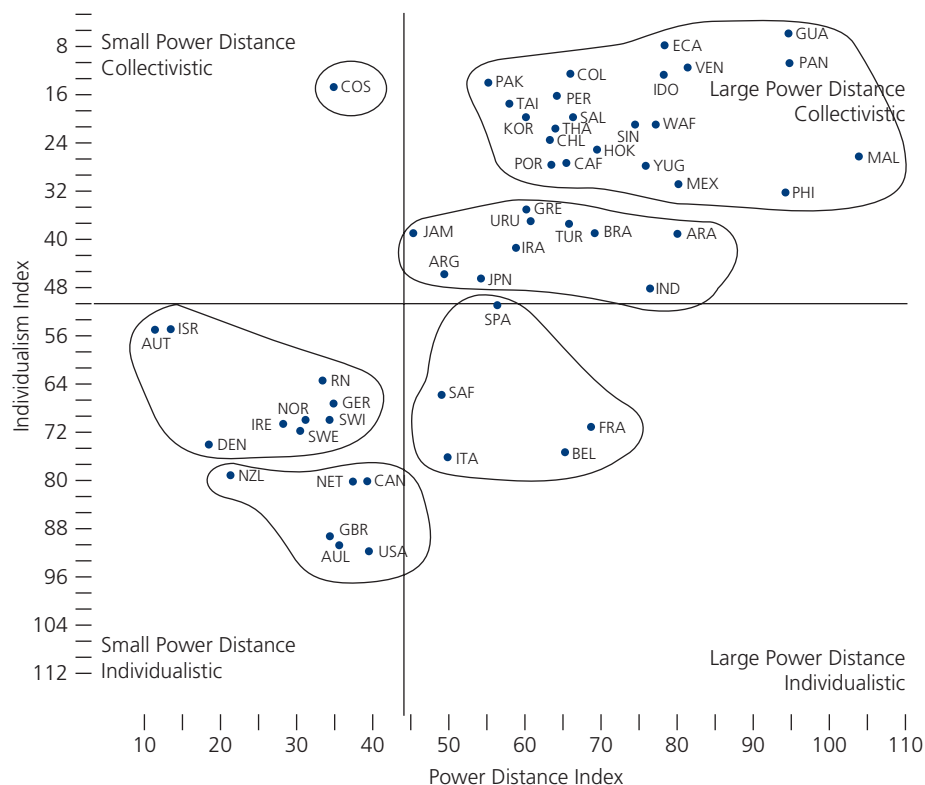
- personal candor and stability
- avoiding loss of face

- respect of social and status obligations without the consideration of costs
- low savings rates and low investment activity
- expectations of quick profit;
- respect for traditions
- greetings, presents and courtesies based on reciprocity.

The first set of values is viewed as more future-oriented and dynamic (in particular, persistence and frugality); the second set of values is viewed as more present-oriented or past-oriented and is relatively static.⁴⁴ The name of this dimension comes from the fact that nearly all values of the short-term and long-term dimension could be drawn directly from the study of Confucianism.⁴⁵

Country-specific results of the Hofstede study. The results for individual countries were obtained by the evaluation of predetermined answers, which ensured that the results could be demonstrated by point values. The point values reflect relative and not absolute positions of the countries.⁴⁶ The results are graphically represented with the help of coordinates systems, which contain a cultural dimension on the X-axis and another one on the Y-axis respectively. The representation demonstrates the extent of cultural distance between two countries with regard to these dimensions. For example, in Figure 2.1 individual countries are assigned to the coordinates system based on individualism vs. collectivism and power distance dimensions.

FIGURE 2.1 Results of the Hofstede study (I): Power distance and individualism vs. Collectivism



Source: G. H. Hofstede, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed. (Thousand Oaks: Sage, 2001), p. 217. Reproduced with permission.

According to results of the Hofstede study, the US culture is characterized more by individualist behavior. The same applies to the other Anglo Saxon countries such as Australia or the United Kingdom. The extent of power distance is classified as rather low for all these countries. In terms of the characteristics for both of these cultural dimensions, many South Asian countries can be described as the opposite. For example, Singapore, Hong Kong and Taiwan (and also many South American countries) are characterized by collectivist values and a high power distance. These clusters are culturally distant from each other according to results of the study. The countries are assigned to one cluster due to statistically established similarities among them.

Some Asian cultures tend to score high on uncertainty avoidance and high on power distance. Among them are Singapore and Hong Kong. On the contrary, the German speaking countries such as Germany, Austria and Switzerland build with others a cluster that can be described by a comparably strong tendency of uncertainty avoidance and a relatively low power distance.

As a result of combining the masculinity index with the uncertainty avoidance dimension, we can identify a cluster that includes predominantly German-speaking countries Germany, Austria and Switzerland. All three countries are attributed more masculine values with relatively high uncertainty avoidance tendency. The group of predominantly German-speaking countries is the second most masculine-oriented after Japan. Opposite to this is the Scandinavian cluster, including Denmark, Sweden, Norway and Finland.

In terms of the fifth dimension, long-term vs. short-term orientation of cultures, the USA, for example, is characterized by a rather low value. Therefore, it is classified more as a short-term oriented culture. This result is the opposite of the Asian countries, which demonstrate higher value for long-term orientation. Thus, the robust economic growth of the Four Asian Tigers in the 1980s – Hong Kong, Singapore, South Korea and Taiwan – is partly traced back to a strong orientation on Confucianism values.⁴⁷ Table 2.1 presents examples of how cultural context may effect selected HRM practices.

TABLE 2.1 Examples of the impact of the cultural context on HRM practices

HRM practices	Impact of the cultural context
Recruitment and selection	• In societies <i>low on 'in-group collectivism'</i> individual achievements represent important selection criteria. • In societies <i>high on 'in-group collectivism'</i> the emphasis in the recruiting process is more on team-related skills than on individual competencies.
Training and development	• In societies <i>high on gender egalitarianism</i> women have the same chances for vertical career advancement as men. • In societies <i>low on gender egalitarianism</i> female managers are rare.
Compensation	• In societies <i>high on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk averse and prefer fixed compensation packages or seniority-based pay. • In societies <i>low on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk-taking and accept high income variability through performance-based pay.
Task distribution	• Societies <i>high on collectivism</i> tend to emphasize group work. • Societies <i>high on individualism</i> rather attribute individual responsibilities in the work system.

A reflection on the Hofstede study. The Hofstede study is an important contribution to cross-culture management research. The thorough execution of this comprehensive study and its repetition at different points in time is very impressive. The results enable assertions about potential differences between individual cultures and could serve as guidelines of explaining behavior at least in initial orientation. However, there has been an ongoing debate and critique of Hofstede's study, aside from fundamental criticism of his concept of culture, described as determinist and universalist,⁴⁸ and his approach of trying to reduce cultures to a few dimensions instead of using more sophisticated descriptions.⁴⁹

Hofstede's study is accused of lacking theory, because the cultural dimensions were mainly derived ex-post. As already noted earlier in the chapter, Hofstede's study is placed on the value level, the intermediate level of the Schein concept. However, the emerging question is to what extent the standardized questionnaire method is able to reach the unconscious and, thus, assess the deeper motives of managers' actions. Hofstede is criticized for not drawing a line between practices per se and perceived practices, in other words a sort of wishful thinking.⁵⁰ Significant questions have been raised about the lack of separation between values and behavior⁵¹ and the potential distortion of the 'Western outlook' of the research.⁵²

Another criticism of the Hofstede study is that countries rather than cultures are delimited. The example of what was once Yugoslavia in the 1990s shows with terrible clarity that country borders by no means contain relatively homogenous cultural groups. Kaasa *et al.*⁵³ have compared the Hofstede data with newer data from the *European Social Survey* which shows that the Hofstede values should be regarded with some skepticism, especially in terms of multi-cultural societies like Belgium. It should be assumed that Hofstede did not adequately represent the existing ethnic groups and his study cannot classify countries with several relatively equally co-existing languages in his country clusters. Finally, it should be assumed that national cultures are not the only influencing factor of behavior.⁵⁴ This is a major reason why scholars increasingly assume a progressively lower influence of nation states on cultural identity and behavior.⁵⁵

The following points are germane in thinking about the study's representative nature: the study was conducted in one company (IBM) only. Hofstede himself evaluates this as positive, because many conditions could be maintained constant. However, in the case of an organization that is characterized by a very strong corporate culture such as IBM it should be assumed that the choice of personnel is based on a similar profile of requirements around the world, which may lead to distortion of results (i.e. selected 'IBMers' were not typical national citizens). So the question is: would the results of random sampling of several companies come out differently as regards the distinctions between individual countries or country clusters? The representative nature of data is also contested, because the IBM study sample was mainly limited to middle-class males in marketing and service positions. Kirkman *et al.*⁵⁶ acknowledge the significance of Hofstede's culture dimensions but note that future research should take the following issues into consideration:

- *Realization of intra-level studies:* Along with assessing the individual level, groups, organizations and country levels must be taken into consideration.
- *Inclusion of cross-cultural differences:* Cultures should not be considered homogenous, specific intracultural variance should be taken into consideration.
- *Inclusion of theoretically relevant moderator variables:* Culture should not be measured as the only influencing factor, other variables like sex, class affiliation, etc. should be taken into account.
- *Effects of interaction between culture variables:* There is a lack of empirical evidence about the interplay of individual culture variables, but their interaction should also be taken into account.

Although the historical prominence of the Hofstede study makes continuing debate on the results useful, the results must be scrutinized from today's point of view. The results of Hofstede's first study are from 1967–1973. Determining the scope of validity of these results for individual

countries today certainly requires a new, comprehensive study. Although it is assumed that cultures do not change fundamentally in such a time period, certain decisive changes may have occurred like, for example, the reunification of Germany, which could influence average values.⁵⁷ In a recent study, Kaasa *et al.* tested Hofstede's values once again for the European sample and came to the overall conclusion that Hofstede's values are relatively stable. However, changes are seen in countries with subsequent strong economic growth (e.g. Spain, Portugal) or after significant system changes such as a country joining the EU.⁵⁸ Because of such changes it is not surprising that an index based on Hofstede's values and dimensions developed by Kogut and Singh⁵⁹ that claims to measure cultural distance and serve as a predictor of how challenging a specific foreign location will be to a person has been criticized as outdated, of limited validity, and bound to a simplistic, static approach.⁶⁰

The GLOBE study

The GLOBE study was a transnational project, initiated by Robert J. House in 1991. The research team currently consists of 170 researchers from 62 countries.⁶¹ GLOBE is an acronym for *Global Leadership and Organizational behavior Effectiveness*, in other words, this project concerns the effectiveness of leadership and behavior in organizations at a global level with special consideration given to cultural influence factors. Three research phases were planned in total. Phase 1 (1993/1994) consisted of the development of underlying research dimensions (new social and organizational cultural dimensions, and six leadership dimensions). The objective of Phase II was to gather data on these dimensions. Phase III consists of an analysis of the effects of leadership behavior on the performance and attitudes of employees.⁶² The goal of the GLOBE study can be illustrated with the following questions:

- Are there leadership behaviors, attributes and organizational practices that are generally accepted and effective across cultures?
- Are there leadership behaviors, attributes and organizational practices that are accepted and effective in some cultures only?
- How much do leadership attributes that are traced back to social and organizational contexts affect the effectiveness of specific leadership behavior and its acceptance by subordinates?
- How much do behaviors and attributes in specific cultures influence the economic, physical and psychological wellbeing of the members of societies researched in the study?
- What is the relationship between these socio-cultural variables and an international competitive capacity of the various sample societies?

The GLOBE research tries to study the complex relationships between culture, leadership behavior, organizational effectiveness, social co-habitation conditions and the economic success of societies.⁶³

Culture dimensions of the GLOBE study. The study is to some extent based on Hofstede's dimensions: *uncertainty avoidance* and *power distance*. However, the dimensions are modified and expanded, leading to some confusion when Hofstede and GLOBE results are assessed and compared. This may be seen as somewhat ironic, given the topic area.⁶⁴ The *Collectivism* dimension is divided into *social* and *group/family-based collectivism*, which describe two levels of the same dimension. The above dimensions are measured on the social and organizational level respectively. In addition, there is a distinction in the questions between practices (*as is*) and values (*should be*) of respective dimensions. Thus, the survey covers practices that are assessed as *common* in the respective societies or organizations. Furthermore, value dimensions determine what specific practices *should* be like in respective organizations or societies. Authors of the GLOBE study are purposefully trying to overcome the earlier critiques of the Hofstede

study, namely that the borders between values and practices are blurred in his study and cannot be distinguished. The different dimensions are explained briefly below.

- **'Institutional Collectivism'** describes the degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action'.⁶⁵
- **In-Group Collectivism** is 'The degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families'.⁶⁶
- **Uncertainty Avoidance** includes 'the extent to which a society, organization, or group relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events'.⁶⁷
- **Power Distance** is defined as 'the degree to which members of a collective expect power to be distributed equally'.⁶⁸
- **Gender Egalitarianism**: is 'the degree to which a collective minimizes gender inequality'.⁶⁹
- **Assertiveness** is 'The degree to which individuals are assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others'.⁷⁰
- **Performance Orientation** is defined as 'the degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence'.⁷¹
- **Humane Orientation** includes 'the degree to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others'.⁷²

Results of the GLOBE study. Quantitative collection of data was conducted in 62 countries by the GLOBE study; 17 370 people from middle management, 951 organizations and 3 industries (finance, food and telecommunication services) were surveyed. Based on a literature analysis by the GLOBE study authors, the analyzed countries and cultures were separated into ten land clusters and tested empirically.⁷³ This resulted in the following cultural regions: South Asia, Latin America, North America, the Anglo cluster, Germanic and Latin Europe, Sub-Saharan Africa, Eastern Europe, the Middle East and Confucian Asia. These cultural regions have different characteristics within the respective cultural dimensions. Unique profiles emerge when combining cultural dimension characteristics for different cultures.

A reflection on the GLOBE study. The GLOBE study explicitly takes into account the methodical challenges of cross-cultural comparative research and its theoretical foundation is more comprehensive than that of the Hofstede study. The participation of 170 scholars from around the world helped to avoid a one-sided Western focus and there is a distinction between organizational cultures and national cultures.⁷⁴ Furthermore, the dimensions identified in the GLOBE study are also refined compared to other cross-cultural management studies. In view of the empirical research, for example, more branches have been included as compared to Hofstede, who has often been criticized for limiting his sample to IBM employees only. Among other differences to the Hofstede study is that managers were surveyed instead of employees.

The GLOBE study does have some limitations. Hofstede has criticized the GLOBE study, stating that the scales do not measure what they should, and criticizes the further differentiation of his original five dimensions. But this criticism has been rejected by authors of the GLOBE study,⁷⁵ generating an ongoing debate.⁷⁶ In addition, it should be noted that despite the expansion to three industries (finance, food and telecommunications), there is limited industry focus in the GLOBE study as well – the data is not representative for other industries. Similar to the criticism of Hofstede, widespread equivalence of culture to nation can be a source of concern as well. This is yet another example of the ongoing 'level of analysis' debate in organizational studies. Although authors of the GLOBE study counteract this by taking into consideration various culture levels (individual, organizational and social levels) and further distinguish the sample in some countries (e.g. South Africa, Switzerland and Germany), it should be noted that

cultures may consist of various subcultures and that this is not sufficiently reflected in the GLOBE study at the present stage. Large population countries like China, India and the USA are very heterogeneous and cannot really be covered by the relatively small sample of the GLOBE study.⁷⁷

The Trompenaars and Hampden-Turner study. Trompenaars and Hampden-Turner conducted a survey with employees of various hierarchical levels and various businesses starting in the 1980s and continuing for several decades.⁷⁸ The target group was primarily participants of cross-cultural training conducted by Trompenaars. Approximately 15 000 questionnaires were evaluated in the first study. By 2002 there were about 30 000 questionnaires from 55 countries.⁷⁹ In their book *'Riding the Waves of Culture'* Trompenaars and Hampden-Turner differentiated between seven dimensions, the characteristics of which mark the differences between cultures.⁸⁰ They grouped these seven dimensions by three aspects: relationships between people, concept of time and concept of nature.

Relationships between people:

- **Universalism vs. Particularism:** Universalist thought is characterized according to the authors by the following logic: 'What is good and right can be defined and always applies'.⁸¹ Particularist cultures, on the contrary, pay more attention to individual cases, deciding what is good and correct depending on relationship and special friendship arrangements.
- **Individualism vs. Communitarianism:** The underlying question here is: 'Do people regard themselves primarily as individuals or primarily as parts of a group?'⁸² The other question is whether it is desirable that individuals primarily serve group aims or individual aims. Individualist cultures, similar to Hofstede's explanation, emphasize the individual, who predominantly takes care of himself.⁸³
- **Emotional vs. Neutral:** This dimension describes how emotions are treated and whether they are expressed or not.⁸⁴ **Neutral cultures** tend to express little emotion; business is transacted as objectively and functionally as possible. In affective cultures, an **emotional cultural** basis is accepted as a part of business life and emotions are freely expressed across many social contexts.⁸⁵
- **Specific vs. diffuse:** In **diffuse cultures** a person is involved in the business relationship, whereas specific cultures focus more on contractually regulated aspects. **Specific cultures** demand precision, an objective analysis of circumstances and presentation of results, whereas diffuse cultures take other context variables into consideration.⁸⁶
- **Ascription vs. Achievement:** In cultures focused on status achievement, people are judged based on what they have achieved, in other words the goals they have fulfilled recently. In **ascriptive cultures**, the status is ascribed from birth by characteristics such as origin, seniority, and gender.⁸⁷

Concept of time:

- **Sequential vs. Synchronic concept of time:** Cultures are differentiated by the concept of time where they may be more past, future or present oriented. The different concept of time is also demonstrated by the organization of work processes. Sequential behavior is behavior that occurs successively and synchronous behavior is the possibility to 'multitask' and do a number of things at the same time.⁸⁸

Concept of nature:

- **Internal vs. external control:** This dimension describes the concept of nature and refers to the extent to which societies try to control nature. Trompenaars and Hampden-Turner refer to the

example of the Sony executive Morita, who explained the invention of the Walkman: from the love of classical music and the desire not to burden the world with his own music taste. This is an example of external control, of how people adapt heavily to the environment. In Western societies, the mindset is different; music is heard in the headphones not to be bothered by the environment. Another example is wearing a facemask during the cold/flu season. According to Trompenaars, in external control cultures masks are used because one does not want to infect others, whereas in **internal control** cultures masks are used to protect one's self from outside sources of infection.⁸⁹

An explicit rationale for the operationalization and the genesis of the seven dimensions by Trompenaars and Hampden-Turner remain unclear. The authors use single aspects of other studies, like Kluckhohn and Strodtbeck, Parsons, and Hofstede – without in-depth justification for their selection – and leave out others, also with no justification. To date, Trompenaars and Hampden-Turner have not demonstrated the validity or reliability of their dimensions, or justified their classification schema. An empirical basis for their characterization of differences in national characteristics is also not presented. However, this model is quite often used in executive education programs as a practical template to monitor behavior and to draw conclusions for interaction with foreign business partners.

The cultural dimensions by Hall and Hall. Based on their own experiences as government and corporate advisors and various qualitative studies, anthropologist Edward Hall and his wife Mildred Hall⁹⁰ have presented four dimensions that differentiate cultures. They do not claim that their model covers all possibilities pointing out that other dimensions may also exist. The relationship between culture and communication is emphasized in particular, as one would not be possible without the other. The dimensions mainly involve cultural differences in communication forms and time and space concepts.

- **High vs. Low Context Communication:** Cultures differ in the way their members communicate with each other. In **High Context** cultures, a more indirect form of expression is common, where the receiver must decipher the content of the message from its context, whereas in so-called **Low Context** cultures the players tend to communicate more to the point and verbalize all-important information. Examples of **High Context** cultures are Japan as well as France. Germany is more of a **Low Context** culture.
- **Spatial orientation:** The focus of this dimension is on the distance between people of various cultures when communicating. Distance that is adequate for members of one culture, may feel intrusive for members of another culture.
- **Monochrome vs. polychrome concept of time:** A **monochrome concept of time** is dominated by processes, where one thing is done after the other, whereas in the polychrome concept these actions occur at the same time.
- **Information speed:** This dimension focuses on whether information flow in groups is high or low during communication. Thus, in the USA people tend to exchange personal information relatively quickly, while in Europe such a rate of information exchange would require a more extended acquaintance.⁹¹

As already mentioned, the classification of cultural dimensions by Hall and Hall came about in an inductive way and does not claim to be complete. In addition, the dimensions are closely related and overlapping and cultural regions are represented in a macro sense such as the USA and Europe. Intracultural differences are not touched upon, but personal differences are referred to. The works by Hall and Hall, similar to that of Trompenaars and Hampden-Turner, focus on offering a practical template, allowing individuals to perceive and handle cultural differences.

A reflection of cross-cultural management studies

Cross-cultural studies are generally subject to the problem of not doing justice to a dynamic, context-sensitive concept of culture.⁹² This criticism has been widely recognized in recent years. However, intercultural interactions contain their own momentum and new aspects become more salient, that cannot be explained with the existing culture dimensions. In this context, qualitative research is increasingly called on to assess these dynamic changes.⁹³ In addition, some authors find it important to consider culture in the context of task or role specific situations and not just on the values level, which is the perspective of many studies.⁹⁴ The limits of the explanatory power of the results of cross-cultural management studies for explaining the influence of the cultural context are demonstrated by Gerhart⁹⁵ using the example of organizational cultures. According to Gerhart, in the GLOBE study 23 per cent of the variance is explained by country-specific differences, however, only 6 per cent of which is actually due to cultural differences. Nevertheless, Gerhart agrees that cultural differences are important but notes that these differences do not have as great an influence as it is frequently assumed. He identifies a need for action with respect to theoretical and empirical research.⁹⁶ The static-dynamic nature of culture is increasingly discussed by practitioners and researchers alike. The next section will focus on how cultures may develop and change.

THE DEVELOPMENT OF CULTURES

So far, this chapter has primarily dealt with how culture can be defined and conceptualized and some results of cross-cultural management research have been reported. Most explanations and concepts were based on a somewhat static outlook. We now will discuss the extent to which cultures may undergo changes over time. This discussion is closely related to the issue of whether organizations and their management practices are similar due to increasing international interconnectedness and the coordination of the global economy (convergence) or still exhibit specific cultural characteristics. For example, culture convergence between European countries is often imputed given the development of the European Union, and attendant harmonization of laws and regulations. Thus, increasing convergence of the cultures of individual countries within the EU is assumed. As a result, the meaning of cultural differences may be safely given little consideration. If the opposite is true and we assume a long term stability in cultural differences (cultural divergence), their investigation may be a decisive success factor in international business activities for the foreseeable future. In terms of activity within the European Community, this would mean that pan-European standardization of management practices would not be easily achieved and adaptation of practices to underlying local conditions would be required.

Both of these two conflicting positions on cultural convergence continue to generate controversy in the academic literature.⁹⁷ Child⁹⁸ analyzed a multitude of cross-cultural studies and discovered that there are as many researchers who came to the conclusion that cultures are similar, as studies that claimed just the opposite. Upon detailed analysis he determined that studies positioned on the macro level (e.g. analyses of organizational structure) tended to find evidence for convergence, while studies positioned on the micro level, e.g. dealing with the analysis of behavior of employees, reached more divergence-oriented conclusions. As a result, it can be concluded that organizations around the world are becoming more similar in their processes and technologies, because they are embedded in institutions that are also subject to convergence,⁹⁹ but real and meaningful differences in the behavior of employees remain, and these differences are enduring. This is also underlined by Schein, who assumes that the influences operating from the surface artifact level to the underlying assumption level are much weaker than the influence on deep assumptions on surface level **artifacts**.¹⁰⁰

A new combination of various cultural elements is taking place, which results in new ways of distinguishing otherness and hybridization of what were once distinct cultures.¹⁰¹ Recently,

transnational regions have been investigated. These are regions in which country borders are progressively superseded by cultures. Due to growing interdependence and a high flow of migration, culture is not confined to a territorially limited area. This represents new challenges for HRM, but at the same time, it also offers new opportunities.

Intracultural changes must also be considered by HR managers. In this context, demographic changes are an example where there has been considerable discussion on the extent of value shift between generations.¹⁰² Generation Y is mentioned as an example in this context, because it is distinguished by different demands when it comes to professional relationships and employee retention.¹⁰³ Since this generation was born into an information society and grew up with the computer, these people are described as fast, self-organized learners. This generation is highly flexible when it comes to multitasking and demonstrates high potential for scrutinizing decisions due to a high level of awareness. This makes members of Generation Y attractive but somewhat self-absorbed employees with distinct preferences such as distinct work-life balance preferences. This phenomenon should be observed beyond cultural borders. The aging of entire societies, and hence their workforces (for example in Japan and Italy) also represents a form of this generational phenomenon.

SUMMARY

In the preceding sections, we outlined how the cultural environment may influence HRM. In summary, it can be concluded that an adequate understanding of the cultural context, as it impacts the behavior of organization's employees, is of decisive importance. Thus, results of cross-cultural comparative research may provide valuable hints to managers about how to cope with employees of foreign cultures.¹⁰⁴ Furthermore, they can form the basis for the development of intercultural training measures. These results could also be of great use to HRM in an international firm because it could assist a structured analysis about the transferability of specific elements of the parent firm's existing HR policy to foreign subsidiaries. In this context, it would be conceivable to decide whether incentive systems for groups or for individuals would be effective in a specific culture.¹⁰⁵

Table 2.1 summarizes these ideas about the cultural context and gives examples of environmental differences which could lead to problems when MNEs attempt to introduce world-wide-standardized HRM practices.¹⁰⁶ Within this context, it is important to recall the discussion on the convergence and divergence of HRM and work practices, as mentioned in the first chapter.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 Define culture. How can culture be conceptualized?
- 2 Outline the cross-cultural management study by Hofstede and discuss it.
- 3 Outline the methodical procedure and the results of the GLOBE study.
- 4 Compare cross-cultural management studies and list advantages and disadvantages.
- 5 To what extent do cultures undergo changes? Illustrate your statement by an example.
- 6 What do you think about the statement: 'Cultures in Europe are becoming more similar?'

FURTHER READING

Adler, N. J. and Gundersen, A. *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed. (Mason, CA: Thomson South-Western, 2008).

Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills, CA: Sage, 2008).

Lane, H. W., DiStefano, J. J. and Maznevski, M. L. *International Management behavior: Text, Readings, and Cases*, 5th ed. (Oxford et al.: Blackwell Business, 2006).

Weller, I. and Gerhart, B. 2012. 'Empirical Research Issues in Comparative Human Resource Management'. In C. Brewster and W. Mayrhofer (eds) *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management* (Cheltenham et al.: Edward Elgar).

NOTES AND REFERENCES

1. See, for example, N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2008); R. M. Hodgetts, F. Luthans and J. P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and behavior*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006).
2. See E. Dülfer and B. Jöstingmeier, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 7th ed. (München: Oldenburg, 2008).
3. Homepage of Geert Hofstede <http://www.geert-hofstede.com>.
4. For more information see the website of the GLOBE Project: <http://www.thunderbird.edu/~wwwfiles/ms/globe>.
5. N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: Thomson Learning, South-Western, 2008).
6. See also S. A. Sackmann and M. E. Phillips, 'Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, No. 3 (2004), pp. 370–390.
7. N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed.
8. On this discussion the article by J. Child, 'Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations', in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational behavior*, (Greenwich, CT: JAI, 1981), Vol. 3, pp. 303–356.
9. E.g. K. P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaften. Eine Einführung*, 3rd ed. (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003).
10. For an overview about the development of new culture concepts and culture criticism see M. Fischer, M.J., 'Culture and Culture Analysis', *Theory, Culture and Society*, Vol. 23, No. 2–3 (2006), pp. 360–364.

11. A. L. Kroeber and C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. (New York, NY: Random House, 1952), p. 181.
12. G. Hofstede, *Culture and Organizations Software of the Mind*. (London et al.: McGraw-Hill, 1991). German translation by G. Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, 5th ed. (München: Beck, 2009).
13. G. Hofstede, *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, 4th ed. This definition is based on Hofstede's study described further on in this chapter.
14. See K. P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaften, Eine Einführung*, 3rd ed. (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003).
15. K. P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaften, Eine Einführung*, 3rd ed.
16. K. P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaften, Eine Einführung*, 3rd ed.
17. H. C. Triandis, *The Analysis of Subjective Culture*. (New York: John Wiley, 1972).
18. F. Fiedler, T. Mitchell and H. C. Triandis, 'The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55 (1971), pp. 95–102.
19. K. P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaften, Eine Einführung*, 3rd ed.
20. On respective different types of culture concepts that various trends of cross-cultural management are based on and the effects on research design and research topics (see S. A. Sackmann and M. E. Phillips, 'Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, No. 3 (2004), pp. 370–390).
21. See E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).
22. F. R. Kluckhohn and F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1961).
23. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. In addition, see also N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed.
24. See also N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed.
25. C. Scholz, T. Messmer and M. Schröter, 'Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz', in R. Marr (eds), *Euro-Strategisches Personalmanagement* (München: Mering, 1991).
26. Other extremely important studies, like the value study by Schwartz (1999) unfortunately could not be considered here due to lack of space. The relevance of the mentioned studies is proven in an article in the Manual of Comparative Human Resource Management by B. S. Reiche, Y. Lee and J. Quintanilla, 'Cultural Perspectives on Comparative HRM', in C. Brewster and W. Mayrhofer (eds), *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management* (Cheltenham et al.: Edward Elgar, 2012, pp. 51–68).
27. B. L. Kirkman, K. B. Lowe and C. B. Gibson, 'A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006), pp. 285–320. In a review of studies identify studies that concentrate on Hofstede's cultural frames. However, the review only concerns business and psychology journals. So it is to be assumed that Hofstede's impact is even higher in reality.
28. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. (Beverly Hills: Sage, 1980). According to Hofstede culture can be compared to an onion, which has various peels or levels. Artefacts that he subdivides into symbols, heroes and rituals are at the outer levels of the 'culture onion' according to Hofstede, whereas values are on the inner level. Changes and similarities are more probable on the outside than in the core of the culture, so measurement of values is the best approach in his opinion.
29. Remarks are supported by the following sources: G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. Januar (1984a), pp. 1–22; G. Hofstede, 'The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3 (1984b), pp. 389–398; G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind*. (London et al.: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede, *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management* (Wiesbaden: Gabler, 1993); G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills: Sage, 2008); G. Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, 4., durchges. ed. (München: Beck, 2009).
30. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
31. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills: Sage, 2008). The following remarks serve to explain different information about the empirical basis of studies in the literature: The first assessment involved only 40 of the 72 surveyed national subsidiaries, because no sample data that was less than 50 were to be used. The number of researched countries was later expanded by 10, while 14 other countries were combined into 3 country groups (East Africa, West Africa and Arabic speaking countries), so the number went up to 53. Eight of the subsidiaries did not have enough employees from the focal country, to be able to include them in the analysis. The number of entities increased later was expanded by 10 countries. Fourteen more countries have been subsumed into three regions. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).

32. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. Januar (1984a), p. 3; G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills: Sage, 2008).
33. In general: satisfaction, perception, personal goals and preferences and demographic data G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills: Sage, 1980).
34. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. Januar (1984a).
35. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills: Sage, 2008).
36. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
37. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, January (1984a).
38. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, January (1984a).
39. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind*. (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
40. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind*.
41. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*.
42. Based on DGFP, M. Festing, K.-P. Gempper, G. Gesche, J. Hagenmüller, U. Hann, D. Slevogt, G. Trautwein, P. Esch, and S. Armutat, (eds). *Interkulturelle Managementsituation in der Praxis. Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager*. (Bielefeld: Bertelsmann, 2004).
43. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. Januar (1984a) as well as A. Kaasa, M. Vadi and U. Varblane, Retesting Hofstedes Cultural Dimensions of the European Sample: Some implications for Human Ressource Management, in 10th International Human Resource Conference, edited by W. Scroggins, C. Gomez, P. G. Benson, R. L. Oliver and M. J. Turner (Santa Fe, NM, USA, 2009). and B.L. Kirkman, K. B. Lowe and C. B. Gibson, 'A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006), pp. 285–320.
44. G. Hofstede, 'Cultural Dimensions in Management and Planning', *Asia Pacific Journal of Management*.
45. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
46. G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
47. See also G. Hofstede and M. Bond, 'Confucius and Economic Growth: New Trends in Culture's Consequences', *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4 (1988), pp. 4–21.
48. B. McSweeney, 'Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55, No. 1 (2002).
49. On criticism see C. Early, 'Leading Cultural Research in the Future: a Matter of Paradigms and Taste', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6 (2006), pp. 922–931; A. Kaasa, M. Vadi and U. Varblane, Retesting Hofstedes Cultural Dimensions of the European Sample: Some implications for Human Ressource Management, in Proceedings of the 10th International Human Resource Conference, edited by W. Scroggins, C. Gomez, P. G. Benson, R. L. Oliver and M. J. Turner (Santa Fe, NM, USA, 2009); B. McSweeney, 'Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55, No. 1 (2002), pp. 89–118; W. H. Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8th ed. (München: Vahlen, 1999); V. Taras, J. Rowney and P. Steel, 'Half a Century of Measuring Culture: A Review of Approaches, Challenges, and Limitations for Quantifying Culture', *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 4 (2009), pp. 357–373.
50. B. McSweeney, 'Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55, No. 1 (2002).
51. R. J. House, N. S. Wright and R. N. Aditya, 'Cross-Cultural Research on Organizational Leadership', in P. C. Earley and M. Erez (eds), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, (San Francisco: Wiley, 1997) pp. 535–625.
52. G. Ailon, 'Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of its own Design', *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4 (2008), pp. 885–904; B. McSweeney, 'Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55, No. 1 (2002).
53. A. Kaasa, M. Vadi and U. Varblane, Retesting Hofstede's Cultural Dimensions of the European Sample: Some Implications for Human Resource Management, in 10th International Human Resource Conference, edited by W. Scroggins, C. Gomez, P. G. Benson, R. L. Oliver and M. J. Turner (Santa Fe, NM, USA, 2009).
54. F. Chiang, 'A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 9 (2005), pp. 1545–1563.
55. S. Hall, 'The Question of Cultural Identity', in T. McGrew, S. Hall and D. Held (eds) *Modernities and its Futures. Understanding Modern Societies* (London: Polity Press, 1992), pp. 273–326; S. Hall, 'Kulturelle Identität und Globalisierung', in K.-H. Hörmig and R. Winter (eds),

- Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung*, (Frankfurt/Main Suhrkamp, 1999), pp. 393–441.
56. B. L. Kirkman, K. B. Lowe and C. B. Gibson, 'A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006).
 57. W. Weber, P. J. Dowling and M. Festing, Reducing Barriers in Management Education: Evidence from the Command Economics of Eastern Europe, in *Academy of Management* (Dallas, 1994).
 58. A. Kaasa, M. Vadi and U. Varblane, Retesting Hofstede's Cultural Dimensions of the European Sample: Some implications for Human Resource Management, in 10th International Human Resource Conference, edited by W. Scroggins, C. Gomez, P. G. Benson, R. L. Oliver and M. J. Turner (Santa Fe, NM, USA, 2009).
 59. B. Kogut and H. Singh, 'The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode', *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3 (1988), pp. 411–432.
 60. H. Yeganeh and Z. Su, 'Conceptual Foundations of Cultural Management Research', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 3 (2006), pp. 361–376.
 61. <http://www.thunderbird.edu/www/files/ms/globe/index.app>.
 62. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2004). Detailed analyses of individual countries or cultures are based on various qualitative processes like focus group interviews, in-depth interviews and the analysis of various documents, in addition see Vol. 2 of the GLOBE Study, published by J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck and R. J. House (eds), *Culture and Leadership Across the World: the GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. (Mahwah, NJ et al.: Erlbaum, 2008). In this volume, management behavior in 25 cultures is described in depth and recommendations are made for management employees.
 63. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (ed.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2004).
 64. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (ed.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2004).
 65. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (ed.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE, 2004), p. 49.
 66. Ibid, p. 49.
 67. Ibid, p. 49.
 68. Ibid, p. 49.
 69. Ibid, p. 49.
 70. Ibid, p. 49.
 71. Ibid, p. 49.
 72. Ibid, p. 49.
 73. The study integrates 59 and 62 cultural regions. Three countries are subdivided like East and West Germany, Switzerland and French-speaking Switzerland; South Africa is divided into white and black, only English-speaking Canada is considered. Ibid, p.49.
 74. For detailed presentation see M. Javidan, R. J. House, P. W. Dorfman, P. J. Hanges and M. S. De Luque, 'Conceptualizing and Measuring Cultures and their Consequences: a Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6 (2006), pp. 897–914.
 75. G. Hofstede, 'What did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6 (2006), pp. 882–896.
 76. On discussion between Hofstede and authors of the GLOBE study Vol. 37, No. 6 of the *Journal of International Business Studies* from 2006. For a commentary on the dispute see P. B. Smith, 'When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: the GLOBE and Hofstede Projects', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6 (2006), pp. 915–921.
 77. G. B. Graen, 'In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 4 (2006), pp. 95–101.
 78. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (London: Nicholas Brealey, 2002).
 79. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (London: Nicholas Brealey, 2002).
 80. It should, however, be noted that these dimensions present an analytical differentiation that is hard to maintain statistically, because the value of Cronbach's alpha exceeds the minimum value of 0.7 only in five dimensions (Universalism/Particularism = 0.71; Individualism/Communitarism = 0.73; Neutral/Affective = 0.75; Ascription/Achievement = 0.71; Concept of time requires a special measurement, but has a value of 0.74). The scales are not thoroughly reliable. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*. (London: Nicholas Brealey, 2002). Respectively, the number of dimensions varies (Ibid).
 81. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*.
 82. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*.
 83. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 5.
 84. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 4.

85. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 6.
86. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 7.
87. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 8.
88. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 9.
89. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, chapter 10.
90. E. T. Hall and M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences. Germans, Frenchs and Americans*. (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990).
91. E. T. Hall and M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences. Germans, Frenchs and Americans*. (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990).
92. S. A. Sackmann and M. E. Phillips, 'Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, No. 3 (2004), pp. 370–390; A.-M. Söderberg and N. Holden, 'Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 1 (2002), pp. 103–121; H. Yeganeh and Z. Su, 'Conceptual Foundations of Cultural Management Research', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 3 (2006), pp. 361–376.
93. V. Taras, J. Rowney and P. Steel, 'Half a Century of Measuring Culture: A Review of Approaches, Challenges, and Limitations for Quantifying Culture', *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 4 (2009), pp. 357–373.
94. C. Early, 'Leading Cultural Research in the Future: a Matter of Paradigms and Taste', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6 (2006), pp. 922–931; K.-H. Hörning, 'Kultur als Praxis', in F. Jaeger, B. Liebsch, J. Rüsen and J. Straub (eds), *Handbuch der Kulturwissenschaften. Bd. 1: Grundlagen und Schlüsselbegriffe* (Stuttgart: Metzler, 2004), pp. 139–151.
95. B. Gerhart, 'How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture', *Management and Organization Review*, Vol. 5, No. 2 (2008), pp. 241–259.
96. Also B. Gerhart and M. Fang, 'National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 (2005), pp. 975–990; B. L. Kirkman, K. B. Lowe and C. B. Gibson, 'A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006), pp. 285–320; I. Weller and B. Gerhart, 'Empirical Research Issues in Comparative Human Resource Management', in C. Brewster and W. Mayrhofer (eds), *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management* (Cheltenham et al.: Edward Elgar, Im Druck).
97. E.g. N. J. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: Thomson Learning, South-Western, 2008); J. Child, 'Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations', in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational behavior*, (Greenwich: Elsevier, 1981), Vol. 3, pp. 303–356; G. Hofstede, *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991), p. 238; D. L. Kincaid, 'The Convergence Theory and Intercultural Communication', in Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst (eds), *Theories in Intercultural Communication* (Newbury Park, CA: Sage, 1988), pp. 280–298; S. Ronen and O. Shenkar, 'Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3 (1985).
98. J. Child, 'Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations', in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational behavior*, (Greenwich, CT: JAI, 1981), Vol. 3, pp. 303–356.
99. Like the World Polity Approach by J. W. Meyer, 'The World Polity and the Authority of the Nation State', in G. M. Thomas, J. W. Meyer, F. O. Ramirez and J. Boli (eds), *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual* (Newbury Park, CA et al.: Sage, 1987), pp. 41–70., see J. W. Meyer, 'Globalization: Theory and Trends', *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 48 (2007), pp. 261–273.
100. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004).
101. H. Bhabha, *The Location of Culture* (New York, NY: Routledge 2005).
102. Deloitte (eds), *Connecting across the Generations in the Workplace: What Business Leaders Need to Know to Benefit from Generational Differences* (2005).
103. Deloitte (eds), *Managing the Talent Crisis in Global Manufacturing. Strategies to Attract and Engage Generation Y* (2007).
104. On aspects of cross-cultural management particularly see D. N. Den Hartog, R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla and P. W. Dorfman, 'Culture-Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?', *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2 (1999), pp. 219–256. as well as the website of the GLOBE project <http://mgmt3.ucalgary.ca/web/globe.nsf/index>. In addition, see information on further reading. On Global Leadership see R. J. House, N. S. Wright and R. N. Aditya, 'Cross-Cultural Research on Organizational Leadership', in P. C. Earley and M. Erez (eds), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (San Francisco: Wiley, 1997), pp. 535–625; M. Mendenhall, T. Kühlmann and G. Stahl (eds), *Developing Global Business Leaders* (Westport, CT: Quorum Books, 2001). Examples of cross-cultural

- behavioral situations in organizations can be found in G. Oddou and M. Mendenhall, *Cases in International Organizational behavior*, (Malden, MA: Blackwell, 2000).
- 105.** The major empirical studies by C. B. Gibson, Implementation of Work Teams Across Cultures: Knowledge Sources, Team Beliefs and Team Effectiveness, in Carnegie Bosch Conference on Knowledge in International Corporations (Rom, 1997); T. Kostova and L. L. Cummings, 'Success of Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies', Carnegie Bosch Institute, in Carnegie Bosch Conference on Knowledge in International Corporations (Rom, 1997); S. H. Schwartz, 'A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work', *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1 (1999), pp. 23–47; P.-C. Wu and P. R. Sparrow, 'Understanding the Connections between National Value Orientations, Work Values, Commitment, and Job Satisfaction: Lessons for International HRM', in K. Macharzina, M. J. Oesterle and J. Wolf (eds), *Global Business in the Information Age. Proceedings of the 23rd Annual EIBA Conference*, (Stuttgart: Extec, 1997), pp. 975–1012.
- 106.** Until recently, the influence of institutional and cultural clarification approaches have frequently been analyzed separately. In the end, they are in an interdependent relationship, which has not been adequately explained until now. There is certainly a need for future research on this – see Z. Aycan, 'The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7 (2005), pp. 1083–1119.



CHAPTER 3

THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

Chapter Objectives

In this chapter, we examine how international growth places demands on management, and the factors that impact on how managers of internationalizing firms respond to these challenges. We start with the premise that the human resource (HR) function does not operate in a vacuum, and that HR activities are determined by, and influence, organizational factors. We cover the following areas:

- Issues of standardization and localization.
- Structural responses to international growth.
- Control and coordination mechanisms, including cultural control.
- Effect of responses on human resource management approaches and activities.

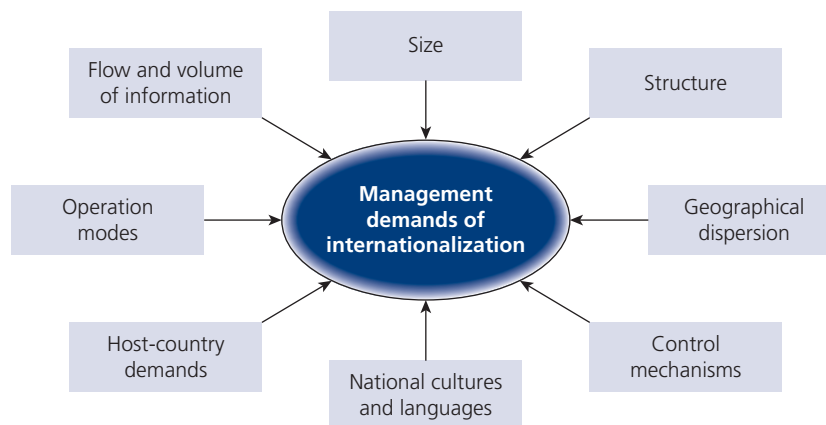
This discussion builds upon material covered in Chapter 1 to provide a meaningful organizational context for drawing out the international dimension of human resource management – the central theme of this book.

INTRODUCTION

Human resource practices, policies and processes are imbedded in the strategic, structural and technological context of the MNE.¹ This ‘administrative heritage’ is particularly critical for global firms as the international organization will be called on to operate across a wide variety of competitive environments and yet somehow balance these diverse social, political and economic contexts with the requirements of the original home context.² In Chapter 1, we looked at the general global environment in which firms compete. Here we focus on internal responses as firms attempt to deal with global environment challenges. Figure 3.1 illustrates the major elements encountered as a result of international growth that place demands on senior managers.

The various elements in Figure 3.1 are not mutually exclusive. For example, geographical dispersion affects firm size, creating pressure upon control mechanisms that, in turn, will influence structural change. Growth (size of the firm) will affect the flow and volume of information, which may reinforce a control response (such as what functions, systems and processes to centralize and what to decentralize). Geographical dispersion will involve more encounters with national cultures and languages, thus affecting the flow and volume of information. The demands of the **host country** can influence the composition of the workforce (the mix of **parent country nationals** (PCNs), *host country nationals* (HCNs) and *third country nationals* (TCNs)).

FIGURE 3.1 Management demands of international growth



An in-depth examination of all these elements is beyond the scope of this book. Rather, the purpose of this chapter is to explore some of the managerial responses to these influences that concern HRM. Our focus remains on the connection between organizational factors, management decisions and HR consequences. To a certain extent, how the internationalizing firm copes with the HR demands of its various foreign operations determines its ability to execute its chosen expansion strategies. Indeed, early Finnish research suggests that personnel policies should lead rather than follow international operation decisions,³ yet one could argue that most companies take the opposite approach – that is, follow market-driven strategies. We will now discuss the twin forces of standardization and localization and follow the path a domestic firm takes as it evolves into a global entity and illustrate how the HRM function is affected by the way the internationalization process itself is managed.

STANDARDIZATION AND LOCALIZATION OF HRM PRACTICES

Controlling cross-border operations of a MNE centers around what processes, routines, procedures and practices can be and should be transferred abroad and to what degree these require country-specific adaptation, if any, to be effectively implemented at the local level. In the processes of transferring systems and know-how the role of people is critical. The management of people – probably the most culture-bound resource in an international context – is faced by a high level of complexity because of the diverse cultural environment of a MNE.⁴

As discussed in previous chapters, expatriates are frequently used to oversee the successful implementation of appropriate work practices. At some point, however, multinational management replaces expatriates with **local staff** with the expectation that these work practices will continue as planned. This approach is based on assumptions that appropriate behavior will have been instilled in the local workforce through training programs and hiring practices, and that the multinational's way of operating has been accepted by the local staff in the manner intended. In this way, the multinational's **corporate culture** will operate as a subtle, informal control mechanism – a substitution for direct supervision.

However, this depends on the receptivity of the local workforce to adhere to corporate norms of behavior, the effectiveness of expatriates as **agents of socialization** and whether cost considerations have led the multinational to localize management prematurely. Here, the role of appropriate human resource management activities becomes crucial. The *aim of global standardization* of HRM practices is to reach the above-mentioned consistency, transparency and an alignment of a geographically fragmented workforce around common principles and objectives.⁵ The use of common management practices is intended to foster a feeling of equal treatment among managers involved in cross-border activities and, at the same time, aims at a common understanding of what is expected from the employees. Furthermore, consistent systems facilitate the administration processes by increasing operational efficiencies.⁶

The *aim of realizing local responsiveness* is to respect local cultural values, traditions, legislation or other institutional constraints such as government policy and/or education systems regarding HRM and work practices. As mentioned above, attempting to implement methods and techniques that have been successful in one environment can be inappropriate in another.⁷

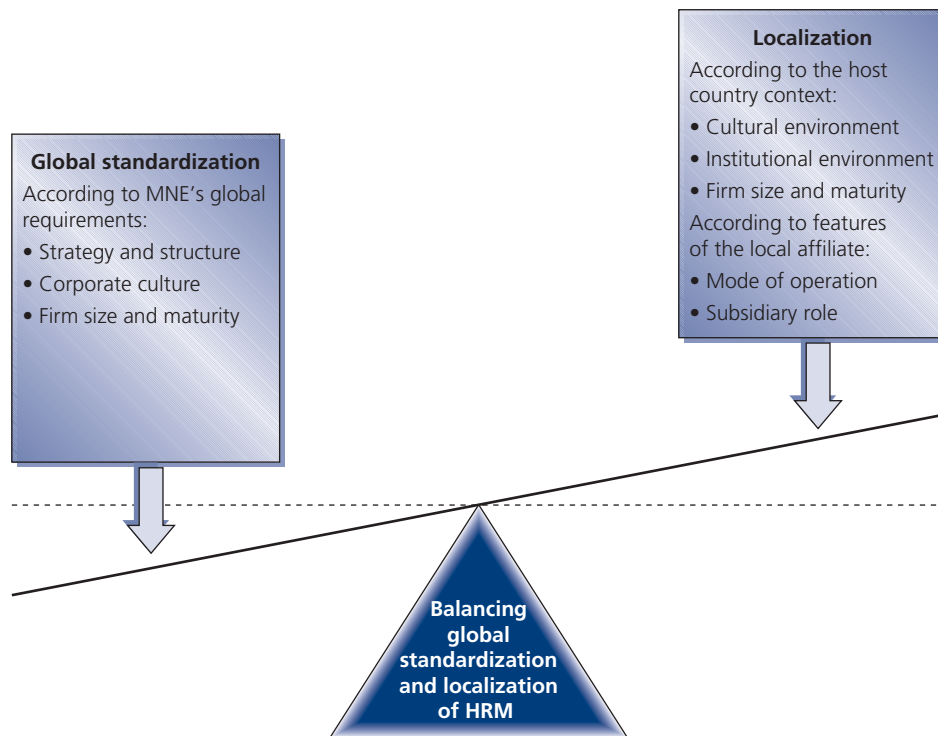
The challenge of many multinationals is to create a *system that operates effectively in multiple countries* by exploiting local differences and interdependencies and at the same time sustaining global consistency. Unilever, for example, uses the same recruitment criteria and appraisal system on a worldwide basis to ensure a particular type of managerial behavior in each subsidiary. However, features of the national education systems and skill levels must be considered.⁸

This discussion has shown that the standardization-localization choice that confronts the multinational in an area of operation such as marketing, applies to the management of the global workforce as well. This is due to the fact that HRM carries out a strategic support function within the firm. However, as has been indicated above, the extent to which HRM systems are standardized or localized depends on various interdependent factors. We call this the 'HRM balance between standardization and localization'. Figure 3.2 illustrates important drivers that either foster standardization or localization.

To sum up, the exact balance of a firm's HRM standardization-localization choice is based on factors of influence such as strategy structure, firm size and maturity⁹. The strength of corporate culture plays an important role on the standardization side, while the cultural and institutional environment, including features of the local entity such as operation mode and subsidiary role, play an important role on the localization side. As Harzing¹⁰ confirms, there exists a continuum of advantages for both standardization and localization.

A recent review of 16 North American and European based MNEs led the researchers to conclude that between the two poles of standardization (related to what the writers call 'dependent' – HRM

FIGURE 3.2 Balancing the standardization and localization of human resource management in MNEs



Source: This article was published in M. Festing, J. Eidems and S. Royer. 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', *European Management Journal*, Vol. 25, No 2, 2007, pp. 118–31. Copyright Elsevier 2012. Reproduced with permission.

practices that are cleared by corporate headquarters) and localization (related to what the writers call 'highly independent' – HRM practices that vary at the discretion of local managers) there are intermediate strategies of standardization and localization of HR practices (referred to as 'interdependent' and 'independent' respectively).¹¹ Furthermore, these practices are dynamic, such that HR practices may move between these two poles in response to contextual, firm-specific strategic, environmental and regulatory developments.

FACTORS DRIVING STANDARDIZATION

The relationship suggested in the literature explains that a large MNE with a long international history and extensive cross-border operations:

- pursues a multinational or transnational corporate strategy;¹²
- supported by a corresponding organizational structure;¹³ that is
- reinforced by a shared worldwide corporate culture.

However, in practice, we do not always observe perfect adherence to these factors in all MNEs. For example, a worldwide corporate culture may not be shared by all employees in all subsidiaries.¹⁴ This factor should, nonetheless, at least be the target of many firms hoping to cope with the challenges of globalization.

In such highly internationalized organizations we often find attempts to standardize HRM practices on a worldwide basis. Of course, this approach is not appropriate for the whole workforce but aims at a group of managers who are working at the cross-border boundaries of the firm in the headquarters or in foreign locations, i.e., international boundary spanners.¹⁵ A good example of a MNE which has attempted to globally standardize compensation practices is Schering AG, a German pharmaceutical company, which introduced a global performance system for top managers worldwide.¹⁶ Within the context of a new strategic orientation, Schering implemented a standardized bonus system for top executives that aimed at strengthening the performance culture in the company and facilitating a common orientation for all managers. The corporate element of the bonus system consisted of a standardized bonus structure. As the cultural acceptance for variable bonuses varied across Schering's subsidiaries, the proportion between the fix and variable part of the total compensation package of managers was adapted to the country-specific conditions. The Schering example not only shows us that the implementation of global standards is possible, but at the same time, it also makes it clear that local adaptations and exceptions to the standards are often needed. The factors driving the localization of HRM practices are outlined in the next section.

FACTORS DRIVING LOCALIZATION

As has been depicted in Figure 3.2, factors driving localization include the cultural and institutional environment and features of the local entity itself. We will discuss these factors in the following paragraphs.

The cultural environment

In Chapter 2, we identified national culture as a moderating variable in IHRM. We noted how members of a group or society who share a distinct way of life will tend to have common values, attitudes and behaviors that are transmitted over time in a gradual, yet dynamic, process. There is evidence that culture has an important impact on work and HRM practices. Sparrow, for example, has identified cultural influences on reward behavior such as 'different expectations of the manager-subordinate relationship and their influence on performance management and motivational processes'.¹⁷ Triandis¹⁸ found that cultures where work is based on more integrated personal social 'relationships' may value a more complete balance of intrinsic and **extrinsic rewards**, while cultures characterized by personal independence and isolation ('individualism') as well as rapidly changing personal and social contexts may emphasize extrinsic rewards – given the absence of a strong and enduring social matrix that attributes meaning and power to **intrinsic rewards**. The examples indicate that the effectiveness of standardized practices might differ in various cultural contexts.

The institutional environment

In addition to national or regional culture, institutional settings shape the behavior and expectations of employees in subsidiaries.¹⁹ The **institutionalism perspective**²⁰ indicates that institutional pressures may be powerful influences on human resource practices.²¹ According to Whitley²² institutional norms and values may be based on the features of a *national business system*. Elements which are relevant to HRM are, for example, the characteristics of the education system or the industrial relations system.

For example, in Germany, the dual vocational training system, which provides theoretical learning opportunities in part-time schools and practical experience in companies, is widespread. More than 60 per cent of an age group is involved in dual vocational training for more

than 350 professions.²³ This kind of training represents a well-accepted qualification in Germany, whereas in other countries such as France, this system is non-existent or restricted to lower qualifications. The pervasiveness and reputation of such a training system has an impact on IHRM. More specifically, for example, the recruitment process and the selection criteria reflect the importance of these qualifications. Another example of institutional factors which can have HRM-related effects are the: ‘scope of labor legislation and its regency of codification, [it] creates new codes of conduct through issues such as sex discrimination, equal pay for equal work, and minimum wages’.²⁴ Thus, for legitimacy reasons, it can make sense for some organizations to offer specific benefits or advantages, for example, even if they are very expensive and normally would not be offered due to efficiency considerations.

The impact of the institutional environment on IHRM is shown in the following example, which addresses staffing decisions. A study by As-Saber, Dowling and Liesch²⁵ found that there was a clear preference for using HCNs in key positions by multinationals operating in India. The authors suggest that a major reason for HCN preference was the belief that an Indian would know more than an expatriate manager could learn in years on the job. Generally, localization of HR staff positions is more likely to ensure that local customs and host-government employment regulations are followed. Khilji²⁶ found that, although foreign multinationals in Pakistan had formulated policies, implementation was low ‘because managers brought up and trained in a hierarchical and *centralized* set-up resist sharing power and involving employees in decision making’. This occurred despite the host country’s expectation that multinationals would transfer their best practices and act as a positive force in the introduction of what was regarded as desirable Western management styles. However, the multinationals in Khilji’s study had taken a polycentric approach, with HCNs in key positions, including that of the HR manager.

Lieberman and Torbiörn,²⁷ in their study of eight European subsidiaries of a global firm, found variation in the degree to which employees adopted corporate norms. They suggest that at the start of a global venture, differences in management practices are attributable to cultural and institutional factors whereas commonalities might be explained by a common corporate culture. Empirical results confirmed this. In some countries, employees were agreeable towards wearing of company clothing emblazoned with its logo, as such action did not challenge their national culture. In another focus of the study, there was great resistance to the implementation of performance assessment for non-managerial positions as it went against existing practice in one of the subsidiaries. Taylor²⁸ found that Chinese employees working in Japanese plants in their home country perceived team briefings and other such forums as a new form of rhetoric, replacing nationalist and Communist Party propaganda of the past, and this information was consequently considered of little value by workers and managers. These examples underline the importance of finding adequate solutions for the standardization-localization balance.

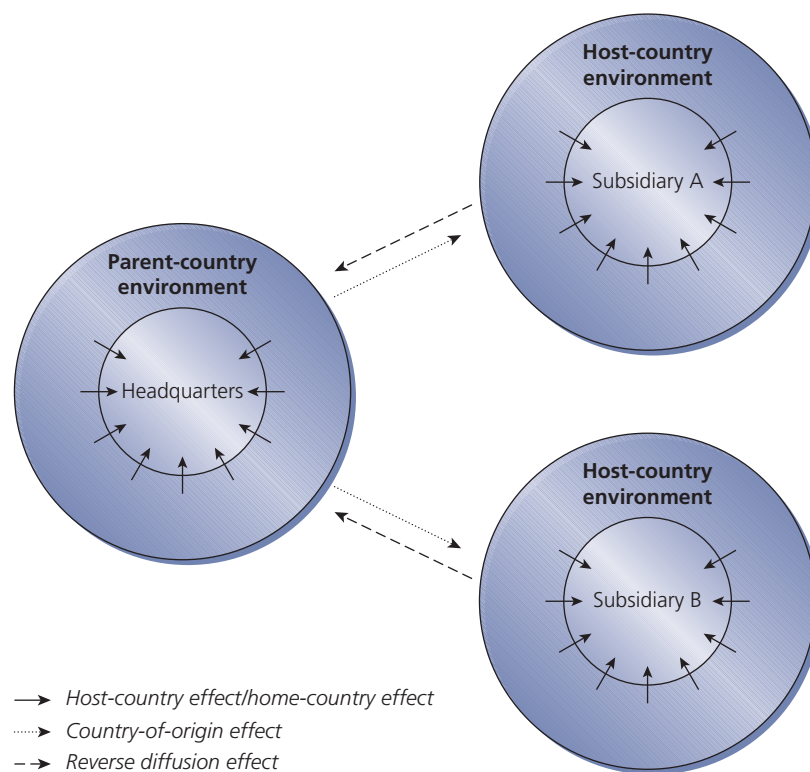
These above-described effects illustrate phenomena identified by the theoretical lens of institutionalism. The *country-of-origin effect* implies that multinationals are shaped by institutions existing in their country of origin and that they attempt to introduce these parent-country-based HRM practices in their foreign subsidiaries.²⁹ This is especially the case in an ethnocentric firm. The country-of-origin effects are stronger in non-restrictive local environments than in very restrictive countries. For example, US MNEs are more flexible in importing their HRM practices into British affiliates than into German units because British employment law is not as strict as that in Germany and it leaves more choices to the enterprises.³⁰ However, there is also evidence that MNEs tend to limit the export of practices typical for the country-of-origin to those that are considered to be their core competences.³¹

The *host-country effect* refers to the extent to which HRM practices in subsidiaries are impacted by the host-country context. For example, foreign MNEs in Germany are not free in their choice of pay levels or pay mixes. This is regulated by collective wage agreements, which are typical for the German environment and must be accepted. A similar effect exists in the headquarters. Here, HRM activities are influenced by the home-country environment. We call

these effects *home-country effects*. This differentiation reflects the discussion on home and host-country environment, which is typical for MNEs. The home-country effect is the basis for the above-described country-of-origin effect, describing MNEs that try to transfer HRM activities shaped by their home-country environment to foreign locations.

This discussion has shown that the institutional context has an impact on HRM in several different ways. We have seen that not only the host country's institutional context can foster localization, but that forces exist from the country-of-origin as well. Sometimes *reverse diffusion*, i.e. the transfer of practices from foreign locations to the headquarters, can be observed.³² For example, there is evidence that American MNEs learn from their subsidiaries in the United Kingdom.³³ Edwards *et al.*³⁴ have reported that a 'shared service' approach to organizing the HR function was developed in the UK and then introduced in the American headquarters. Relationships of the different effects between the institutional environment and the MNE units are delineated in Figure 3.3.

FIGURE 3.3 Institutional effects on MNEs



Conclusions on the host-country environment

In the preceding two sections we outlined how the institutional environment may influence HRM and, in particular, attempts at global standardization and *local responsiveness*³⁵. Table 3.1 summarizes these ideas and gives examples of environmental differences, which could lead to problems when MNEs attempt to introduce worldwide standardized HRM practices. Within this context, it is important to recall the discussion on convergence and divergence of HRM and work practices in Chapter 1.

TABLE 3.1 Examples of the impact of the cultural and institutional context on HRM practices

HRM practices	Impact of the institutional context
Recruitment and selection	<i>Education system</i> The reputation of educational institutions such as public and private universities varies in different countries. This is reflected in the recruiting processes (i.e. HR marketing) and selection criteria of the firms in those countries.
Training and development	<i>Education system</i> Education systems differ between different countries (existence of a dual vocational training system, quality and reputation of higher education institutions). This has an effect on the training needs perceived and fulfilled by MNEs.
Compensation	<i>Legislation and industrial relations</i> Legislation such as the regulation of minimum wages or respective union agreements with respect to compensation have an impact on the firm's compensation choices with respect to pay mix and pay level.
Task distribution	<i>Legislation and norms</i> Legislations and respective norms support gender-based division of labor to a differing extent in different countries. While in some countries the percentage of female managers is relatively high, in other countries it is not common that women work at all.

Mode of operation abroad

When addressing the mode of operation, it is helpful to examine this from the level of the local affiliate. Thus, we turn to firm-endogenous factors to determine the balance between global **standardization and localization**. Later in the chapter we will discuss the various modes of foreign operations and their associated HRM practices. A study by Buckley *et al.*³⁶ provides two examples of how the mode of operation either inhibits or facilitates work standardization. In late 1978, the Chinese government announced an open-door policy and commenced economic reforms aimed at moving the country from a centrally planned to a market economy. Western firms that entered China early were more or less forced to enter into joint ventures with state-owned enterprises (SOEs), whereas those entering later have been able to establish wholly owned subsidiaries (WOSs).

One case in the Buckley *et al.* study is Shanghai Bell – a joint venture formed in 1983 between a Belgian telecommunications firm (now Alcatel Bell), the Belgian government and the Chinese Postal and Telecommunications Industries Corporation (PTIC). There was a gradual transfer of relevant technology by the Belgian firm, with a long-term reliance on Belgian expatriates. The Belgian firm had limited control over the Chinese employees in the joint venture and was constrained by its partner's expectations and differing goals.

The second case researched was much different. The US telecommunications firm, Motorola, established a wholly owned operation in Tianjin, China, in 1992. Changing conditions in China meant that Motorola could effectively build a 'transplant factory': importing production equipment, organizational processes and practices from either the parent or other subsidiaries in its global network. This enabled Motorola to integrate the Chinese operation into the broader corporate network and to localize management. These have been supported by HRM initiatives such as a special management training program (China Accelerated Management Program – CAMP)³⁷, English language training and transfer of Chinese employees into the US operations.

Motorola has been able to transfer its processes and systems, such as **Six Sigma quality control**, bringing its technology, knowledge and work practices, supported by HRM activities, into the new facilities in China relatively quickly.

Ownership and control are therefore important factors that need to be taken into consideration when multinationals attempt to standardize work and HRM practices. A firm's ability to independently implement processes and procedures is naturally higher in wholly owned subsidiaries while the question of control in international joint ventures (IJV) remains a concern for multinational firms. Complementarities between IJV partners and the degree of interdependence between the IJV and other parts of the multinational have proven to be important influences on effective IJV operation and the transfer of work practices. For example, Yan's³⁸ study of 87 IJVs operating in China revealed the importance of defining a strategic objective for the IJV when determining work practices. Yan concluded that task-related influence in an IJV plays an important role in directly shaping HRM practices.

The discussion here indicates that the achievement of an acceptable balance in the standardization and localization of HRM practices is less problematic in wholly owned subsidiaries than in cross-border alliances. However, in the latter, the balance also depends on many features of a particular alliance including ownership and control issues. As we will discuss in the next section, it is important to further differentiate wholly owned subsidiaries. We will therefore now introduce the concept of a subsidiary role.

Subsidiary role

The subsidiary role specifies the position of a particular unit in relation to the rest of the organization and defines what is expected of it in terms of contribution to the efficiency of the whole MNE. Subsidiaries can take different roles.³⁹ Studies have examined how subsidiary roles can differ related to subsidiary function, power and resource relationships, initiative-taking, host-country environment, the predisposition of top management and the active championing of subsidiary managers.⁴⁰ Subsidiaries may be initiators as well as producers of critical competences and capabilities that contribute as specific profit centers to the competitive advantage of the whole multinational. Centers of excellence at the subsidiary level can be viewed as an indication of how some network-multinationals are recognizing that levels of expertise differ across the organization and that not all innovation and 'best practice' originates from the center – that is from headquarters. The Japanese electronics firm Hitachi's establishment of an R&D center in China is an example of building up the existing R&D facility to the status of a global center for the development of air conditioners.⁴¹

We will now discuss the well-known typology of subsidiary roles by Gupta and Govindarajan.⁴² Based on their interpretation of a MNE as a network of capital, product and knowledge flows, they attribute the highest importance to knowledge flows. They differentiate between (1) the magnitude of knowledge flows, i.e., the intensity of the subsidiary's engagement in knowledge transfer, and (2) the directionality of transactions, which means whether subsidiaries are knowledge providers or recipients. The differentiation between knowledge in- and outflows leads to the following typology (see Table 3.2).

Subsidiaries characterized as **global innovators** provide significant knowledge for other units and have gained importance as MNEs move towards the **transnational** model. This role is reflected in an IHRM orientation in which the parent firm develops HRM policies and practices which are then transferred to its overseas affiliates.⁴³

The **integrated player** also creates knowledge but at the same time is recipient of knowledge flows. Thus, a subsidiary characterized by this role can represent an important knowledge node in the MNE network.⁴⁴ This should be supported by a highly integrated HRM orientation. Thus, the HRM practices and policies between headquarters and subsidiaries are very similar, probably characterized by a high extent of global standardization and localized elements when this is needed.

TABLE 3.2 Gupta and Govindarajan's four generic subsidiary roles

	Low outflow	High outflow
Low inflow	Local innovator	Global innovator
High inflow	Implementer	Integrated player

Source: Adapted from A. Gupta and V. Govindarajan, 'Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations', *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (1991), pp. 768–92.

Implementers rely heavily on knowledge from the parent or peer subsidiaries and create a relatively small amount of knowledge themselves. If the IHRM system is export-oriented, i.e., global HRM decisions are mainly made in the parent company, then the local subsidiaries are responsible for the implementation process at the local level.

In the **local innovator** role, subsidiaries engage in the creation of relevant country/region-specific knowledge in all key functional areas because they have complete local responsibility. The HRM systems in such polycentric firms only have weak ties with the headquarters. As every subsidiary operates independently from the parent company and from other subsidiaries this independence results in a number of localized HRM policies and practices.

Harzing and Noorderhaven⁴⁵ tested this typology and found empirical support in a sample of 169 subsidiaries of MNEs headquartered in The Netherlands, France, Germany, the UK, Japan and the USA:

*In comparison to earlier studies, our results show an increasing differentiation between subsidiaries, as well as an increase in the relative importance of both knowledge and product flows between subsidiaries suggesting that MNCs are getting closer to the ideal type of the transnational company.*⁴⁶

A development towards the ideal type of the transnational corporation involves more subsidiaries engaging in high-knowledge outflows, and thus, taking on the role of *global innovator* or *integrative players*. The difficulties in transferring knowledge and competence with respect to management practices from the subsidiary level – whether from a designated 'center of excellence'⁴⁷ or not – to the rest of the network are similar to the difficulties that we discussed in the context of headquarters to subsidiary transfer. The 'sticky' nature of knowledge, for example, applies regardless of its origins, but the designated role of the subsidiary and the standing of its management are critical in determining the spread and adoption of subsidiary initiated practices.

Stickiness represents one reason why some firms move towards an export-oriented approach to IHRM rather than an integrative management orientation.⁴⁸ Another major barrier to an integrative approach can be what Birkinshaw and Ridderstråle⁴⁹ describe as 'the corporate immune system'. Subsidiary initiatives are often met with significant resistance. Individuals within the organization resist change, or support low-risk projects, and are wary of ideas that challenge their own power base. Michailova and Husted use the terms 'knowledge-sharing hostility' and 'knowledge hoarding' to explain non-sharing behaviors identified in their study of firms operating in Russia.⁵⁰

Increasing the mobility of managers is one way to break down these barriers and produce corporate rather than subsidiary champions who are prepared to disseminate information about subsidiary initiatives and capabilities, and recommend adoption in other parts of the organization where appropriate. Tregaskis,⁵¹ in her study of R&D centers, reports how one firm found that personal relationships formed through visits of key staff to other units facilitated information sharing and the eventual adoption of new products by other subsidiaries. Face-to-face interactions were important in building trust and exchanges of tacit knowledge which might be possible in the context of corporate or regional meetings. Hence, frequent personal exchanges between the MNE units via individual encounters or regional or global meetings are essential in the processes of successful identification and transfer of knowledge.⁵²

This discussion has indicated how the subsidiary role and related processes of knowledge transfer may impact the balance of standardization and localization in HRM. Recalling the power and resource relationships outlined at the beginning of this section, it must be stressed that powerful subsidiaries may have a stronger position in influencing the standardization-localization balance than those affiliates active in less significant markets or with rather unspecific skills.⁵³ Birkinshaw and Ridderstråle⁵⁴ define the structural power and resource-based power of subsidiaries *vis-à-vis* the corporate headquarters as two basic sources of influence within networks and distinguish between ‘core’ subsidiaries and ‘peripheral’ subsidiaries. There is evidence that those subsidiaries controlling large market volumes and possessing strategically important function-specific skills within the MNE network have a strong impact on the standardization-localization balance.⁵⁵

Measures creating the HRM balance between standardization and localization

Various studies⁵⁶ have investigated coordination, communication and control processes between parent organizations and subsidiaries. The analysis of these mechanisms contributes to our understanding about how the balance between globalization and localization is achieved.

Here, we will follow the distinction between structural/formal and informal/ subtle coordination mechanisms used by Martinez and Jarillo.⁵⁷ These authors define coordination as ‘the process of integrating activities that remain dispersed across subsidiaries’.⁵⁸ The essential difference between these two groups of coordination mechanisms is that the latter is person oriented whereas the former is not. Martinez and Jarillo attribute the non-person-oriented coordination mechanisms to simple strategies of internationalization. More complex strategies, however, require a higher coordination effort. A high degree of coordination is usually realized by using both the non-person-oriented coordination mechanisms and person-oriented coordination mechanisms.⁵⁹

In the context of corporate IHRM practices and policies, non-person-oriented coordination devices include, for example, written material on HRM practices such as handbooks or information leaflets, either provided in print or via the intranet. However, as this is a one-way communication device, it can only supplement the complex process of balancing global and local needs. It does not meet the requirements of a complex transnational approach to IHRM. Here, person-oriented coordination is indispensable.

As has already been indicated in the context of knowledge transfer between subsidiaries, HR managers from the headquarters as well as from the foreign affiliates must exchange their knowledge, expectancies and experiences on the different local contexts. Therefore, meetings and common project work using a respective supporting infrastructure such as intranet platforms⁶⁰ are essential throughout the process of developing and implementing the standardization-localization balance in IHRM. Furthermore, powerful line managers acting as opinion leaders should be involved in the process as well in order to achieve broad support for the transnational HRM measures. Finally, a high importance placed on the respective HRM solution by the corporate top management is essential for the success of the initiative.⁶¹

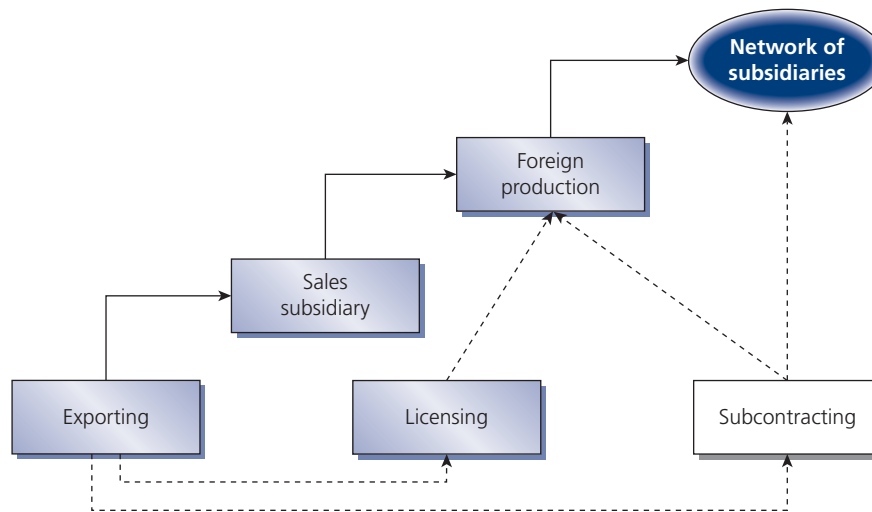
THE PATH TO GLOBAL STATUS

Most firms pass through several stages of organizational development as the nature, and size, of their international activities grow. As they go through these evolutionary stages, their organizational structures⁶² change, typically due to:

- The strain imposed by growth and geographical spread.
- The need for improved coordination and control across business units.
- The constraints imposed by host-government regulations on ownership and equity.

Multinationals are not born overnight; the evolution from a domestic to a truly global organization may involve a long and somewhat tortuous process with many and diverse steps, as illustrated in Figure 3.4. Although research into internationalization has revealed a common process, it must be stressed that this process is not exactly the same for all firms⁶³. As Figure 3.4 shows, some firms may use other operation modes such as licensing and subcontracting instead of, or as well as, establishing their own foreign production or service facilities.

FIGURE 3.4 Stages of internationalization



Some firms go through the various steps rapidly while others evolve slowly over many years, although recent studies have identified a speeding up of the process. For example, some firms are able to accelerate the process through acquisitions, thus leapfrogging over intermediate steps (that is, move directly into foreign production through the purchase of a foreign firm, rather than initial exporting, followed by sales subsidiary, as per Figure 2.2 above). Nor do all firms follow the same sequence of stages as they internationalize – some firms can be driven by external factors such as host-government action (for example, forced into a joint venture), or an offer to buy a company. Others are formed expressly with the international market in mind – often referred to as *born globals*. In other words, the number of steps, or stages, along the path to multinational status varies from firm to firm, as does the time frame involved.⁶⁴ However, the concept of an evolutionary process is useful in illustrating the organizational adjustments required of a firm moving along the path to multinational status. As mentioned earlier, linked to this evolutionary process are structural responses, control mechanisms and HRM policies, which we now examine.

Export

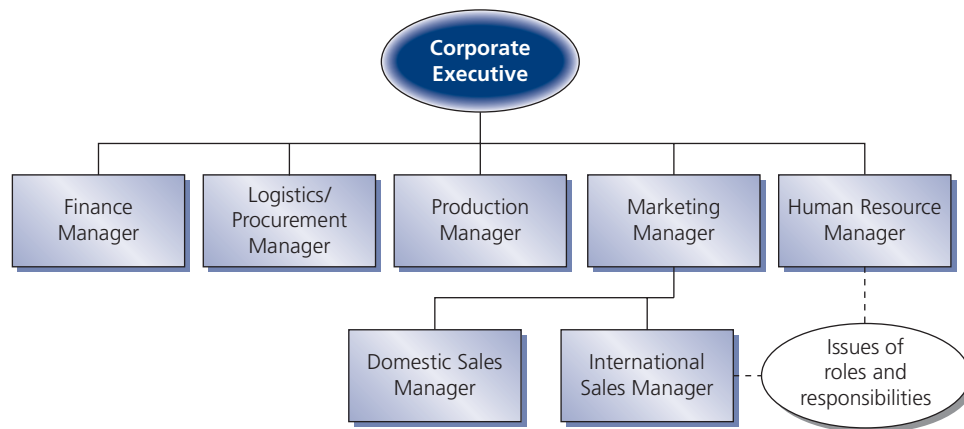
This typically is the initial stage for manufacturing firms entering international operations. As such, it rarely involves much organizational response until the level of export sales reaches a critical point. Of course, simple exporting may be difficult for service companies (such as legal firms) so that they may be forced to make an early step into foreign direct investment operations (via a branch office, or joint venture).⁶⁵

Exporting often tends to be handled by an intermediary (for example, a foreign agent or distributor) as local market knowledge is deemed critical. As export sales increase, however, an export manager may be appointed to control foreign sales and actively seek new markets. This person is commonly from the domestic operations. Further growth in exporting may lead

to the establishment of an export department at the same level as the domestic sales department, as the firm becomes more committed to, or more dependent upon, its foreign export sales, as Figure 3.5 shows.

At this stage, exporting is controlled from the domestic-based home office, through a designated export manager. The role of the HR department is unclear, as indicated by the dotted arrow between these two functional areas in Figure 3.5. There is a paucity of empirical evidence about HR responses at this early internationalization stage, even though there are HR activities involved (such as the selection of export staff), and perhaps training of the foreign agency staff. As these activities are handled by the marketing department, or exporting staff, the HR department has little, if any, involvement with the development of policies and procedures surrounding the HR aspects of the firm's early international activities.⁶⁶

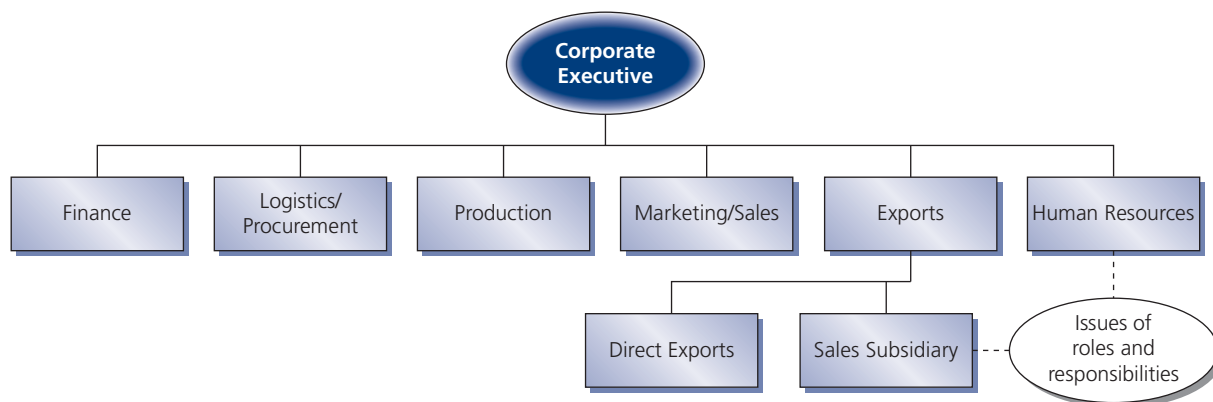
FIGURE 3.5 Export department structure



Sales subsidiary

As the firm develops expertise in foreign markets, agents and distributors are often replaced by direct sales with the establishment of sales subsidiaries or branch offices in the foreign market countries. This stage may be prompted by problems with foreign agents, more confidence in the international sales activity, the desire to have greater control, and/or the decision to give greater support to the exporting activity, usually due to its increasing importance to the overall success of the organization. The export manager may be given the same authority as other functional managers, as illustrated in Figure 3.6.

FIGURE 3.6 Sales subsidiary structure



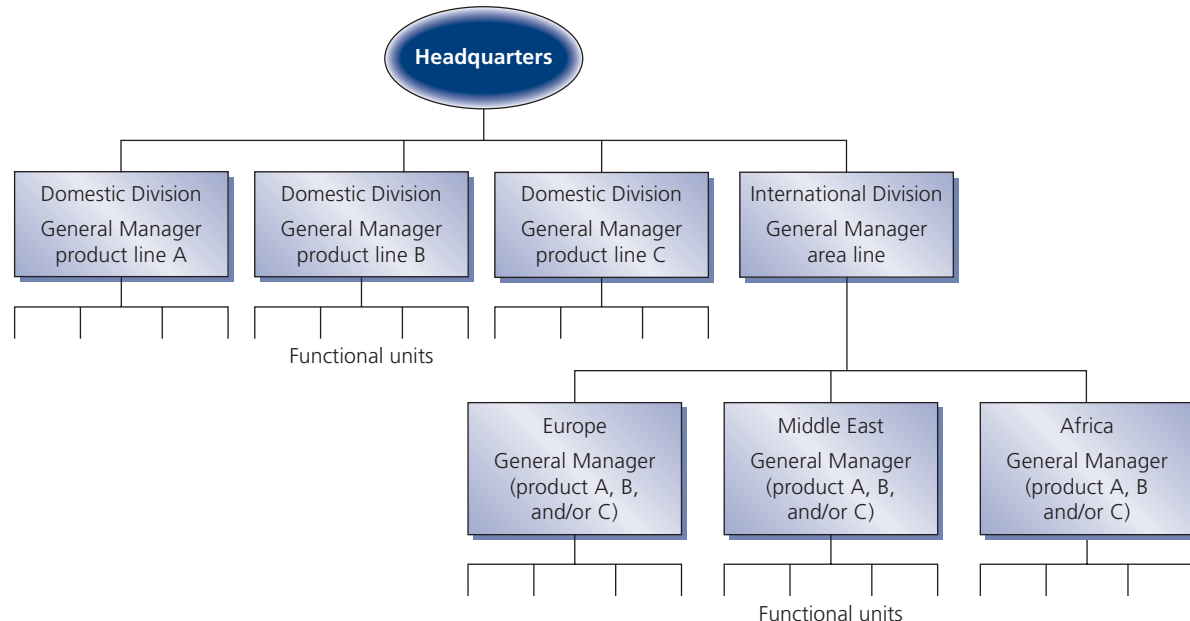
Exporting is still controlled at corporate headquarters, but the firm must make a decision regarding the coordination of the sales subsidiary, including staffing. If it wishes to maintain direct control, reflecting an ethnocentric attitude, it opts to staff the sales subsidiary from its headquarters through the use of PCNs. If it regards country-specific factors – such as knowledge of the foreign market, language, sensitivity to host-country needs – as important, it may staff the subsidiary with HCNs. However, it would appear that many firms use PCNs in key sales subsidiary positions.

The decision to use PCNs leads into expatriation management issues and activities. It may be that, at this point, the HR department becomes actively involved in the personnel aspects of the firm's international operations, though there is little empirical evidence as to when, and how, HR-designated staff become involved.

International division

For some firms, it is a short step from the establishment of a sales subsidiary to a foreign production or service facility. This step may be considered small if the firm is already assembling the product abroad to take advantage of cheap labor or to save shipping costs or tariffs, for example. Alternatively, the firm may have a well-established export and marketing program that enables it to take advantage of host-government incentives or counter host-government controls on foreign imports by establishing a foreign production facility. For some firms, though, the transition to foreign direct investment is a large step. However, having made the decision to produce overseas, the firm may establish its own foreign production facilities, or enter into a joint venture with a local firm, or buy a local firm. Regardless of the method of establishment, foreign production/service operations may trigger the creation of a separate *international division* in which all international activities are grouped, as Figure 3.7 demonstrates.

FIGURE 3.7 International division structure



Source: Adapted from C. Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 2nd edn (McGraw Hill, Newark, 1997)
© The McGraw-Hill Companies, Inc. Reproduced with permission.

It should be noted that this form of organizational structure is much more common in US firms than European firms which often have a long history of activity in various countries that were former colonies. Prominent examples are Britain with long-term colonies such as Australia,

Canada, India, Ceylon (now known as Sri Lanka), Hong Kong, New Zealand, South Africa, Singapore and the West Indies; The Netherlands with Indonesia (known as the 'Dutch East Indies'); Portugal with Brazil, Angola, Mozambique, East Timor and Macau; Spain with Argentina, Venezuela, Peru, Mexico, Chile, Cuba, Panama, Bolivia and Uruguay; and France with colonies in Africa (Algeria, Morocco, Tunisia, Congo, Ivory Coast) and in Vietnam.

With the spread of international activities, typically the firm establishes what has been referred to as 'miniature replicas', as the foreign subsidiaries are structured to mirror that of the domestic organization. The subsidiary managers report to the head of the international division, and there may be some informal reporting directly to the various functional heads. For example, in reference to Figure 3.7, there may be contact between the HR managers in the two country subsidiaries, and the HR manager at corporate headquarters, regarding staffing issues.

Many firms at this stage of internationalization are concerned about maintaining control of the newly established subsidiary and will place PCNs in all key positions in the subsidiary. However, some firms decide that local employment conditions require local handling and place a HCN in charge of the subsidiary HR function, thus making an exception to the overall ethnocentric approach. Others may place HCNs in several key positions, including HRM, either to comply with host-government directives or to emphasize the local orientation of the subsidiary.

The role of corporate HR staff is primarily concerned with expatriate management; though there will be some monitoring of the subsidiary HR function – formally through the head of the international division. Pucik⁶⁷ suggests that, initially, corporate HR activities are confined to supervising the selection of staff for the new international division and expatriate managers perform a major role in: 'identifying employees who can direct the daily operations of the foreign subsidiaries, supervising transfer of managerial and technical know-how, communicating corporate policies, and keeping corporate HQ informed'. As the firm expands its foreign production or service facilities into other countries, increasing the size of its foreign workforce, accompanied by a growth in the number of expatriates, more formal HR policies become necessary. The capacity of corporate HR staff to design appropriate policies may depend on how institutionalized existing approaches to expatriate management concerns have become, especially policies for **compensation** and **pre-departure training**; and that the more isolated the corporate HR function has been from the preceding international activities, the more difficult the task is likely to be.⁶⁸ The export department (or its equivalent) may have been in charge of international staffing issues and instigated required personnel responses, and now considers it has the competence to manage expatriates.

Global product/area division

Over time, the firm moves from the early foreign production stage into a phase of growth through production, or service, standardization and diversification. Consequently, the strain of sheer size may create problems. The international division becomes over-stretched making effective communication and efficiency of operation difficult. In some cases, corporate top managers may become concerned that the international division has enjoyed too much autonomy, acting so independently from the domestic operations to the extent that it operates as a separate unit – a situation that cannot be tolerated as the firm's international activities become strategically more important.

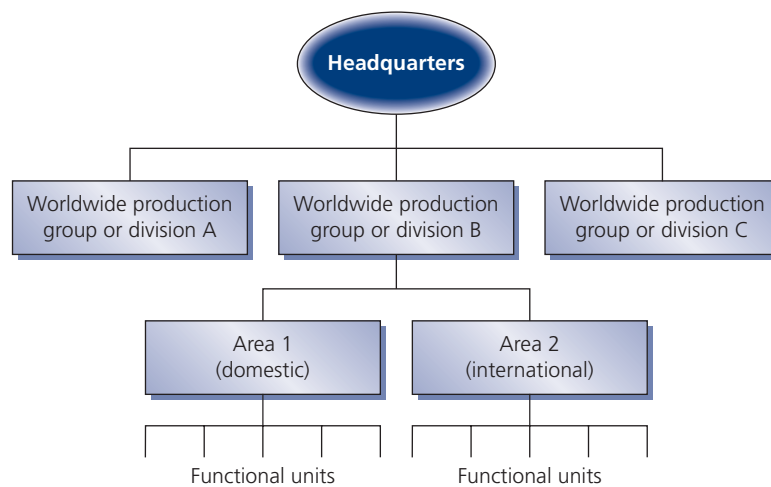
Typically, tensions will emerge between the parent company (headquarters) and its subsidiaries, stemming from the need for national responsiveness at the subsidiary unit and global integration imperatives at the parent headquarters. The demand for national responsiveness at the subsidiary unit develops because of factors such as differences in market structures, distribution channels, customer needs, local culture and pressure from the host government. The need for more centralized global integration by the headquarters comes from having multinational customers, global competitors and the increasingly rapid flow of information and technology, and from the quest for large volume for economies of scale.

As a result of these various forces for change, the multinational confronts two major issues of structure:

- The extent to which key decisions are to be made at the parent-country headquarters or at the subsidiary units (centralization versus decentralization).
- The type or form of control exerted by the parent over the subsidiary unit.

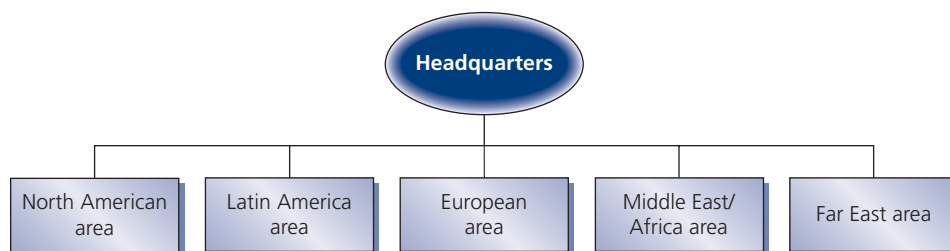
The structural response, at this stage of internationalization, can either be a product/service-based global structure (if the growth strategy is through product or service diversification) or an area-based structure (if the growth strategy is through geographical expansion); see Figures 3.8A and 3.8B.

FIGURE 3.8A Global product division structure



Source: Adapted from C. Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 2nd edn (McGraw Hill, Newark, 1997) © The McGraw-Hill Companies, Inc. Reproduced with permission.

FIGURE 3.8B Global area division structure



As part of the process of accommodating subsidiary concerns through decentralization, the MNE strives to adapt its HRM activities to each host country's specific requirements. This naturally impacts on the corporate HRM function. As there is an increasing devolution of responsibility for local employee decisions to each subsidiary, with corporate HR staff performing a monitoring role, intervening in local affairs occurs less frequently. This HRM monitoring role reflects management's desire for central control of strategic planning; formulating, implementing and coordinating strategies for its worldwide markets. As well, the growth in foreign exposure combined with changes in the organizational structure of international operations results in

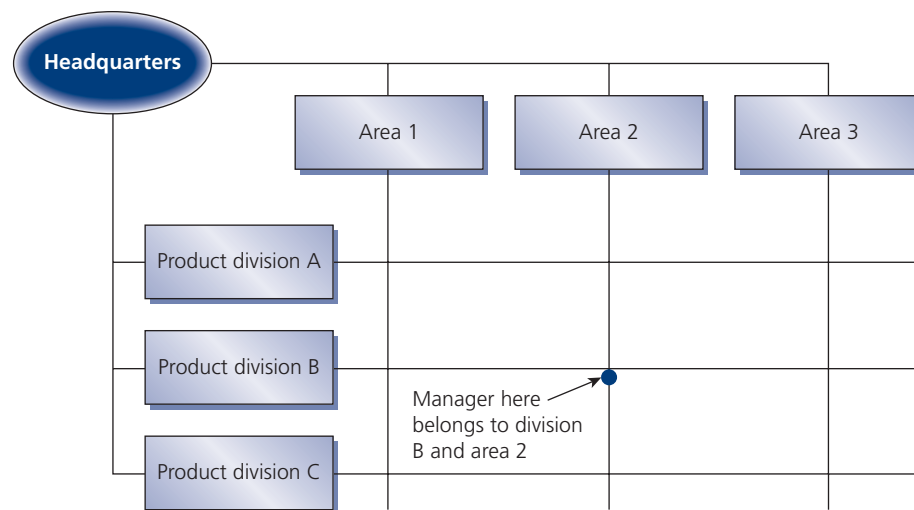
an increase in the number of employees needed to oversee the activities between the parent firm and its foreign affiliates. Within the human resource function, the development of managers able to operate in international environments generally becomes a new imperative.⁶⁹

As the MNE grows and the trend toward a global perspective accelerates, it increasingly confronts the ‘think global, act local’ paradox.⁷⁰ The increasingly complex international environment – characterized by global competitors, global customers, universal products, rapid technological change and world-scale factories – push the multinational toward global integration while, at the same time, host governments and other stakeholders (such as customers, suppliers and employees) push for local responsiveness. To facilitate the challenge of meeting these conflicting demands, the multinational will typically need to consider a more appropriate structure, and the choice appears to be either: the matrix; the mixed structure; the heterarchy; the transnational; or the multinational network. These options are now described and discussed.

The matrix

In the **matrix structure**, the MNE is attempting to integrate its operations across more than one dimension. As shown in Figure 3.9, the international or geographical division and the product division share joint authority. Advocates of this structural form see, as its advantages, that conflicts of interest are brought out into the open, and that each issue with priority in decision-making has an executive champion to ensure it is not neglected. In other words, the matrix is considered to bring into the management system a philosophy of matching the structure to the decision-making process. Research on the matrix structure⁷¹ indicates that the matrix; ‘continues to be the only organizational form which fits the strategy of simultaneous pursuit of multiple business dimensions, with each given equal priority ... [The] structural form succeeds because it fits the situation’. In practice, firms that have adopted the matrix structure have met with mixed success. One reason is that it is an expensive structural form in that it requires careful implementation and commitment (and often a great deal of time) on the part of top management to be successful.

FIGURE 3.9 Global matrix structure



Source: Adapted from C. Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 2nd edn (McGraw Hill, Newark, 1997) © The McGraw-Hill Companies, Inc. Reproduced with permission.

In Figure 3.9, area managers are responsible for the performance of all products within the various countries that comprise their regions, while product managers are responsible for sales of their specific product ranges across the areas. For example, Product A Manager may be

concerned with sales of Product A in Europe, the Americas and in the Asia-Pacific area. Product managers typically report to a Vice President Global Products (or similar title) for matters pertaining to product and to another Vice President (perhaps a VP International) who is responsible for geographical matters. There is a similar dual reporting line for functional staff, including HR staff. Country/Area HR managers may also be involved in staffing issues involving product division staff (reporting indirectly to Vice President Global Products). There may be additional reporting requirements to corporate HR at headquarters. One early and public supporter of the matrix organization was Percy Barnevik, former chief executive officer of Asea Brown Boveri (ABB), the European electrical systems and equipment manufacturer.⁷² The decade-long efforts by ABB at matrix control were very influential in the popular and academic press, intriguing executives at a number of global firms.

Overall, efforts to successfully implement the matrix solution have been problematic. Bartlett and Ghoshal⁷³ comment that, in practice, particularly in the international context, the matrix has proven to be all but unmanageable. They isolate four contributing factors:

- 1 Dual reporting, which leads to conflict and confusion.
- 2 The proliferation of communication channels which creates informational logjams.
- 3 Overlapping responsibilities, which produce turf battles and a loss of accountability
- 4 The barriers of distance, language, time and culture, which often make it very difficult for managers to resolve conflicts and clarify confusion.

Bartlett and Ghoshal conclude that the most successful MNEs focus less on searching for the ideal structure and more on developing the abilities, behavior and performance of individual managers. This assists in creating 'a matrix in the minds of managers', where individual capabilities are captured and the entire firm is motivated to respond cooperatively to a complicated and dynamic environment. It seems clear that if the MNE opts for a matrix structure, particular care must be taken with staffing. As Ronen⁷⁴ notes:

It requires managers who know the business in general, who have good interpersonal skills, and who can deal with the ambiguities of responsibility and authority inherent in the matrix system. Training in such skills as planning procedures, the kinds of interpersonal skills necessary for the matrix, and the kind of analysis and orderly presentation of ideas essential to planning within a group is most important for supporting the matrix approach. Moreover, management development and human resource planning are even more necessary in the volatile environment of the matrix than in the traditional organizations.

Mixed structure

In an attempt to manage the growth of diverse operations, or because attempts to implement a matrix structure have been unsuccessful, some firms have opted for what can only be described as a mixed form. In an early survey conducted by Dowling⁷⁵ on this issue, more than one-third (35 per cent) of respondents indicated that they had mixed forms, and around 18 per cent had product or matrix structures. Galbraith and Kazanjian⁷⁶ also identify mixed structures that seem to have emerged in response to global pressures and trade-offs:

For example, organizations that pursued area structures kept these geographical profit centers, but added worldwide product managers. Colgate-Palmolive has always had strong country managers. But, as they doubled the funding for product research, and as Colgate Dental Cream became a universal product, product managers were added at the corporate office to direct the R&D funding and coordinate marketing programs worldwide. Similarly the product-divisionalized firms have been

reintroducing the international division. At Motorola, the product groups had worldwide responsibility for their product lines. As they compete with the Japanese in Japan, an international group has been introduced to help coordinate across product lines.

Although all structural forms that result from the evolutionary development of international business are complex and difficult to manage effectively, given an MNE's developing capabilities and experience at each new stage, mixed structures appear even more complex and harder to explain and implement, as well as control. Thus, as our discussion of the matrix structure emphasized, it is important that all employees understand the mixed framework and that attention is also given to supporting mechanisms, such as corporate identity, interpersonal relationships, management attitudes and HR systems, particularly promotion and reward policies.

Beyond the matrix

Early studies of headquarter-subsidiary relationships tended to stress resources, people and information flows from headquarters to subsidiary, examining these relationships mainly in the context of control and coordination. However, in the large, mature, multinational, these flows are multidirectional: from headquarters to subsidiary; from subsidiary to subsidiary; and between subsidiaries. The result can be a complex network of inter-related activities and relationships and the multinational management literature identifies three descriptions of organizational structures – the **heterarchy**, the **transnational** and the network firm. While they have been given different terms, each form recognizes that, at this stage of internationalization, the concept of a superior structure that neatly fits the corporate strategy becomes inappropriate. The proponents of these forms are in agreement that multinationals at this stage become less hierarchical. We shall take a brief look at each of these more decentralized, organic forms.

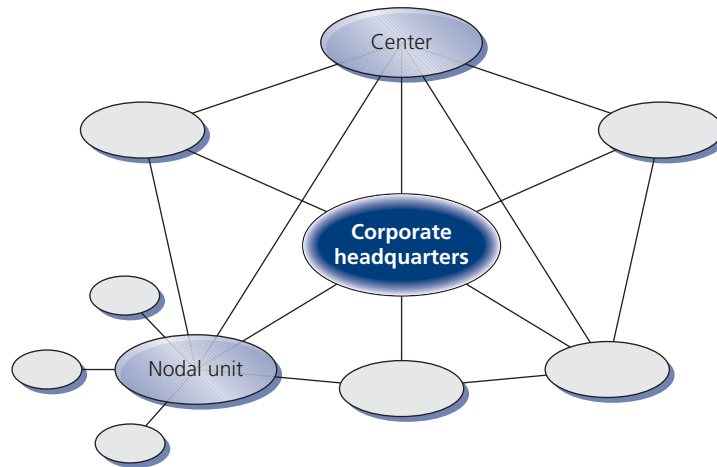
The heterarchy

This structural form was proposed by Hedlund,⁷⁷ a distinguished Swedish international management researcher, and recognizes that a MNE may have a number of different kinds of centers apart from that traditionally referred to as 'headquarters'. Hedlund argued that competitive advantage does not necessarily reside in any one country (the parent country, for example). Rather, it may be found in many, so that each subsidiary center may be simultaneously a center and a global coordinator of discrete activities, thus performing a strategic role not just for itself, but for the MNE as a whole (the subsidiary labeled 'center' in Figure 3.10). For example, some multinationals may centralize research and development in a particular subsidiary. In a heterarchical MNE, control is less reliant on the top-to-bottom mechanisms of previous hierarchical modes and more on normative mechanisms, such as the corporate culture and a widely shared awareness of central goals and strategies.

From a HRM perspective, the heterarchy is interesting in that its success appears to rest solely on the ability of the multinational to formulate, implement and reinforce the required human resource elements. Hedlund recognized that the heterarchy demands skillful and experienced personnel as well as sophisticated reward and punishment systems in order to develop the normative control mechanisms necessary for effective performance. The use of staff as an informal control mechanism is important, which we shall explore later in this chapter.

In a later article, Hedlund proposed a structural model he termed the *N-form*. This model builds upon his heterarchy concept and integrates work from knowledge organization scholars. Hedlund argued that a new structural form is required to allow for knowledge management. His N-form takes away divisions, allows for temporary constellations and the use of project

FIGURE 3.10 The networked organization



teams and places stress on lateral communication and dialogue between units and individuals. The top management role was presented as that of a catalyst, architect and protector of knowledge rather than a monitor and resource allocator.⁷⁸ The use of mechanisms, such as cross-functional teams and empowerment of lower level employees was advocated to further support the N-form.

The transnational

The term transnational has been coined to describe an organizational form that is characterized by an interdependence of resources and responsibilities across all business units regardless of national boundaries. The term has also become a descriptor of a particular type of multinational, one that tries to cope with the large flows of components, products, resources, people and information among its subsidiaries, while simultaneously recognizing distributed specialized resources and capabilities. As such, the transnational demands a complex process of coordination and cooperation involving strong cross-unit integrating devices, a strong corporate identity, and a well-developed worldwide management perspective. In their study, Bartlett and Ghoshal⁷⁹ noted:

*Among the companies we studied, there were several that were in the process of developing such organizational capabilities. They had surpassed the classic capabilities of the multinational company that operates as **decentralized** federations of units able to sense and respond to diverse international needs and opportunities; and they had evolved beyond the abilities of the global company with its facility for managing operations on a tightly controlled worldwide basis through its centralized hub structure. They had developed what we termed transnational capabilities – the ability to manage across national boundaries, retaining local flexibility while achieving global integration. More than anything else this involved the ability to link local operations to each other and to the center in a flexible way, and in so doing, to leverage those local and central capabilities.*

In fact, the matrix, the heterarchy and the transnational share a common theme regarding the human resource factor. Therefore, developing transnational managers or global leaders who can think and act across national and subsidiary boundaries emerges as an important task for top management introducing these complex organizational forms. Staff transfers play a critical role in integration and coordination.⁸⁰

The multinational as a network

Some scholars are advocating viewing certain large and mature internationalized firms as a network, in situations where:

- Subsidiaries have developed into significant centers for investments, activities and influence, and can no longer be regarded as at the periphery.⁸¹ Interaction between headquarters and each subsidiary is likely to be dyadic, taking place between various actors at many different organizational levels and covering different exchanges, the outcome of which will be important for effective global performance.
- Such MNEs are loosely coupled political systems rather than tightly bonded, homogeneous, hierarchically controlled systems.⁸² This runs counter to the traditional structure where linkages are described formally via the organization's structure and standardized procedures, and informally through interpersonal contact and socialization.⁸³

Figure 3.10 attempts to depict such an intricate crisscrossing of relationships. One subsidiary may act as a nodal unit linked a cluster of satellite organizations. Thus, one center can assume responsibility for other units in its country or region. In line with this view, Ghoshal and Bartlett⁸⁴ have expanded their concept of the transnational to define the MNE as an inter-organizational system. This is comprised of a network of exchange relationships among different organizational units, including headquarters and national subsidiaries, as well as external organizations, such as host governments, customers, suppliers and competitors, with which the different units of the multinational must interact. These authors argue a new way of structuring is not the issue – it is more the emerging management philosophy, with its focus on management processes: ‘The actual configuration of the processes themselves, and the structural shell within which they are embedded, can be very different depending on the businesses and the heritage of each company’.⁸⁵ Ghoshal and Bartlett cite GE, ABB and Toyota as prime examples of companies involved in developing such processes, with Intel and Corning, Philips and Alcatel, Matsushita and Toshiba regarded as companies embarking upon a network-type configuration.

The management of a multi-centered networked organization is complex. Apart from the intra-organizational network (comprising headquarters and the numerous subsidiaries), each subsidiary also has a range of external relationships (involving local suppliers, customers, competitors, host governments and alliance partners). The management of both the intra-organizational and inter-organizational spheres, and of the total integrated network, is crucial to global corporate performance. It involves what has been termed a less-hierarchical structure, featuring five dimensions:

- Delegation of decision-making authority to appropriate units and levels.
- Geographical dispersal of key functions across units in different countries.
- Delaying of organizational levels.
- De-bureaucratization of formal procedures.
- Differentiation of work, responsibility and authority across the networked subsidiaries.⁸⁶

Research cited by Nohria and Ghoshal focuses on the capability of networking subsidiaries to package ‘slack resources’ (pools in capital, production or human resources beyond those required for local purposes) to stimulate ‘local-for local’, ‘local-for-global’ and ‘global-for-global’ innovation processes.⁸⁷ Integrated networks of these ‘slack resource’ pools are combined by way of interpersonal contacts, mentoring relationships and sophisticated communications networks in order to identify and distribute new products processes and technologies.

Beyond networks

Doz, Santos and Williamson⁸⁸ have coined the term ‘meta-national’ to describe firms comprised of three types of units. First, locally imbedded ‘sensing units’ are responsible for uncovering widely dispersed sources of engineering and market insights. Developing new technologies and processes can no longer be assumed to be the sole task of a conveniently located home-country headquarters research and development unit, or even a MNE-based center of excellence. Second, ‘magnet’ units are described as attracting these unpredictably dispersed innovative processes, creating a business plan to convert these innovations into viable services or products. Finally, a third set of units are responsible for marketing and producing adaptations of these products and services for a range of customers around the world. The metanational system is described as:

*a global tournament played at three levels. It is a race to identify and access new technologies and market trends ahead of the competition, a race to turn this dispersed knowledge into innovative products and services, and a race to scale and exploit these innovations in markets around the world.*⁸⁹

The place of the HR function in structural forms

As we point out in our treatment of the various forms, there has been little direct investigation into how the HR function develops in response to structural changes as a consequence of international growth. An exception is a study of the changing role of the corporate HR function in 30 UK firms.⁹⁰ The authors, Scullion and Starkey found three distinct groups that they describe as follows:

- *Centralized HR* companies, characterized by large, well-resourced HR departments responsible for a wide range of functions. The key role for corporate HR was to establish and maintain control over world-wide top level management positions, such as divisional and subsidiary managers, so that strategic staffing was under central control. Companies in this group operated within product-based or matrix structures.
- *Decentralized HR* companies, characterized by devolving the HR responsibilities to a small group who confined their role to senior management at corporate HQ. This was consistent with the decentralized approach of other functions. Companies within this group operated within product or regional-based structures, with only one reporting using a matrix.
- *Transition* companies, characterized by medium-sized corporate HR departments staffed by a relatively small group at corporate HQ. They operated in a decentralized, product-based structure, though again one company reported using a matrix structure.

Scullion and Starkey note that the varied roles of corporate HR within these three groups impacted upon the way in which activities such as training and performance appraisal were handled, and the ability of corporate HR to plan for staff movements throughout the worldwide operations.

Different countries take different paths

The above discussion takes a generalist view of the growth of the internationalizing firm through the various stages to multinational status, and the correspondent organizational structures. However, it is important to note a cultural element. If, as Stopford and Wells, state, MNEs may develop global capabilities by an emphasis on product diversity, leading to world-wide product division structures, or alternately, by an emphasis on cultural responsiveness,

leading to regional or area division structures, the question arises as to what role does the cultural origin of the multinational play in the path to globalization? European firms have tended to take a different structural path than their US counterparts. An early study of 70 European multinationals revealed that European firms moved directly from a functional ‘mother-daughter’ structure to a global structure with worldwide product or area divisions, or to a matrix organization without the transitional stage of an international division.⁹¹ Human resource management practices, changing to serve the needs of the new structure, adjusted accordingly. Swedish firms have traditionally adopted the mother-daughter structure, but Hedlund’s work noted that this had changed. The Swedish multinationals in his study tended to adopt a mixture of elements of the mother-daughter structure and elements of the product division, at this stage of their internationalization process.⁹² It may be that there is a preference for matrix-type structures within European firms, particularly Nordic MNEs. One could suggest that this structural form has better suited the more collaborative, group-oriented work organization found within these firms.

Those US firms that have experimented with the matrix form appear to have met with limited success. For example, as part of a reorganization process termed ‘Ford 2000’, the Ford Motor Company abandoned its regional structure in 1993 and adopted a form of global matrix organization characterized by a multidisciplinary product team approach with networked plants across regions. In the process, the European regional headquarters was moved to the USA in an attempt to develop a more global decision-making perspective. In November 2001, Ford announced a restructuring and plant rationalization that effectively took the company back to a regional structure. Further restructuring, particularly of its North American operations, appears to be ongoing as Ford seeks an optimal allocation of resources and operations to maintain a global competitive position.⁹³

Japanese multinationals are evolving along similar lines to their US counterparts. Export divisions have become international divisions but, according to Ronen,⁹⁴ the rate of change was slower. The characteristics of Japanese organizational culture (such as the control and reporting mechanisms and decision-making systems), the role of trading companies and the systems of management appear to contribute to the slower evolution of the international division. In some cases, despite their high degree of internationalization, Japanese firms may not adapt their structure as they become more dispersed. As mentioned previously, Ghoshal and Bartlett were able to include Japanese firms in their description of the network multinational. A 1996 study⁹⁵ of 54 companies, taken from the *Fortune* 1991 list of the world’s 500 largest industrial corporations revealed that the degree of internationalization differed between firms from the USA, Europe and Japan. The study also reports that the US multinationals in the sample gave more autonomy to their international operations than did their Japanese counterparts.

We should mention that internationalizing firms from other Asian nations may also vary in structural form and growth patterns. Korean conglomerates (*chaebols*) have had a stronger preference for growth-through-acquisitions than the ‘greenfield’ (building) approach taken by Japanese multinationals, and this has influenced their structural responses in terms of control and coordination. The so-called Chinese bamboo network/family firms may face significant challenges as their international activities expand and it becomes more difficult to maintain the tight family control that characterizes overseas-Chinese firms.⁹⁶

In 1995, only three mainland Chinese firms were listed in *Fortune*’s top 500 global companies. This number is expanding as more and more Chinese firms have international operations. A recent paper by Sledge notes that by 2009 the number of Chinese firms in the Global 500 had increased to 37. It is interesting to note that of the 51 firms from developing economies that were included in the 2009 Global 500, China was clearly the dominant source country.⁹⁷ Some research has begun into the internationalization of Chinese MNEs. For example, Shen’s⁹⁸ 2001 study of ten Chinese firms, mostly state owned enterprises of various sizes and from different industries, reports an incremental approach: moving into neighboring East and South East Asia before expanding into North America. These firms were at different stages of

internationalization: four had foreign sales offices, three had sales offices and subsidiaries, and three were considered global in terms of number of foreign subsidiaries (either wholly owned or international joint ventures). Global area divisional or global functional structures were utilized. As with China, there is a similar relative paucity of information regarding Indian MNEs and their internationalization.

Some researchers have gone so far as to question the existence of a truly global firm. Doremus *et al.*,⁹⁹ find empirical support for their contention that institutional infrastructures (the cultural heritage codified into legislation and values related to banking and financial markets, research and development capabilities and patterns of technological change, as well as governmental and managerial preferences and strategic propensities), combine to limit the ability of firms to move too far beyond their regional homes. Three regional blocks are presented for multinational firms: North America, Europe (largely German-based multinationals) and Asia (largely Japanese-based multinationals). The authors report economic data to support their contention that while each of these regional powers have some impact outside of their own regions, practically no firms operate significantly in a balanced manner across all three regions of the world. Deep-seated differences in financial institutions, how technology is acquired and developed, and how products and services are consumed are all too divergent from each firm's region of origin for complete global cross-seeding to occur. According to Rugman, centers of regional competitive advantage may be created with some limited interventions outside of the regional core.¹⁰⁰

Fashion or fit?

The above discussion has traced the evolution of the firm from domestic-oriented into a global-oriented firm. A note of caution should be added. Growth in the firm's international business activity does require structural responses, but the evolutionary process will differ across multinationals. Apart from the important country of origin aspect (especially with countries that had colonies for a relatively long period of time), other variables – size of organization, pattern of internationalization, management policies and so on – also play a part. As our discussion indicates, firms undergo stages of restructuring as they attempt to grapple with environment changes that require strategic responses.

CONTROL MECHANISMS

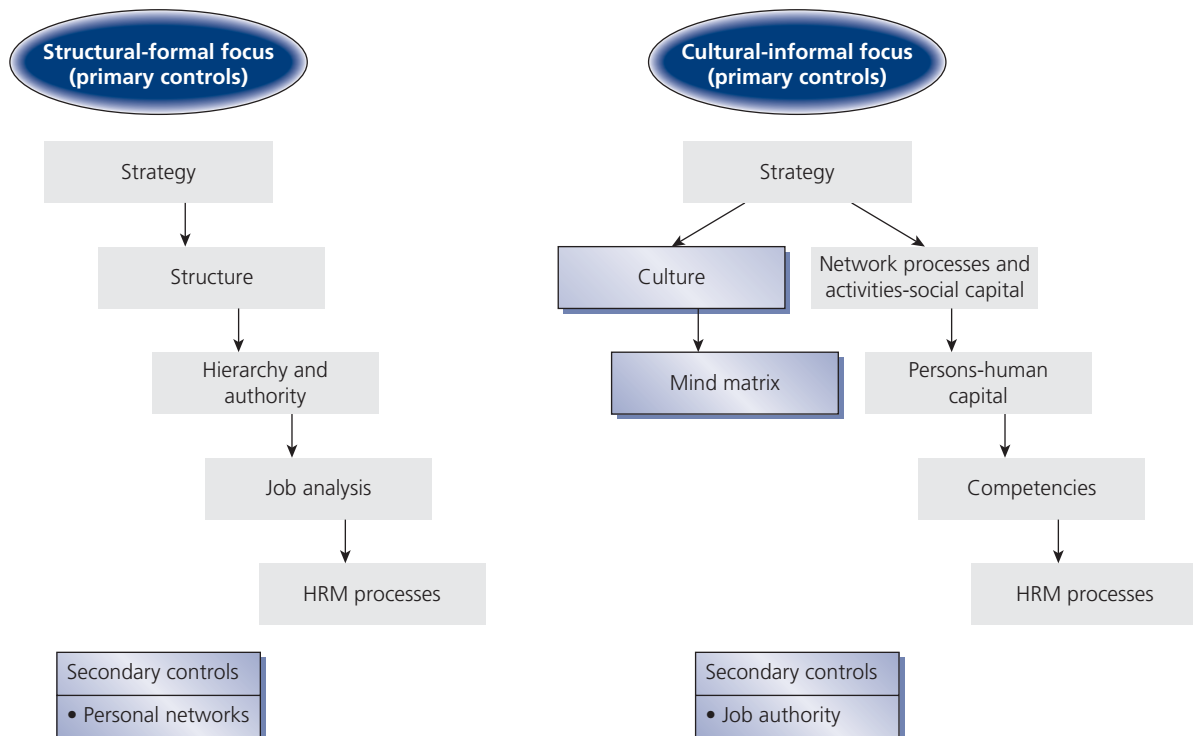
As indicated in Figure 3.1 at the beginning of this chapter, international operations place additional stresses on control mechanisms. There is also additional stress on the firm's ability to coordinate resources and activities. As the chairman and chief executive officer of the French hotel and travel company, Accor, explained in a newspaper interview:¹⁰¹

Accor has to be a global company, in view of the revolution in the service sector which is taking place ... National [hotel chains] cannot optimize their operations. They cannot invest enough money ... Globalization brings considerable challenges which are often under-estimated. The principal difficulty is getting our local management to adhere to the values of the group ... Every morning when I wake I think about the challenges of coordinating our operations in many different countries.

Figure 3.11 below presents two strategies for global control. It is important to note these two strategies are not independent or divorced from each other. Rather they present a difference in emphasis.

Traditionally, MNEs have emphasized more formal, structural forms of control. As presented earlier in the chapter, strategy is implemented via the factoring of work flows, the articulation

FIGURE 3.11 Control strategies for multinational firms



Source: Adapted from A. Engle and Y. Stedham, 'Von Nebenrolle zu Hauptrolle, von Statist ins Rampenlicht: Multinational and Transnational Strategies – Implications for Human Resource Practices', *Conference Proceedings of the Sixth Conference on International Human Resource Management*, Paderborn, Germany: University of Paderborn, 1998; and A. Engle, M. Mendenhall, R. Powers and Y. Stedham, 'Conceptualizing the Global Competency Cube: A Transnational Model of Human Resource', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 7, pp. 15–23.

of control by some combination of specialization characterized by functional, global product division, national, regional (area) divisions, or matrix structures. Structure results in hierarchies, functional authority and increasingly prescribed job descriptions, selection criteria, training standards and compensable factors. Human resource activities act to implement existing structural systems of control. Communication and relationships are formalized and prescribed and budgetary targets and 'rational', explicit, quantitative criteria dominate performance management systems.¹⁰² Complementary yet definitely secondary control is developed and maintained via more informal personal and social networks – the informal organization.

The inadequacy of bureaucratic, structural controls when dealing with significant variations in distance and people experienced in the far-flung activities and operations of MNEs has been noted by researchers for decades. The unique cultural interactions and the contextual and physical distances that characterized multinational operations may have outstripped the capabilities of solely structural and formal forms of control.¹⁰³ As long ago as 1981, William Ouchi termed the phrase 'clan control' to describe social control as a legitimate control system to supplement or replace traditional structural, bureaucratic control.¹⁰⁴ A more cultural focus emphasizes the group level potential of corporate culture, informal social processes, personal work networks and the investment in social capital to act as sources of more complete and nimble control in a complex multi-product, multicultural environment. On the individual level, an emphasis on persons (as opposed to jobs), their competencies and skills, and the investment in human capital become the focus of more customized human resource practices and processes.¹⁰⁵ Formal, structural controls still exist, but they are not the primary source of control.

Results from a survey of 390 Mexican subsidiaries of US MNEs by Gomez and Sanchez¹⁰⁶ led them to conclude that predicting the preferred combination of formal and informal controls a MNE might choose is problematic. The complexities related to subsidiary mandate, reliance on local or corporate technologies and skills, as well as the cultural distance between the corporate and host cultures need to be considered in determining the mix of formal and informal control. Clearly more research is called for in this topic area.¹⁰⁷ Returning to several of the elements in Figure 3.11, we will review informal control processes.

Control through personal relationships

A consistent theme in the descriptions of transnational and networked organization forms is the need to foster vital knowledge generation and diffusion through lateral communication via a network of working relationships. Networks are considered as part of an individual's or organization's *social capital*: contacts and ties, combined with norms and trust, that facilitate knowledge sharing and information exchanges between individuals, groups and business units.¹⁰⁸ As network relationships are built and maintained through personal contact, organizations need processes and forums where staff from various units can develop types of personal relationships that can be used for organizational purposes. For example, working in cross-functional and/or cross-border teams can assist in developing personal contacts. Training and development programs, held in regional centers or at headquarters, become an important forum for the development of personal networks that foster informal communication channels.

Control through corporate culture

Some advocates of more complex structural forms regard the use of cultural control as an effective informal control mechanism. Corporate culture is variously defined, but essentially it refers to a process of socializing people so that they come to share a common set of values and beliefs that then shape their behavior and perspectives. It is often expressed as 'our way of doing things'. Cultural control may be a contentious issue for some – evidence of multinational imperialism where corporate culture is superimposed upon national cultures in subsidiary operations. However, its proponents offer persuasive arguments as to its value as a management tool.¹⁰⁹ The emphasis is on developing voluntary adherence to corporate behavioral norms and expectations through a process of internalization of corporate values and beliefs.

The literature on corporate culture recognizes the role played by HR activities in fostering corporate culture. For example, Alvesson and Berg¹¹⁰ regard HRM activities as important means of establishing corporate culture identity. The HR activities that build corporate culture include recruitment and selection practices, as firms hire or 'buy' people who appear to hold similar values. Training and development programs, reward systems and promotion are also activities that reinforce company value systems.¹¹¹ Such reinforcement is considered to lead to more committed and productive employees who evince appropriate behavior and therefore reduce the need for formal control mechanisms. Placement of staff is another method. Some global firms have become even more systematic in their efforts to achieve control by way of shared corporate culture. As IHRM shows, these efforts can become a central element in IHRM strategy.



IHRM in Action Case 3.1

IHRM 6th edition Dowling, Festing and Engle

Reflections from the Shuttle Tram at the Greater Cincinnati/Northern Kentucky International Airport

February 14th

The cold rain had turned to wet snow as Mary Knox had turned into the airport exit at the Greater Cincinnati/Northern Kentucky International Airport. Having checked in her four pieces of luggage, complete with horrible extra luggage charges and said goodbye to her husband and three children, Mary guiltily took her place on the transfer shuttle tram going to Terminal 2.

Mary had been brought up in rural Clay County Kentucky, near the Tennessee border. Her father was a long-haul trucker and her mother a traditional stay-at-home mom. She grew up in a rural part of the county, close to her paternal grandparent's farm. Doing well in high school, she received an Associate Degree in Nursing and had been a nurse for ten years. When her first marriage ended she took her two girls and made a new start in Midway, Kentucky.

Royoda Motor Manufacturing, USA (RMM), the North American arm of a global Japanese auto company had built a final fabrication plant in Midway in 1985. When the six cylinder engines were first manufactured in the US at the Midway plant (a four billion dollar investment, employing around 4500 employees) in 2003, RMM hired a large number of people to respond to the expansion. Mary was one of those new hires. She did very well, showing a real understanding of the technical details of the production process, rising quickly to the position of line manager.

Mary's supervisor had recommended her for a new seven-week training program for managers at Royoda City in Japan. Mary was the most junior plant employee to be part of a class of 35 managers from the US, Japan, China and Australia. The RMM Institute was created two years earlier to provide training and deal with concerns that Royoda's corporate culture, long deemed to be a critical element in the car company's world-wide success (at last count 170 000 workers in 10 Japanese and 21 plants outside of Japan), would be weakened by the fast pace of growth and geographic dispersion away from Japan. Some all-too-public part quality failures reinforced this concern a few years earlier. The Royoda Institute (RI) was part of a concerted effort to re-establish a strong, unifying 'Royoda Path' for the globally dispersed firm.

As the shuttle quietly but dramatically started up for Terminal 2, Mary gripped the support bar next to her and worried how her family would cope during her seven-week absence, worried about the differences in food (she had packed plenty of Pepto-Bismol, antacids and anti-diarrheal pills), worried about language differences (she had two years of Spanish in high school), worried about the culture shock she had seen in the preparatory orientation films the training department had shown her in Midway, and most of all, she worried about letting her production team down. As the shuttle arrived and the doors opened, she took a deep breath and stepped out into the underground concourse and awaiting gates.

April 22

Mary was very tired. Even the formidable *Farbucks'* 'Double Red Eye' coffee she had consumed in Los Angeles had worn off. The delays at the Los Angeles International Airport due to a security scare had made the long trip home even longer. Even though she was 12 pounds lighter than when she had left (due to long walks around the grounds of the Royoda Institute and the charming small city of Mokkibi – not in Royoda City as she had originally thought – and regular long swims in the heated Institute pool) she felt strangely at peace with the world.

The group problem solving sessions, lectures from very senior RMM executives, including a memorable dinner meeting with Fujio Konishi, President of Royoda, exercises in devolving complex problems into their various root causes, consensus building activities and an emphasis on how to lead and train others on *kaizen*, the five stage philosophy of continuous improvement, made the ten-hour days race by. Many nights she had fallen into bed in the small dormitory-like rooms too exhausted to say goodnight to her Australian and Japanese roommates. An entire

(Continued)

(Continued)

week was spent on interpreting Royoda's complex set of interactive production data displays, progress charts, and color coded status information iconography. Mary thought to herself 'that is when I just about wanted to go home' – all that information made hospital intensive care wards look simple and placid by comparison.

Mary got to know several class members very well, hiking in the mountains with some of them on one weekend (the resurgent spring weather and flowering plants in the mountains reminded her of her home in Eastern Kentucky) and taking bullet trains to Kyoto and Tokyo on other weekends. She was very aware that her Australian, Chinese and Japanese classmates had far more diversity in language skills than she had. She had powered through and overcome the 'information overkill crisis' as she later came to call it.

Mary recalled the first time she had hiked up the Pine Mountain as a child near her hometown in southeastern Kentucky. Looking down on the town in miniature and the railway lines and roads connecting the valley, all laid out before her like a miniature train set. 'Maybe that is what I got from my time in Japan – a sense of the connectedness of Royoda' she mused. Connectedness across cultures, people, product lines, functional specializations and geographic areas were all clearer to her now.

The shuttle was crowded with passengers and Mary could not help but note how loud and physically demonstrative 'the Americans' were. Beside her stood a Japanese family – a man, his wife and their two daughters. Perhaps a salaryman coming to RMM in Midway. Mary strained to hear and only picked up three Japanese words from the conversation between the younger daughter and the mother – 'home', 'school' and 'friends'. Good words.

As the shuttle stopped at the terminal, Mary stepped lightly out of the tram to her waiting luggage (hopefully) and waiting family. Walking down the concourse to the glass enclosed section denoting the end of the security zone and filled with people patiently waiting, she was reminded of part of one of her grandfather's favorite poems – by that famous traveller Robert Louis Stevenson –

'Home is the sailor, home from the sea, and the hunter, home from the hill'.

Source: Allen D. Engle, Sr. – fictional composite case from interviews, web sources and articles related to global corporate culture and management development practices.

SUMMARY

The purpose of this chapter has been to identify the HR implications of the various options and responses that international growth places on the firm. This chapter focused on:

- The general topic of balancing standardization and localization of MNE operations and how this balancing act runs throughout all human resource planning, processes, activities and systems.
- The organizational context in which IHRM activities take place. Different structural arrangements have been identified as the firm moves along the path to multinational status – from export department through to more complex varieties such as the matrix, heterarchy, transnational and networked structures.
- Control and coordination aspects. Formal and informal mechanisms were outlined, with emphasis on control through personal networks and relationships, and control through corporate culture, drawing out HRM implications.
- How international growth affects the firm's approach to HRM. Firms vary from one another as they go through the stages of international development, and react in different ways to the circumstances they encounter in the various foreign markets. There is a wide variety of matches between IHRM approaches, organizational structure and stage of internationalization. Over 20 years ago almost half the US firms surveyed by Dowling¹¹² reported that the operations of the HR function were unrelated to the nature of the firm's international operations. A study of nine subsidiaries of multinationals operating in Ireland by Monks¹¹³ found that the majority adopted a

local approach to the HR function, with headquarters involvement often limited to monitoring the financial implications of HR decisions.

- Stages of development and organizational forms should not be taken as normative.¹¹⁴ Research does suggest a pattern and a process of internationalization but firms do vary in how they adapt to international operations – we use nationality of the parent firm to demonstrate this.

Through the approach taken in this chapter, we have been able to demonstrate that there is an interconnection between IHRM approaches and activities and the organizational context, and that HR managers have a crucial role to play. In order to better perform this role, it would seem important that HR managers understand the various international structural options – along with the control and coordination demands imposed by international growth.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 What are the issues of standardization and localization in general for MNEs and how do they particularly manifest themselves in IHRM activities?
- 2 What are the stages a firm typically goes through as it grows internationally and how does each stage affect the HR function?
- 3 What are the specific HRM challenges in a networked firm?
- 4 Country of origin can strongly influence a firm's approach to organization structure. As MNEs from China and India internationalize, to what extent are they likely to differ from that observed for Japanese, European and US MNEs?

FURTHER READING

Bartlett, C. and Beamish, P. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, 6th Ed. (Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2011).

Caligiuri, P., Lepak, D. and Bonache, D. *Managing the Global Workforce*, (Chichester, U.K.: John Wiley and Sons, Ltd, 2010).

Festing, M. and Eidems, J. 'A Process Perspective on Transnational HRM Systems – A Dynamic Capability-based Analysis', *Human Resource Management Review* (in press).

Sledge, S. (2011) 'Dynamic competition: a look at firms in the Fortune Global 500', *Competitiveness Review*, Vol. 21, No. 5, pp. 428–440.

Stiles, E. and Trevor, J. (2006) 'The Human Resource Department: Roles, Coordination and Influence', in G. Stahl and I. Björkman (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, (Cheltenham: Edward Elgar), pp. 49–67.

NOTES AND REFERENCES

1. For more on the potential of strategic and structural activities to impact on international human resource processes and systems, see P. Evans, V. Pucik and I. Björkman, *The Global Challenge: International Human Resource Management*, 2nd Ed. (Boston: McGraw-Hill, 2011), particularly Chapter 2.
2. A discussion of the 'administrative heritage' that may link MNE country of origin to a predisposition for certain strategies and structural options is presented by C. Bartlett and P. Beamish in *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 6th Ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011), pp. 317–20; T. Jackson, *International HRM: A Cross-Cultural Approach* (London: Sage Publications, 2002); and P. Buckley and P. Ghauri, 'Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises', *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2 (2004), pp. 81–98.
3. M. Svard and R. Luostarinen, *Personnel Needs in the Internationalising Firm*, FIBO Publication No. 19 (Helsinki: Helsinki School of Economics, 1982).
4. P. M. Rosenzweig and N. Nohria, 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2 (1994), pp. 229–51.
5. Evans, Pucik and Björkman, *The Global Challenge*; R. White, 'A Strategic Approach to Building a Consistent Global Rewards Program', *Compensation and Benefits Review*, Vol. 37, No. 4 (2005), pp. 23–40.
6. M. Bloom, G. T. Milkovich and A. Mitra, 'International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts', *International Journal of*

- Human Resource Management*, Vol. 14, No. 8 (2002), pp. 1350–67.
7. P. Lawrence and J. Lorsch, 'Differentiation and Integration in Complex Organizations', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (1967), pp. 1–30; N. Forster and R. Whipp, 'Future of European Human Resource Management: A Contingent Approach', *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4 (1995), pp. 434–42. P. Gunnigle, K. R. Murphy, J. N. Cleveland, N. Heraty and M. Morley, 'Localization in Human Resource Management: Comparing American and European Multinational Corporations', *Advances in International Management*, Vol. 14 (2002), pp. 259–84.
 8. K. Kamoche, 'Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm', *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (1996), pp. 213–33.
 9. The firm-specific complexities of this standardization-localization issue are presented in a review of dynamic structures, roles and responsibilities at Nestlé SA by M. Hird and M. Stripe, 'Nestlé: Reflections on the HR Structure Debate' in P. Sparrow, M. Hird, A. Hesketh and C. Cooper (eds) *Leading HR* (Houndsmill, UK: Palgrave/Macmillan, 2010), pp. 46–67.
 10. A.-W. Harzing, *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms* (Cheltenham: Edward Elgar, 1999).
 11. E. Farndale, J. Paauwe, S. Morris, G. Stahl, P. Stiles, J. Trevor and P. Wright, 'Context-Bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Firms', *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 1, (2010), pp. 45–66.
 12. N. J. Adler and F. Ghadar, 'Strategic Human Resource Management: A Global Perspective', in R. Pieper (ed.), *Human Resource Management: An International Comparison* (Berlin and New York: De Gruyter, 1991), pp. 235–60.
 13. Bartlett and Beamish, *Transnational management*.
 14. S. Blazejewski and W. Dorow, *Corporate Cultures in Global Interaction: A Management Guide*. (Gütersloh, Germany: Bertlesmann Foundation, 2007).
 15. J. D. Thompson, *Organizations in Actions* (New York: McGraw-Hill, 1967); A. H. Aldrich, *Organizations & Environments* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979).
 16. Further details can be found in M. Festing, J. Eidems, S. Royer and F. Kullak, *When in Rome Pay as the Romans Pay? Considerations About Transnational Compensation Strategies and the Case of a German MNE*, ESCP-EAP Working Paper No. 22 (Berlin: ESCP-EAP European School of Management, 2006). Schering AG was acquired by Bayer AG in 2006 and is now Bayer Schering Pharma AG.
 17. P. Sparrow, 'International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge?', in C. Brewster and H. Harris (eds), *International HRM: Contemporary Issues in Europe* (London: Routledge, 2004), pp. 102–19. See also G. T. Milkovich and M. Bloom, 'Rethinking International Compensation', *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 1 (1998), pp. 15–23.
 18. H. Triandis, 'Generic Individualism and Collectivism', in M. Gannon and K. Newman (eds), *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management* (Oxford: Blackwell Business Pub., 2002), pp. 16–45.
 19. A well-known definition for institutions is the following: institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. See W. R. Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), p. 33.
 20. P. J. DiMaggio and W. Powell, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, Vol. 48 (1983), pp. 47–160; R. D. Whitley, *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts* (London: Sage, 1992); R. D. Whitley, *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies* (London: Sage, 1992). For a more concrete application of the institutional approach to a specific human resource practice, see M. Festing, and I. Sahakiantz 'Compensation Practices in Central and Eastern European EU Member States – An Analytical Framework Based on Institutional Perspectives, Path Dependencies and Efficiency Considerations', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 3 (2010), pp. 203–16.
 21. A. Ferner, 'Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies', *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1 (1997), pp. 19–37.
 22. Whitley, *Business Systems in East Asia*; Whitley, *European Business Systems*.
 23. Federal Ministry of Education and Research (ed.), *Education in Germany* (Bonn/Berlin: Federal Ministry of Education and Research, 2004).
 24. P. Sparrow, 'International Rewards Systems: To Converge or Not to Converge?', in C. Brewster and H. Harris (eds), *International HRM: Contemporary Issues in Europe* (London: Routledge, 2004), p. 103.
 25. S. N. As-Saber, P. J. Dowling and P. W. Liesch, 'The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5 (1998), pp. 751–66.
 26. S. E. Khilji, 'Modes of Convergence and Divergence: An Integrative View of Multinational Practices in Pakistan', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2 (2002), pp. 232–53.
 27. L. Liberman and I. Torbiörn, 'Variances in Staff-related Management Practices at Eight European Country Subsidiaries of a Global Firm', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 1 (2000), pp. 37–59.
 28. B. Taylor, 'Patterns of Control Within Japanese Manufacturing Plants in China: Doubts about Japanization in Asia', *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 6 (1999), pp. 853–73.

29. Ferner, 'Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies'.
30. Human resource management of US American enterprises in the United Kingdom, published in German language as: A. Ferner, P. Almond, P. Butler, I. Cark, T. Colling, T. Edwards and L. Holden, 'Das Human Resource Management amerikanischer Unternehmen in Großbritannien', in H. Wächter and R. Peters (eds), *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa* (München and Mering: Hampp, 2004); A. Ferner, P. Almond and T. Colling, 'Institutional Theory and the Cross-national Transfer of Employment Policy: The Case of "Workforce Diversity" in US Multinationals', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (2005), pp. 304–21.
31. M. Pudelko and A.-W. Harzing, 'Country-of-Origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries', *Human Resource Management*, Vol. 46 No. 4 (2007) pp. 535–59. Also see M. Pudelko and A.-W. Harzing 'The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards Headquarters Practices, Standardization towards Global Best Practices and Localization', *Organizational Dynamics*, Vol. 37 No. 4 (2008) pp. 394–404.
32. T. Edwards, P. Almond, I. Clark, T. Colling and A. Ferner, 'Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System', *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (2005), pp. 1261–86.
33. A. Ferner, J. Quintanilla and M. Varul, 'Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 2 (2001), pp. 107–27.
34. Edwards, Almond, Clark, Colling and Ferner, 'Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System'.
35. For a recent tri-regional approach ('bundles' of HR practices apropos to 'North Western Europe', 'Anglo-Irish Europe' and 'Central-Southern Europe') to European HR practices and firm performance, see E. Stavrou, C. Brewster and C. Charalambous, 'Human Resource Management and Firm Performance in Europe Through the Lens of Business Systems: Best Fit, Best Practice or Both?', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 7 (2010), pp. 933–62.
36. P. Buckley, J. Clegg and H. Tan, 'The Art of Knowledge Transfer: Secondary and Reverse Transfer in China's Telecommunications Manufacturing Industry', *Management International Review*, Vol. 43, Special Issue 2 (2003), pp. 67–93.
37. Motorola, Company website information, December 2002.
38. Y. Yan, 'A Comparative Study of Human Resource Management Practices in International Joint Ventures: The Impact of National Origin', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 4 (2003), pp. 487–510.
39. For example, see J. Birkinshaw and N. Hood, 'Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies', *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4 (1998), pp. 773–95; J. Birkinshaw and N. Hood, (eds) *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, (New York: St. Martin's Press, 1998); T. Ambos and J. Birkinshaw, 'Headquarters' Attention and its Effect on Subsidiary Performance', *Management International Review*, Vol. 50 No. 4 (2010), p449–469; K. Fatehi, *Managing Internationally*, (London: Sage Publications, 2008), pp. 416–419.
40. See, for example, Birkinshaw and Hood, 'Multinational Subsidiary Evolution'.
41. T. Ying, 'Electronics Giant to Open R&D Company', *China Daily*, 26–27 March (2005), p. 4.
42. Gupta and Govindarajan, 'Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations'.
43. Human resource management implications are mainly based on S. Taylor, S. Beechler and N. Napier, 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 (1996), pp. 959–85. For a more specific exposition of subsidiary mandates and HR issues (in the Hungarian context), see J. Poór, A. Engle, and A. Gross 'Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Hungary, 1988 – 2005'. *Acta Oeconomica*, Vol. 60, No.4 (2010), pp. 427–60.
44. A. Harzing and N. Noorderhaven, 'Knowledge Flows in MNCs: An Empirical Test and Extension of Gupta and Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles', *International Business Review*, Vol. 15 (2006), pp. 195–214.
45. *Ibid.*
46. *Ibid.*, p. 195.
47. For an interesting study and review of centers of excellence, see M. Adenfelt and K. Lagerstrom, 'The Development and Sharing of Knowledge by Centers of Excellence and Transnational Teams: A Conceptual Framework', *Management International Review*, Vol. 48 No. 3 (2008), pp. 319–38.
48. S. Morris, S. Snell and P. Wright, 'A Resource-based View of International Human Resources: Toward a Framework of Integrative and Creative Capabilities', in G. Stahl and I. Bjorkman (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp.433–48.
49. J. Birkinshaw and J. Ridderstråle, 'Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations', *International Business Review*, Vol. 8, No. 2 (1999), p. 154.
50. S. Michailova and K. Husted, 'Knowledge-sharing Hostility in Russian Firms', *California Management Review*, Vol. 45, No. 3 (2003), pp. 59–77.
51. O. Tregaskis, 'Learning Networks, Power and Legitimacy in Multinational Subsidiaries', *International Journal of*

- Human Resource Management*, Vol. 14, No. 3 (2003), pp. 431–47.
52. Taylor, Beechler and Napier, 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management'. For a detailed discussion of the potential complexities of the transfer of knowledge to subsidiaries in the automobile industry in India, see F. Becker-Ritterspach, *Hybridization of MNE Subsidiaries: The Automotive Sector in India*, (Houndmills, UK: Palgrave-Macmillan, 2009).
 53. Festing, Eidems and Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies'.
 54. J. Birkinshaw and J. Ridderstråle, 'Fighting the Corporate Immune System', pp. 149–80.
 55. Festing, Eidems and Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies'. For other resource-dependent oriented analyses see Y. Kim, 'Different Subsidiary Roles and International Human Resource Management: An Exploratory Study of Australian Subsidiaries in Asia', *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 4 (2002), pp. 39–60; Myloni, Harzing and Mirza, 'The Effect of Corporate-level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices'.
 56. Gupta and Govindarajan, 'Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations'; Harzing, *Managing the Multinationals*. For a recent study emphasizing the discretionary power of the headquarters in the headquarters-subsidiary relationship, see T. Ambos, U. Andersson and J. Birkinshaw, 'What are the Consequences of Initiative-taking in Multinational Subsidiaries?' *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 7 (2010), pp. 1099–1118.
 57. J. Martinez and J. Jarillo, 'The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1989), pp. 489–514. For a more wide-ranging and recent discussion of the many facets of coordination and control in multinational and subsidiary relationships, see U. Andersson and U. Holm (eds) *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters* (Cheltenham: Edward Elgar, 2010).
 58. J. I. Martinez and J. C. Jarillo, 'Coordination Demands of International Strategies', *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (1991), p. 431.
 59. For a further discussion in the context of IHRM strategies see M. Festing, 'International HRM in German MNCs', *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue No. 1 (1997), pp. 43–64. For a discussion of the possible roles corporate HR executives may take on, specific to the context of talent management aspects of global HRM, see E. Farndale, H. Scullion and P. Sparrow, 'The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management', *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2, (2010), pp. 161–8.
 60. A PriceWaterhouseCoopers report points out that global workforce management includes the management of a respective database. For example, 70 000 employees of IBM have their profile online. PriceWaterhouseCoopers (eds), *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management* (USA: PriceWaterhouseCoopers, 2006), p. 40. For a discussion and empirical investigation of the human capital implications of global databases, see C. Ruta, 'HR Portal Alignment for the Creation and Development of Intellectual Capital', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3 (2009), pp. 562–77.
 61. These insights are based on an interview by one of the authors with the Head of HR of a transnational organization. For a more general view from the top of the capabilities of HRM in global coordination – from a UK perspective – see G. Maxwell and L. Farquharson, 'Senior Manager's Perceptions of the Practice of Human Resource Management', *Employee Relations*, Vol. 30, No. 3 (2008), pp. 304–22.
 62. The organization's structure defines the tasks of individuals and business units within the firm and the processes that result from the intertwined tasks: identifying how the organization is divided up (differentiated) and how it is united (integrated). For a recent conceptual review of the ongoing quest for an optimal structure in an increasingly turbulent world, see J. Davis, K. Eisenhardt and C. Bingham, 'Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, No. 3 (2009), pp. 413–52.
 63. P. Sparrow, 'Integrating People, Processes, and Context Issues in the Field of IHRM', In P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (New York: John Wiley and Sons, 2009), pp. 3–28.
 64. See M. Forsgren, *Theories of the Multinational Firm* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008), particularly Chapter 5, 'The Designing Multinational: A Tale of Strategic Fit', pp. 71–100; J. Johanson and J. E. Vahlne, 'The Mechanism of Internationalisation', *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4 (1990), pp. 11–24; N. Malhotra and C. Hinings, 'An Organizational Model For Understanding Internationalization Processes', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 2 (2010), pp. 330–49.
 65. The willingness to entertain and success of export strategies are presented in the Chinese context by G. Gao, J. Murray, M. Kotabe and J. Li, 'A "Strategy Tripod" Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy', *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 3 (2010), pp. 377–96. A study of US service firms involved in international operations showed that a wholly owned subsidiary/branch office was the most common method, though engineering and architecture firms used direct exports and consumer services used licensing/franchising (K. Erramilli, 'The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms',

- Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3 (1991), pp. 479–501).
66. J. Ricart, M. Enright, E. Ghemawat, S. Hart and T. Khanna, 'New Frontiers in International Strategy', *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (2004), pp. 175–200; D. Welch and L. Welch, 'Pre-expatriation: The Role of HR Factors in the Early Stages of Internationalization', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4 (1997), pp. 402–13.
 67. See V. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm', in H. Wortzel and L. Wortzel (eds), *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials* (New York: John Wiley 1985), p. 425.
 68. N. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th Ed. (Mason, OH: Thomson South-Western, 2008), chapter 10; M. Bloom, G. Milkovich and A. Mitra, 'International Compensation: Learning How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 8 (2003), pp. 1350–67.
 69. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm'.
 70. C. Bartlett and S. Ghoshal, 'Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution', in R. Buzzell, J. Quelch and C. Barrett (eds), *Global Marketing Management: Cases and Readings*, 3rd Ed. (Reading, MA: Addison Wesley, 1992).
 71. J. Galbraith and R. Kazanjian, 'Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs', *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1 (1986), p. 50. See also R. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th Ed. (Mason, OH: South-Western Pub., 2008), chapter 6; and R. Fitts and J. Daniels, 'Aftermath of the Matrix Mania', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, No. 2 (1984), for an early discussion on the matrix structure.
 72. W. Taylor, 'The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik', *Harvard Business Review*, March–April 1991, pp. 91–105. For a more complete presentation of ABB's strategic intent and structural and process qualities, see K. Barham and C. Heimer, *ABB: The Dancing Giant* (London: Financial Times/Pitman Publishing, 1998).
 73. C. Bartlett and S. Ghoshal, 'Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind', *Harvard Business Review*, July–August 1990, pp. 138–45. Hofstede's concerns with the workability of balanced matrix structures are presented in his prescription that 'structure should follow culture' and be flexible and fluid, Hofstede, Hofstede and Minkov, *Cultures and Organizations*, pp. 402–09.
 74. S. Ronen, *Comparative and Multinational Management* (New York: John Wiley 1986), p. 330.
 75. P. Dowling, 'International HRM', in L. Dyer (ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, Vol. 1, ASFA/BNA Handbook of Human Resource Management Series (Washington, DC: BNA, 1988), pp. 228–257.
 76. Galbraith and Kazanjian, 'Organizing to Implement Strategies', p. 50.
 77. G. Hedlund, 'The Hypermodern MNC – A Heterarchy?', *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1 (1986), pp. 9–35.
 78. G. Hedlund, 'A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation', *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), pp. 73–90.
 79. Bartlett and Ghoshal, 'Organizing for Worldwide Effectiveness', p. 66.
 80. A. Engle and M. Mendenhall, 'Transnational Roles, Transnational Rewards: Global Integration in Compensation', *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6, (2004) pp. 613–25.
 81. Birkinshaw and Hood, *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*.
 82. M. Forsgren, 'Managing the International Multi-center Firm: Case Studies from Sweden', *European Management Journal*, Vol. 8, No. 2 (1990), pp. 261–7. Also see Forsgren, *Theories of the Multinational Firm*, Chapter 6, 'The Networking Multinational: A Tale of Business Relationships', pp. 101–124. Much of this work has been based on the concepts of social exchange theory and interaction between actors in a network.
 83. J. I. Martinez and J. C. Jarillo, 'The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies* (Fall 1989), pp. 489–514.
 84. S. Ghoshal and C. Bartlett, 'The Multinational Corporation as an Interorganizational Network', *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2 (1990), pp. 603–25.
 85. S. Ghoshal and C. Bartlett, 'Building the Entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks', *European Management Journal*, Vol. 13, No. 2 (1995), p. 145.
 86. R. Marschan, 'Dimensions of Less-hierarchical Structures in Multinationals', in I. Björkman and M. Forsgren (eds), *The Nature of the International Firm* (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997).
 87. N. Nohria and S. Ghoshal, *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997), pp. 28–32.
 88. Y. Doz, J. Santos and P. Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business Press, 2001).
 89. Y. Doz, J. Santos and P. Williamson, *From Global to Metanational*, p. 247.
 90. H. Scullion and K. Starkey, 'In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6 (2000), pp. 1061–81.
 91. L. Leksell, 'Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations', unpublished doctoral thesis,

- Institute for International Economic Studies, University of Stockholm, Stockholm (1981).
92. G. Hedlund, 'Organization In-between: The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCs', *Journal of International Business Studies*, Fall (1984), pp. 109–23.
 93. Assessment of Ford Motor Company from the *New York Times*, accessed January 27, 2011 at http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/ford_motor_company/index.html.
 94. S. Ronen, *Comparative and Multinational Management* (New York: John Wiley, 1986).
 95. R. B. Peterson, J. Sargent, N. K. Napier and W. S. Shim, 'Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalisation and Performance', *Management International Review*, Vol. 36, No. 3 (1996), pp. 215–30.
 96. S.-K. Chai and M. Rhee, 'Confucian Capitalism and the Paradox of Closure and Structural Holes in East Asian Firms', *Management and Organizational Review*, Vol. 6, No. 1 (2010), pp. 5–29.
 97. See J. Zhan and G. Liang, 'Latest Trends in Global FDI Flows and Policies: A Synthesis of Recent Research by UNCTAD', *AIB Insights*, Vol. 10, No. 4 (2010); D. Scissors, 'Chinese Outward Investment', *AIB Insights*, Vol. 10, No. 4 (2010), pp. 7–11; and S. Sledge, 'Dynamic competition: a look at firms in the *Fortune* Global 500', *Competitiveness Review*, Vol. 21, No. 5 (2011), pp. 428–440.
 98. J. Shen, 'Factors Affecting International Staffing in Chinese Multinationals (MNEs)', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2 (2006), pp. 295–315.
 99. P. Doremus, W. Keller, L. Pauley and S. Reich, *The Myth of the Global Corporation* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998).
 100. For additional empirical support for the idea of the regional multinational and the difficulties inherent in being a balanced, fully global firm, see A. Rugman and R. Hodgetts, 'The End of Global Strategy', *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4 (2001), pp. 333–43. For a more recent debate on the presence of absence of global as opposed to regional firms, see the special issue in the *Journal of International Business Studies*, particularly an empirical review of Japanese MNE's, 'The Regional Nature of Japanese Multinational Business', by S. Collinson and A. Rugman, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 2 (2008), and a rejoinder to criticisms of the regional approach by A. Rugman and A. Verbeke, 'The Theory and Practice of Regional Strategy: A Response to Osegowitsch and Sammartino', *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 2 (2008), pp. 326–332.
 101. Interview by Andrew Jack, *Financial Times*, October 13 (1997), p. 14.
 102. A. D. Engle, P. J. Dowling, and M. Festing, 'State of Origin: Research in Global Performance Management, a Proposed Research Domain and Emerging Implications', *European Journal of International Management*, Vol. 2, No. 2 (2008), pp. 153–169; G. Jones, *Organization Theory, Design and Change*, 6th Ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 2010, chapters 4 and 5); Hofstede, Hofstede and Minkov, *Cultures and Organizations*, Chapter 9.
 103. See C. Bartlett and P. Beamish in *Transnational Management* for their discussion of a more complete form of control, more appropriate to advanced multinational firms, via a more balanced combination of structural 'anatomy', process 'physiology' and cultural 'psychology', pp. 324–30.
 104. W. Ouchi, *Theory Z* (New York: Avon Books, 1981).
 105. A. Engle, M. Mendenhall, R. Powers and Y. Stedham, 'Conceptualizing the Global Competence Cube: A Transnational Model of Human Resource Management', *European Journal of Industrial Training*, Vol. 25, No. 7 (2001), pp. 346–53.
 106. R. Gomez and J. Sanchez, 'Human Resource Control in MNCs: A Study of the Factors Influencing the Use of Formal and Informal Control Mechanisms', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 10 (2005), pp. 1847–61.
 107. A prescriptive approach to developing a hybrid, more balanced formal and informal strategy of control is provided by F. Nilsson and N. G. Olve, 'Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management', *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4 (2001), pp. 344–58. An empirical assessment of 24 international manufacturing firms in the UK provided evidence of wide variance in the degree to which multinational firms provide forums for informal control processes, some respondents appeared to rely on more formal control systems. R. Kidger, 'Management Structures in Multinational Enterprises: Responding to Globalization', *Employee Relations*, Vol. 24, No. 1 (2002), pp. 69–85; for a theoretical discussion of the potential relationships between social capital, HRM and corporate strategy, see S.-C. Kang, S. Morris and S. Snell, 'Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending Human Resource Architecture', *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1 (2007), pp. 236–56.
 108. J. Nahapiet and S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 (1998), pp. 242–66; M. Hitt, L. Bierman, K. Uhlenbruck and K. Shimizu, 'The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: the Good, the Bad and the Ugly', *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6 (2006), pp. 1137–57.
 109. D. Ravasi and M. Schultz, 'Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture', *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3 (2006), pp. 433–58.

110. M. Alvesson and R. Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism* (Berlin: Walter de Gruyter, 1992). For a more recent discussion of the critical role of organizational culture and effectiveness, see E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, 2nd Ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).
111. A. Engle and M. Mendenhall, 'Transnational Roles, Transnational Rewards: Global Integration in Compensation', *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6 (2004), pp. 613–25; D. Welch and L. Welch, 'Commitment for Hire? The Viability of Corporate Culture as a MNC Control Mechanism', *International Business Review*, Vol. 15, No. 1 (2006), pp. 14–28.
112. P. Dowling, 'Hot Issues Overseas', *Personnel Administrator*, Vol. 34, No. 1 (1989), pp. 66–72. The ability or effectiveness of actually balancing standardization and localization – tilting neither one way nor the other – remains a question open to empirical assessment. See Festing and Eidems, 'A Process Perspective on Transnational HRM Systems – A Dynamic Capability-based Analysis'.
113. K. Monks, 'Global or Local? HRM in the Multinational Company: The Irish Experience', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 3 (1996), pp. 721–35.
114. For a discussion of the search for patterns and the evolution of research in the area of international human resource management studies, see R. Schuler, P. Sparrow and P. Budhwar, 'Preface: Major Works in International Human Resource Management', in P. Budhwar, R. Schuler and P. Sparrow (eds) *International Human Resource Management: Volume I – International HRM: The MNE Perspective* (Los Angeles: Sage, 2010), pp. xxiii–xxxv; also see P. Sparrow, 'Integrating People, Process, and Context Issues in the Field of IHRM', in P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, UK: John Wiley and Sons, 2009), pp. 3–28.



CHAPTER 4

IHRM IN CROSS-BORDER MERGERS & ACQUISITIONS, INTERNATIONAL ALLIANCES AND SMEs

Chapter Objectives

In the last chapter, we outlined how the international growth of MNEs places demands on management. In this chapter, the IHRM implications of other modes of international operations become our center of interest. Consequently, we move from an internal perspective on structure, control mechanisms, and managerial responses to a global perspective which includes external partners.

In this chapter we will first concentrate on cross-border alliances with a special emphasis on equity-based alliances. These alliances are given priority here due to their association with complex IHRM processes and practices,¹ which is the main interest of study within this volume. Equity cross-border alliances include:

- Mergers and acquisitions (M&As); and
- International joint ventures (IJVs).

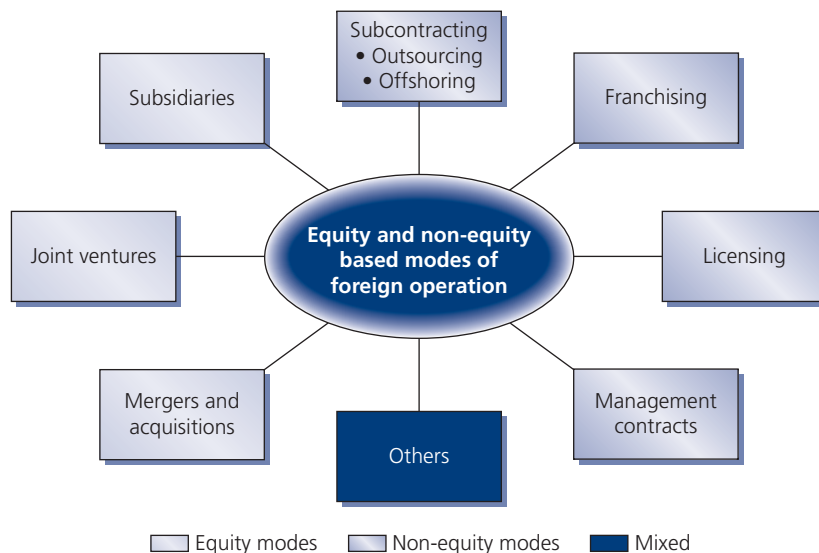
At the end of the chapter we will address the special case of globalizing small and medium-sized enterprises (SMEs) while looking for attendant IHRM responses. SMEs represent important elements in the world economy. However, in IHRM research they are often neglected. There is evidence that their approaches to international human resource management differ to a large extent from those of large MNEs and this is why we cover this topic in the present chapter. Chapters 2, 3 and 4 complement each other and are designed to deliver insights in the most important organizational contexts for international human resource management.

CROSS-BORDER ALLIANCES

The strategic importance of alliances has increased in the course of globalization.² Cross-border alliances are cooperative agreements between two or more firms from different national backgrounds, which are intended to benefit all partners. As depicted in Figure 4.1 these comprise equity as well as non-equity arrangements.³

- A **non-equity cross-border alliance** 'is an investment vehicle in which profits and other responsibilities are assigned to each party according to a contract. Each party cooperates as a separate legal entity and bears its own liabilities'.⁴ Examples include international technology alliances or strategic research and development alliances⁵ as well as cooperative agreements in different functional areas such as marketing or production.⁶
- **Equity modes** involve a 'foreign direct investor's purchase of shares of an enterprise in a country other than its own'.⁷ These include the establishment of subsidiaries as mentioned in Chapter 3,

FIGURE 4.1 Equity and non-equity modes of foreign operation



Source: Further developed from M. Kutschker and S. Schmid, *Internationales Management*, 6th Ed. (Munich and Vienna: Oldenbourg, 2008), p. 847. Reproduced with permission.

either through Greenfield investments or **acquisitions**, as well as through joint ventures or **mergers**. The latter typically involve long-term collaborative strategies, which require the support of appropriate HR practices.⁸ They represent typical cross-border equity-based alliances.

Equity as well as non-equity cross-border alliances pose specific challenges to international human resource management. Often, these are crucial to the success of the international operation. As Schuler and Tarique note, 'Some of the HR issues that are critical to the success of equity-based international or cross-border alliances may also rise in non-equity cross-border alliances, but they are often less central to the success of the alliance'.⁹ Hence, the difference in HRM in equity and non-equity cross-border alliances is supposed to lie in the differing extent to which specific HR measures are used.¹⁰ However, it has to be stated that there is a research deficit with respect to HRM in non-equity cross-border alliances¹¹ and it is beyond the scope of this chapter to discuss implications of all foreign entry modes in detail.¹²

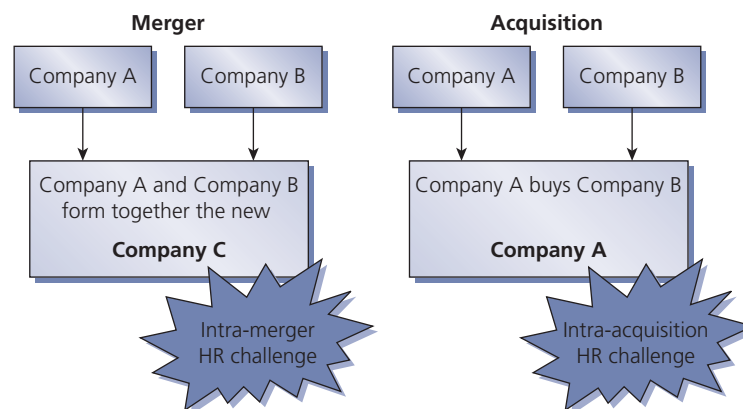
CROSS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS

A **merger** is the result of an agreement between two companies to join their operations together. Partners are often equals. For example, the DaimlerChrysler merger was supposed to be a merger between equals in its first stage.¹³ More information about this merger and its eventual lack of success can be found in IHRM in Action Case 4.1.

An **acquisition**, on the other hand, occurs when one company buys another company with the interest of controlling the activities of the combined operations.¹⁴ This was the case when the Dutch steel company Mittal, ranked second by volume in crude steel production in 2006, initiated a hostile takeover of the Luxembourg-based Arcelor group, ranked first in the same statistic.¹⁵

Figure 4.2 shows that a merger usually results in the formation of a new company while an acquisition involves the acquiring firm keeping its legal identity and integrating a new company into its own activities. The HR challenge in both cases consists of creating new HR practices and strategies that meet the requirements of the M&A.

FIGURE 4.2 The formation processes of M&As and HR Challenges



Within the context of this international volume, our focus will be on cross-border mergers and acquisitions (M&As). This means that firms with headquarters located in two different countries are concerned. Many of the HRM challenges faced in mergers and in acquisitions are similar, and



IHRM in Action Case 4.1

HR in the DaimlerChrysler merger

The merger

The merger between Chrysler and Daimler Benz was one of the largest in history. Both companies had started to screen the automobile industry for partners in 1997. In early 1998 Jürgen E. Schrempp, CEO of the German-based Daimler Benz company took the initiative and suggested a merger to Robert J. Eaton, CEO of the American-based Chrysler corporation. The merger contract was signed in May 1998.

HR in the different phases of the M&A

At the *beginning of the merger* 'soft' people skills were not an important issue to consider. Even in the second phase when the merger was negotiated HR issues continued to play a minor role. Negotiations were dominated by legal and financial aspects. Due to the strict secrecy at this stage, the corporate HR directors from both companies were not informed nor involved.

In the *integration planning phase* in August 1998, management teams from both firms developed strategies for the merged company. These teams identified a number of issues that had to be dealt with during the post merger integration. With respect to HR one important challenge was to solve the remuneration problem: The German top managers earned much less than their American counterparts. The contrary was the case for the lower management levels. It was decided that the salaries for those German top managers who had international responsibility would be raised to US level. For a broader group of German managers a component of their salary would be linked to the company's profit and its share price. At this stage all employees were informed using various media such as letters, the intranet or films. Furthermore, there was a first awareness about cultural issues in the merger. The new board was composed by 18 members including both, Schrempp and Eaton as chairmen, 8 board members from Chrysler and the same number from Daimler-Benz plus 2 from the Daimler subsidiaries Dasa and Debis.

During the *post merger integration phase* mixed teams worked on more than 1000 projects identified by the post merger integration coordination team. Only 43 projects were in the area of HR. They addressed topics such as corporate culture, employee profit-sharing, leadership styles, labor relations, global job evaluation, exchange programs, and management development. The board member responsible for human resources was not included in the 'Chairman's Integration Council', the core of DaimlerChrysler's management structure during the post merger integration phase. Within the first 2 years of the merger DaimlerChrysler lost about 20 top executives, especially from the Chrysler side. There is little evidence about a systematic retention program for this level. During the information campaign for the other levels the focus was on job security. Only two years after the merger DaimlerChrysler executives had admitted cultural problems. Examples included inappropriate humor, political correctness, perceived excessive formality, sexual harassment, private relationships, and documentation of meetings. The company offered intercultural training for executives and management exchange programs.

Long-term effects

In 2000, profitability at Chrysler had sharply dropped and there was a 20 per cent decline in the DaimlerChrysler share price. At that time, the market capitalization of DaimlerChrysler was little more than that of Daimler-Benz before the merger. Some years later, at the beginning of 2007 and after important financial losses mainly on the Chrysler side, media is discussing the possibility of a separation of Daimler and Chrysler. Although Chrysler had to close several production plants and had cut down around 40 000 jobs during the first years following the merger it has to admit important economic problems for the third time after the merger endangering the overall success of the combined company.¹⁶ This seriously affected the success of the merger between Daimler and Chrysler and led to a separation of the two partners in due course.

Source: Adapted from T. Kühmann and P. J. Dowling, 'DaimlerChrysler: A Case Study of a Cross Border Merger', (pp. 351–363) in *Mergers & Acquisitions: Managing Cultural & Human Resources* by G. K. Stahl and M. E. Mendenhall. Copyright © the Board of Trustees of the Leland Stanford Jr. University, forthcoming. All rights reserved. Used with the permission of Stanford University Press, www.sup.org.

for this reason we will not further differentiate between these two entities, but summarize them and use the abbreviation M&A. UNCTAD defines cross-border M&As as follows:¹⁷

Cross-border M&As involve partial or full takeover or the merging of capital, assets and liabilities of existing enterprises in a country by TNCs [transnational corporations] from other countries. M&As generally involve the purchase of existing assets and companies.

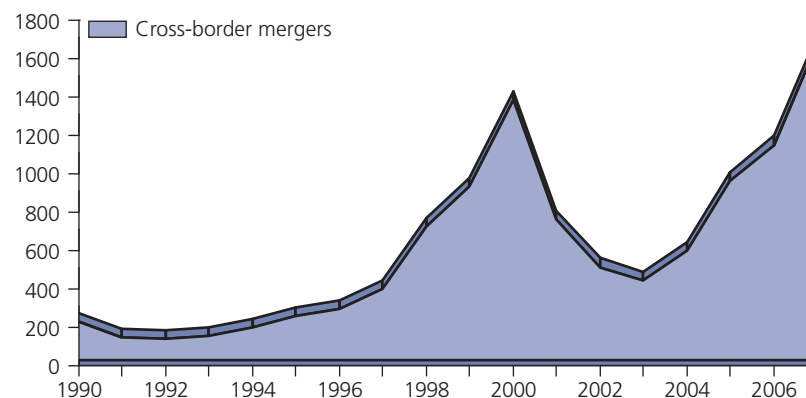
Cross-border M&As have seen tremendous growth over the last two decades in part because of the phenomenon of globalization. 'Both the value and number of cross-border M&As rose in 2005, to \$716 billion (an 88 per cent increase) and to 6134 (a 20 per cent increase) respectively'.¹⁸ This is depicted in Figure 4.3.

One major reason to engage in mergers or acquisitions is often to facilitate rapid entry into new markets.¹⁹ Thus, 'mergers and acquisitions are a predominant feature of the international business system as companies attempt to strengthen their market positions and exploit new market opportunities'.²⁰ Some of the factors that a firm takes into consideration when deciding on a target country include: the growth aspiration of the acquiring company, risk diversification, technological advantages, a response to government policies in a particular country, exchange rate advantages, favorable political and economic conditions, or an effort to follow clients.²¹

Despite the high yearly growth rates in the area of M&As there seems to be a gap between the expected added value and the benefits realized from an M&A.²² However, there is growing appreciation that the way the M&A is managed during the different phases (especially in the post-merger integration phase) has an impact on its performance, and in turn on the added value created.²³ M&A management has been investigated from many different perspectives. The work of Larsson and Finkelstein²⁴ provides an excellent overview of M&As from different research fields including strategic management, economics, finance, organizational theory and human resource management.²⁵ Of course, all sources of research are important when explaining the phenomenon of M&A success.

For the purposes of this chapter, we are going to focus solely on HR and its role in employee relations. The quality of employee relations, ranging from employee support to employee resistance, is influenced by variables such as the similarity between the management styles of the two organizations,²⁶ the type of cross-border combinations, the combination potential in terms of efficiency gains, or the extent of organizational integration. There is evidence that employee resistance endangers M&A performance as it may hinder synergy realization.²⁷ For this reason, it is

FIGURE 4.3 Mergers and acquisitions in US\$ Billions



Source: UNCTAD (ed), *World Investment Report 2008* (New York and Geneva, United Nations, 2008), p. 5. Reproduced with permission.

important that all M&As try and effectively manage issues where employee resistance is encountered, in order that employee support can evolve. This is a process in which the HRM function can play a crucial role.

A study by Birkinshaw *et al.*²⁸ found that the integration of tasks²⁹ between two companies is interdependent with human integration. The dimensions of human integration in this study included visibility and continuity of leadership, communication processes during integration, integrating mechanisms used, acquired personnel retained, and voluntary personnel loss. Task and human integration interact in different phases to foster value creation in acquisitions:

*In phase one, task integration led to a satisfying solution that limited the interaction between acquired and acquiring units, while human integration proceeded smoothly and led to cultural convergence and mutual respect. In phase two, there was renewed task integration built on the success of the human integration that has been achieved, which led to much greater interdependencies between acquired and acquiring units.*³⁰

Birkinshaw *et al.* conclude that the human integration process is especially difficult to manage and takes time. Complexity and the length of the integration process increase even more in the case of cross-border alliances.³¹ One reason for this is that both of the firms undergoing acquisition processes are embedded in their own national, institutional, and cultural settings (see Chapter 2).³² Typical problems that arise in cross-border M&As involve the following:

- Within the first year of a merger, it is not uncommon for a company's top management level to lose up to 20 per cent of its executives. Over a longer time frame, this percentage tends to increase even further.³³
- Personnel issues are often neglected, delayed or not a priority.³⁴
- Finally, a high number of M&As fail or do not produce the intended long term results.³⁵

When a firm is acquired by another firm, it constitutes an existing workforce. Considering this fact, we will describe the typical phases characterizing cross-border M&A processes and outline which HR practices are important at each of the different stages. At this point, it must be admitted that the extent to which these HR practices are carried out very much depends on the extent to which integration of the two companies is actually aspired. In the case of low integration (e.g. if the M&A is carried out mainly for portfolio reasons) both companies remain separate cultures. However, in the case of high integration, it is crucial for the M&A to meet the HR requirements of the different phases, which will be outlined in the next section.³⁶

M&A phases and HR implications

Typically, mergers and acquisitions are characterized by a series of phases. Depending on the publication, these phases will have different names. However, the M&A process usually consists of the following four steps:

- **A pre-M&A phase** including a screening of alternative partners based on an analysis of their strengths and weaknesses.
- **A due diligence phase**³⁷ which focuses more in depth on analyzing the potential benefits of the merger. Here, product-market combinations, tax regulations, and also compatibility with respect to HR and cultural issues are of interest.³⁸
- In the **integration planning phase**, which is based on the results of the due diligence phase planning for the new company is carried out.
- In the **implementation phase** plans are put into action.

FIGURE 4.4 HR activities in the phases of a cross-border M&A



Source: Based on J. A. Schmidt, 'The Correct Spelling of M&A Begins with HR', *HR Magazine*, Vol. 46, No. 6 (2001), pp. 102–108.
 © 2001, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA. Used with permission. All rights reserved.

Various studies have shown that the HR department becomes increasingly involved in the phases of M&A integration as the process evolves. For example, a study conducted in Germany of 68 M&As revealed that HR issues are only seriously considered once the integration strategy has actually been defined.³⁹ Schmidt refers to a study of 447 senior HR executives who represent mainly large companies with more than 1000 employees. Most participants were from North America, supplemented by companies from Europe, Latin America and Asia. He found that those companies which involved the HR department early in the process were more successful than others with late HR involvement.⁴⁰ Both studies showed that the strongest involvement of the HR department took place in the last two phases of the M&A process. From this study Schmidt has derived best practices, which should be considered in the different M&A process phases. They are complemented by culture-specific aspects, which are of special importance in cross-border M&As (see Figure 4.4).

An analysis of the data gathered in the context of the Cranfield Studies on International Human Resource Management (CRANET) shows that the following HRM measures have an important effect on the success of mergers and acquisitions: increasing involvement of HRM in the strategic decision-making processes of the firm, formalization of HR practices, support of the creation of organizational capabilities through training and development activities, and development of lines managers and internal labor markets. These aspects seem to be independent from the consideration of specific M&A phases.⁴¹

IHRM in Action case 4.1 analyzes the case of the DaimlerChrysler merger with respect to the M&A phases and briefly outlines which HR measures were taken. If you compare the information given about the DaimlerChrysler merger with the list of HR activities outlined in Figure 4.4 you can analyze the strengths and the weaknesses from an HR perspective. What lessons could be learned from this process?

Strategic HRM and the role of the HR function in M&As

Aguilera and Dencker⁴² suggest a strategic approach to HR management in M&A processes. Based on strategic HRM literature suggesting a fit between business strategy and HR strategy

they argue that firms should match their M&A strategy with their HR strategy while relying on three conceptual tools:

Resources are defined as tangible assets such as money and people, and intangible assets, such as brands and relationships. In the context of HRM in M&As decisions about resources involve staffing and retention issues, with termination decisions being particularly important. **Processes** refer to activities that firms use to convert the resources into valuable goods and services. For example, in our case, these would be training and development programs as well as appraisal and reward systems. Finally, **values** are the way in which employees think about what they do and why they do it. Values shape employee's priorities and decision making.⁴³

These ideas deliver starting points for developing HR strategies for the newly created entity. Hence, they give hints on how to meet the intra-merger or intra-acquisition HR challenges outlined in Figure 4.1. Taking such a strategic approach and aligning the HRM activities with the M&A strategy with respect to resources, processes and values is also a challenging task for the HR manager to perform: The HR manager must develop a set of integrated HR activities which are not only in line with the business strategy but with the M&A strategy as well.⁴⁴ Based on the work of Ulrich (1997),⁴⁵ the HR function can take the role of strategic partner (i.e. management of strategic human resources), an administrative expert (i.e. management of the firm's infrastructure), an employee champion (i.e. management of the employee contribution), or a change agent (i.e. management of transformation and change). In each phase of the M&A process each role involves different activities.

Rees and Edwards⁴⁶ see an emerging integrated HR strategy within M&As mainly as the result of the interplay of the various intraorganizational micropolitical forces and the influence factors from the institutional and industrial environment. M&As may provide an excellent basis to reconsider the HR strategy of a company and to place the HR function in an important position as a key actor responsible for intercultural integration and consideration of the legal environment of the various labor markets. However, there is a danger that due to unfavorable micropolitical conditions within the merger a company may not utilize the full strengths of its human resource management function.

The role of expatriates in M&As

The role of expatriates has been discussed with respect to **knowledge** transfer between the acquiring and the acquired company. However, the transfer of embedded knowledge is not guaranteed by each international assignment. While some studies have revealed the importance of prior working experience with a specific host country or with a particular entry mode as a success factor for expatriates involved in the integration of mergers,⁴⁷ this has not been confirmed for acquisitions. In a study by Hébert *et al.*, prior experience did not have an impact on the performance of the acquired firm.⁴⁸

In contrast to these findings, the above-mentioned study on M&As in Germany revealed that successful integration is dependent upon managers' industry experience, experience with similar projects, and particularly in the case of cross-border alliances, level of intercultural competence.⁴⁹ An emphasis on industry experience is in line with the suggestion by Hébert *et al.* who state that industry experience is an important asset when staffing an acquired subsidiary with an expatriate because it can lead to a transfer of best practices.⁵⁰

These arguments have implications for the staffing of the post-merger integration team. Hébert *et al.*⁵¹ suggest that acquiring companies should not completely rely on the placement of expatriates within the top management team of an acquired subsidiary. They suggest creating a strong team including a mix of both groups – expatriates and local members of top management – and that the acquisition integration be viewed as a collective learning process.

A study by Villinger of 35 acquisitions by western MNEs in Hungary, the Czech Republic, Slovakia and Poland found that post-acquisition managerial learning⁵² highlights the importance of appropriate cross-border management skills. The author emphasizes that local language skills as well as sensitivity towards cultural differences are crucial for M&A success. It is especially important to note this when companies from developing countries represent the acquired firm in the M&A process. As Villinger⁵³ notes:

Interestingly, although language and communication problems are clearly pointed out as the key barrier to successful learning from both sides, there seems to be a consensus that the command of the partner's language is mainly a requirement for eastern managers, and significantly less so for western partners. This may be surprising, as it can lead to a situation in which a hundred eastern European managers have to learn German, instead of a small number of German expatriates learning the local language. However, it may be argued that the language chosen for (future) communications will depend on the expected direction of 'the flow of learning' between the two partners.

A comparative approach to HRM in M&A processes

While it seems possible to identify the typical phases of M&A processes across nationalities and industries, the content of the HR measures appears to depend very much on the nationality and culture of the companies involved in the M&A – a specific application of our previous discussion of 'country of origin effect' in Chapter 2. Child *et al.*⁵⁴ highlight the following HRM policy characteristics for the different countries of their investigation (USA, Japan, Germany, France, and UK):

- **Performance-related pay** is more popular in the USA than in Japan or Germany.
- Recruitment in the USA tends to be rather short-term compared to Germany, France and the UK. In Japan the lifetime orientation is now less prevalent but there is still a longer-term focus than in the other countries.⁵⁵
- Training and career planning is most extensive in the USA.

Despite the fact that there are signs of convergence in HR practices across countries due to the increasing globalization of markets, the cultural and institutional differences between MNEs and the resulting impact on HR still seems to be important.⁵⁶ This seems to also hold true when M&A processes are concerned and especially in the post-integration phase. Child *et al.*⁵⁷ summarize the results of their case study research as follows:

- Convergence across nationalities in HRM policies was evident in post-acquisition moves towards performance-related pay, training and team-based product development.
- Most acquirers also made adjustments to suit the local culture.
- American HRM reflected a short-term individualistic national business culture.
- Japanese HRM, although adopting some American methods, generally reflected long-term, consensual, team-based, collectivist national philosophies.
- French companies have been influenced by international HRM best practice but still tend to display an ethnocentric approach that gives precedence to managers of French origin.
- German companies were the most anxious to adopt international practices in their acquisitions, even when these conflict with their traditional practices. For example, they force themselves to be more informal.

INTERNATIONAL EQUITY JOINT VENTURES

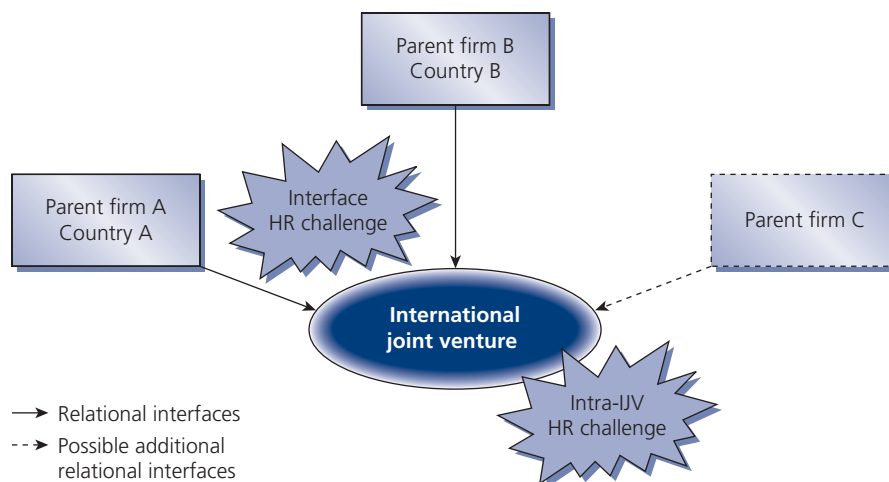
International joint ventures (IJVs), the second type of equity-based cross-border alliance discussed in this chapter, have experienced tremendous growth during the last two decades and will continue to represent a major means of global expansion for MNEs.⁵⁸ In emerging economies such as China they represent the dominant operation mode for MNEs' market entry.⁵⁹ According to a well-known definition by Shenkar and Zeira⁶⁰ an IJV is:

A separate legal organizational entity representing the partial holdings of two or more parent firms, in which the headquarters of at least one is located outside the country of operation of the joint venture. This entity is subject to the joint control of its parent firms, each of which is economically and legally independent of the other.

An IJV can have two or more parent companies. Many IJVs, however, involve two parent companies. An increasing number of IJV partners leads to increasing complexity overall, including the international HR function and practices.⁶¹ For reasons of simplification we concentrate on a constellation of two partners in the following. As will be outlined later, problems will get even more complex with more than two partners. The equity division between the parent companies of the joint venture may differ. In some cases the ratio is 50:50, in others the dominance of one partner becomes more obvious with a ratio of 51:49 or through various other combinations. This, of course, has implications for the control of the IJV; an issue which will be discussed later in this chapter. Figure 4.5 depicts the formation of an IJV. In contrast to M&As, the parent companies of an IJV keep their legal identity and an additional new legal entity representing the IJV is established. Figure 4.5 also indicates the level of complexity that an IJV represents for the human resource management function. For this reason, IJVs clearly represent an important field of research for IHRM scholars.⁶² The topics of research on IHRM in IJVs are very similar to those in M&As. In both cases, partners with different institutional, cultural and national backgrounds come together and must balance their interests. However, in IJVs, this challenge includes the following factors:

- HR must manage relations at the interfaces between IJV and the parent companies. The different partners that make up the IJV may possibly follow different sets of rules and this can lead to critical dualities⁶³ within the HR function.
- The HR department must develop appropriate HRM practices and strategies for the IJV entity itself. HR has to recruit, develop, motivate and retain human resources at the IJV level.

FIGURE 4.5 Formation of an international equity joint venture



These two challenges have to be taken into consideration during the different phases of establishing and managing the joint venture⁶⁴ and will be described later in this chapter.

According to a literature analysis by Schuler, the main reasons for engaging in an IJV are as follows:⁶⁵

- To gain knowledge and to transfer that knowledge.
- Host government insistence.
- Increased economies of scale.
- To gain local knowledge.
- To obtain vital raw materials.
- To spread the risks (i.e. share financial risks).
- To improve competitive advantage in the face of increasing global competition.
- To provide a cost effective and efficient response required by the globalization of markets.

Special emphasis should be given to the knowledge transfer or learning objective.⁶⁶ IJVs provide an excellent opportunity to learn from another company in two ways. First, each company has the chance to 'learn the other partner's skills'. This can include gaining know-how and process knowledge in specific functional areas such as R&D or acquiring local knowledge about a specific market or culture. Second, companies acquire working experience in cooperating with other firms. Thus, the IJV can be used as a medium for organizational learning processes as well.⁶⁷

Unfortunately, there is evidence that many IJVs fail⁶⁸ or do not produce the expected results.⁶⁹ Some reasons for these failures can be traced back to the lack of interest in the human resource management and cross-cultural management aspects of international joint ventures.⁷⁰ These two issues will be addressed in the following sections.

IJV development stages and HRM implications

Similar to the M&A processes discussed earlier, the development of IJVs can also be described in development stages. Schuler distinguishes four stages: the formation, in which the partnership between the parent companies is the center of interest, the development and implementation of the joint venture itself, and the advancement of the activities.⁷¹ It is important to note that HRM is involved in each of the IJV development stages,⁷² which are not independent from each other. Activities in the first stage have an impact on activities in the second stage and so on. Furthermore, complexity can increase depending upon the number of parent companies⁷³ and countries involved in the joint venture.⁷⁴

The stages model shows that compatibility between the IJV partners is most important when it comes to mutual learning opportunities between the parent companies and the joint venture. This aspect should be focused on from the beginning of a joint venture formation process. As all learning processes include communication processes and are carried out by people, the management of the human resources at this point is critical. This encompasses all activities of the HR function including **recruitment**, selection, **training** and **development**, performance management and compensation. A strategic approach requires not only a strong compatibility of the various HR activities and practices, but also with the IJV strategy.⁷⁵

Within the different stages of IJV formation, the HR manager may take on many roles in order to meet the challenges of interaction between the parent company and the IJV:

- In the *partnership role*, HR managers should take the needs of all stakeholders into account and demonstrate a thorough understanding of the business and the market.

- As a *change facilitator* and *strategy implementer*, HR managers should be able to conceptualize and implement new strategies involving trust-based communication and cooperation with relevant partners. This also requires the creation of a stable learning environment.
- As an *innovator*, the HR manager should be able to identify talent for executing IJV strategies and adapting to changes in the IJV stages.
- As a *collaborator*, the HR manager's strengths should lie in creating win-win situations characterized by sharing rather than competing between the different entities engaged in the joint venture.⁷⁶

The importance of cross-cultural management in international joint ventures

As outlined in the previous section on 'the comparative approach of HR in M&As', the national, institutional and cultural environments of a firm do indeed matter. Here, we will focus on cultural issues which play an important role in IJVs.⁷⁷ This information on comparative HRM as well as on cross-cultural HRM is relevant to both M&As and IJVs. In many studies, the implications of different cultural employee backgrounds coming together in an IJV have been the center of interest. Such a case is described in the following IHRM in Action case 4.2, which addresses the HR-related challenges of two different institutional and cultural environments working together in a common venture. This example illustrates how cultural differences matter in collaboration, decision-making and loyalty in the German–Chinese Joint Venture of Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.

The top management team and the role of expatriates in IJVs

As shown in IHRM in Action Case 4.2, the IJV's top management team has a high impact on the performance of the joint venture. The team's main task is to control the daily business operations of the IJV. The case described here is typical when the two parent firms of an IJV share equal equity division. Usually, both have the right to be equally represented in the management team and control of the key management positions is a critical issue when negotiating an IJV contract. Each firm tries to protect its own interests and to keep as much control as possible by staffing key positions with its own people.⁷⁸ Kabst⁷⁹ calls these IJV positions 'functional gatekeepers' – they try to protect their firm's assets in specific functional areas such as R&D, production or marketing.

Due to the fact that the parent companies compete for these key management positions, the top management team is usually composed of individuals from different cultural contexts. As in all **multicultural** teams, diversity may provide opportunities, but the individuals may also have problems working effectively together. The critical challenge for a multicultural team heading an IJV is not only that it has to deal with different cultural expectations, but that it also has to balance various management styles and strategic objectives of the different parent firms. Li *et al.*⁸⁰ point out that identification with both the IJV and the parent firm can lead to significant role conflicts and divided loyalty for IJV managers. As in the Beijing-Lufthansa case study, an exaggerated identification with the parent firm can affect communication and decision-making processes in the multicultural team and lead to lower commitment, and consequently, to problems in decision-making and unsatisfactory results. To avoid intercultural conflicts, companies often recruit country experts from outside the company rather than repositioning internal technical experts.

To address these problems and to increase IJV performance, Li *et al.* suggest taking explicit measures for improving organizational identity and identification at the IJV level.⁸¹ In his study on the retention of experienced managers in IJVs in China Li⁸² notes the involvement of the managers in strategic decision-making processes and intensive social integration measures as the most important measures for reducing turnover of high potentials in IJVs. However, the effectiveness of these measures decreases with the increase of the shares of the foreign partner.



IHRM in Action Case 4.2

Collaboration, decision-making and loyalty in a German-Chinese joint venture: Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.

The joint venture

When in 1978 the People's Republic of China opened its frontiers for foreign investors, the need for modern hotels, apartments and office space that could meet western requirements became obvious. Deutsche Lufthansa AG together with the government of the city of Beijing decided to cooperate in the establishment of a multifunctional service center. This was supposed to provide a logistical basis for international business travellers for whom China was an unknown territory at that time. The joint venture contract was signed in 1986, and in May 1992 the Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. was opened as one of the largest Chinese-German ventures.

Requirements for the selection of the management team

According to the legal requirements of joint ventures in China, the management team of a joint venture is composed with *equal representation* of both parties. For the selection of the German members their *technical abilities and industry as well as management know-how* were of major importance to ensure acceptance by their Chinese counterparts. Furthermore, an *understanding of Chinese culture*, combined with the ability to accept and cope with decision-making structures and the lifestyle of the foreign country were important in creating an environment of cooperation and learning. Learning opportunities were a major motive in the Chinese decision to work in a joint venture.

Another important aspect was *language*. As many of the older Chinese were not able to speak English at that time, there was often a need for a translator. All documents had to be translated either into English or Chinese. For all important meetings there were translators. German managers took into account that this was time consuming and that not all information might have been transferred. Consequently, it would be useful for the cooperation and the atmosphere within the joint venture if the Germans also had Chinese language capabilities.

The German management team members were told that if they were able to influence the selection of their Chinese counterparts they needed to understand that *status and important contacts, as well as informal relationships within the administration and government* played an important role in ensuring an important contribution to the joint venture's success.

Collaboration

Although all parties should have a common interest in the success of the joint venture *different perspectives* on specific topics can lead to conflict. This can have an impact on the choice of suppliers (foreign versus Chinese instead of quality considerations) or on the use of company cars representing important status symbols. The use of foreign consultants was favored by the Germans for quality reasons, while the Chinese voted for local consultants for cost reasons. The same was true in discussions concerning the need of expatriates. Chinese managers tried to avoid expensive expatriates while the German counterparts were convinced that they needed people with specific qualifications, which, according to them, could only be provided by expatriates. Again, the negotiations about these issues were very time consuming.

With respect to *decision-making*, the joint venture contract stated that the general manager is responsible for daily business and that this person be supported by a Chinese deputy. These regulations ensured that the Chinese legal and cultural environment was sufficiently respected in the decision-making processes. However, in practice, this meant that the general manager could not decide anything without the Chinese deputy and decision processes became slow and complicated. This led to a change in the decision-making relationship between the general manager and the deputy, which gave more power to the deputy and ensured that the general manager could take only a limited number of decisions without the deputy.

(Continued)

*(Continued)***Loyalty**

In many situations, strong loyalty to the parent company presented a problem because the managers did not put the common project at the center of interest. For example, it was reported that the Chinese managers didn't want to take decisions without consulting their parent firm, which again led to very slow decision processes. Here, the high degrees of power distance and uncertainty avoidance of the Chinese partners may have influenced this behavior. However, this approach endangers loyalty to the joint venture and such delays also discourage local employees and management from both sides. Another issue which led to difficulties involved the way in which expatriate managers viewed their jobs in the joint venture. For them, their positions were often just another step in their careers which could possibly lead to a higher position after the assignment. In this case, loyalty to the parent company was higher than loyalty to the joint venture.

Source: Based on H. J. Probst, 'Human Resources in a German-Chinese Joint Ventures – Experiences from the Beijing Lufthansa Center Co. Ltd', published in German language as H. J. Probst, 'Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture: Praxiserfahrungen am Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.', *Duisburger Papiere zur Ostasienwirtschaft*, Vol. 22 (1995), pp. 1–44. Reproduced with permission.

INTERNATIONAL SMEs⁸³

SMEs: Strategic importance and barriers to internationalization

The role of small and medium-sized companies (SMEs) is often not discussed in the international management literature. SMEs can be defined using headcount, annual turnover or annual balance sheet total. Table 4.1 outlines the definition developed by the European Commission. It is important to note that there is no commonly accepted definition of an SME and criteria and limits differ. The European Commission definition is very specific while other definitions include companies with up to 1000 employees as SMEs.⁸⁴

TABLE 4.1 SME definition

Enterprise Category	Headcount	Annual Turnover	Annual Balance Sheet Total
Medium-sized	< 250	< € 50 million	< € 43 million
Small	< 50	< € 10 million	< € 10 million

Source: European Commission (ed.), *The New SME Definition*. User Guide and Model Declaration (Brussels: European Commission, 2005), p. 14. Reproduced with permission.

It is often forgotten that SMEs play an important role in the world economy as shown by the following figures:

- In the European Economic Area (EEA) and Switzerland there are more than 16 million enterprises. Less than 1 per cent are large enterprises, the rest are SMEs. Two thirds of all jobs in this region are in SMEs, while one third of all jobs are provided by large enterprises.⁸⁵ In many countries the percentage of employees working for enterprises with less than 20 employees amounts to more than 80 per cent.⁸⁶

- SMEs constitute the backbone of the Asia Pacific region, accounting for 90 per cent of enterprises, between 32 and 48 per cent of employment and between 80 and 60 per cent of gross domestic product in individual Asia Pacific economies.⁸⁷
- In the United States more than 80 per cent of total employment is with organizations with less than 20 employees.⁸⁸

The strong position of SMEs in their national economies is not reflected to the same extent in the international business environment.⁸⁹ When internationalizing their operations, SMEs experience different challenges than large organizations. They have less experience with environmental contexts in different countries, less power to withstand the demand of host governments, less reputation and financial resources as well as fewer resources for managing international operations.⁹⁰ The top ten barriers to access to international markets as identified by an OECD survey on 978 SMEs worldwide include the following:

- 1 Shortage of working capital to finance exports.
- 2 Identifying foreign business opportunities.
- 3 Limited information to locate/analyze markets.
- 4 Inability to contact potential overseas customers.
- 5 Obtaining reliable foreign representation.
- 6 Lack of managerial time to deal with internationalization.
- 7 Inadequate quantity of and/or untrained personnel for internationalization.
- 8 Difficulty in managing competitor's prices.
- 9 Lack of home government assistance/incentives.
- 10 Excessive transportation/insurance costs.⁹¹

In many countries such as Singapore, Korea, South Africa and in the European Union, SME internationalization is promoted by policies of their home-countries. As the World Investment Report⁹² suggests:

Policymakers need to support entrepreneurship and foster the creation of start-up MNEs, especially in knowledge-based industries. In terms of enterprise development countries make up for the lack of entrepreneurial talents and start-up candidates through the promotion of new industries and the creation of 'seed companies'. Spin-offs from public research institutes or from leading universities may also be encouraged, backed by relevant financial institutions.

IHRM features in SMEs

Much of our knowledge generated in the area of IHRM applies to large organizations.⁹³ While there is evidence that some recruitment or compensation practices are applicable to small organizations as well, the management of people in small organizations often differs from practices and strategies of established large organizations.⁹⁴ Although our understanding of IHRM in SMEs is still limited, there are some key points which we outline in this section of the chapter.

The importance of the founder/owner. Internationalization process theory, which is derived from the behavioral model of uncertainty avoidance,⁹⁵ suggests that specific features of the owner or founder of an SME have an impact on the internationalization process of this particular enterprise.⁹⁶ The 'experiential market knowledge' of the managers is assumed to have a

direct impact on the choice of foreign markets and thus, the internationalization process of the SME. This theoretical approach predicts that managers start the internationalization process in geographically and culturally close markets and that with increasing experience they move towards more distant markets. Consequently, in a globalizing SME the top managers responsible for internationalization decisions should have sufficient international background and experience to be able to take informed decisions.

Research on global start-ups or *born globals*,⁹⁷ which are characterized by an emphasis on international orientation and growth from inception have confirmed that:⁹⁸ ‘the founders of international new ventures are more “alert” to the possibilities of combining resources from different national markets because of the competencies they developed from their earlier activities’.⁹⁹ Manolova *et al.* report that person-related factors such as international experiences/skills, international orientation, environmental perceptions and demographic factors such as age, education and tenure had systematic effects on the internationalization of small firms. Summarizing the results of their own study they state:¹⁰⁰

We expected that owners/founders who had international work experience, or established personal networks and relationships abroad would possess the skills necessary to conduct international business arrangements. Consistent with this, owners/founders or managers who have more positive perceptions of the international environment will also be more likely to internationalize their own small businesses.

Recruitment, selection and retention. The above-mentioned barriers to SME internationalization included a scarcity of qualified international managers. Small firms may have more difficulties than large firms in recruiting adequate international managers.¹⁰¹ It has been argued that many less-qualified employees are employed by SMEs because they do not meet the recruitment requirements of large organizations and were forced to work for SMEs as their second choice. As one interviewee in the study by MacMahon and Murphy¹⁰² stated: ‘You get these big multinationals who cream off the top graduates and production operatives which leaves a small business very vulnerable in terms of the quality and availability of labor’. Indeed, recruitment, selection and staffing have been shown to be problematic for SMEs because these firms are perceived to lack legitimacy as employers with a strong international orientation.¹⁰³

Kühlmann¹⁰⁴ has analyzed the image of SMEs as employers in the external labor market in Germany. He found that image advantages of SMEs as compared to large organizations included a good working atmosphere, less anonymity, a high degree of information and low requirements for mobility. Participants of the study perceived the following factors as disadvantages: career opportunities, employee benefits, progressiveness of the company, training programs, pay, and international working opportunities. The results indicate a self-fulfilling prophecy: Potential job candidates think that SMEs do not have strong international operations and do not apply. Because the SMEs cannot recruit qualified international managers they are not as successful in international markets as they could be. In order to attract more applicants interested in international operations, Kühlmann suggests HR marketing activities for SMEs, which clearly communicate that the firm has a strong position in international markets and offers international career opportunities. If the small size of the firm makes it difficult to attract sufficient interest, he recommends cooperation with other SMEs in a similar situation.

In a recent study Park and Ghauri¹⁰⁵ have pointed out that it is not sufficient for small and medium-sized companies to employ highly-qualified, internationally experienced managers in order to gain new technological knowledge from acquisitions. In addition to this, the managers must be highly motivated to acquire this knowledge. According to the authors this should be supported by a number of measures that facilitate the transfer of technological knowledge. This is in line with the results of a study on cross-border knowledge transfer by Pérez-Nordtvedt, Kedia, Datta and Rahed.¹⁰⁶ For these researchers the intention to learn is decisive for understanding the relevant context, for a faster knowledge transfer, and thus for a more successful

learning process. Furthermore, their results indicate that in addition to the quality of the relationships, trust as well as the attractiveness of knowledge to be acquired may have a positive effect on knowledge acquisition.

Research¹⁰⁷ has shown that selection criteria of SMEs often include a general fit with the small organization or technical capabilities rather than requirements that refer to a future position with international responsibility. Small firms look for generalist knowledge rather than for specialists. However, it has to be stressed that the requirements for international managers in SMEs are similar to those identified in large organizations.¹⁰⁸ Consequently, internationalizing SMEs should rethink their selection criteria and define a set of international competencies.¹⁰⁹

With respect to retaining key employees, the perceived advantages and disadvantages of working for a SME outlined in the image study cited above provide useful information. The advantages need to be emphasized and SMEs should also consider improving, for example, the training opportunities or career paths of their key employees. Furthermore, the importance of financial benefits should be noted. In an empirical study of 449 German SMEs with up to 1000 employees, Weber and Kabst¹¹⁰ found that financial participation programs were offered in more than 20 per cent of the companies – presumably to increase the manager's identification with the firm with the aim to enhance the long-term retention of key personnel.

Human resource development: The challenge of learning. Learning processes are of critical importance in the volatile global environment of modern business. This is especially true in cross-border alliances, which are ranked third as preferred foreign market entry strategies of SMEs, after export activities and subsidiaries.¹¹¹ Although organizational learning is a neglected area in SME research¹¹² early evidence indicates that it may differ between small and large organizations. Training and development activities tend to be rather short-term oriented in SMEs and are not always designed to meet long-term strategic needs.¹¹³ The distinctive cultural features of a small organization indicate an informal learning approach using local networks and socialization¹¹⁴ rather than formalized training.¹¹⁵ Often, the focus is on acquiring tacit knowledge related to the specific context of the firm rather than on gaining explicit knowledge.

With respect to the specificities of the international environment, Brussig *et al.*¹¹⁶ suggest that HRM should encourage staff in boundary spanning positions,¹¹⁷ (i.e. at the external interface of the SME) to pay attention to aspects relevant to internationalization decisions. This involves improving the capacity for perceiving relevant environmental developments – e.g. training programs could include strategy and communication seminars. However, employees must be motivated to report and share their observations regularly and systematically which requires good communication within the company. Anderson and Boocock¹¹⁸ note that:

Those involved in HRD [human resource development] in smaller organizations ... should resist the temptation to impose 'large firm thinking' into a small organizational context. In small firms there is a complex interaction between scarce resources, reliance on the motivations and abilities of a few key individuals and a necessary focus on short-term priorities. The study suggests that 'smallness' does not preclude generative learning, but the achievement of this is not universally relevant.

However, there is still a lack of knowledge about the 'optimal' balance between formal and informal training in SMEs¹¹⁹ and the relationship between training and firm performance is still unresolved.¹²⁰ Another problem is that training is often perceived as an 'unaffordable luxury' in SMEs, particularly with regard to the training of expatriates.¹²¹

Expatriate management. As the previous sections have shown, an informal approach to human resource management still dominates in SMEs¹²² – especially for expatriate employees.¹²³ Research on this topic is relatively scarce, but an empirical study by Weber and Kabst of 449 German SMEs with up to 1000 employees shows that expatriate assignments

predominantly occur in joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries but licensing agreements may also involve expatriates. After the challenge of recruiting people in foreign markets the internal recruitment of employees for international jobs was perceived as the most important problem for the firms in this study. This finding is in line with the above discussion concerning problems with SME recruiting. However, a positive sign of a systematic approach to expatriate management in SMEs is that more than 16 per cent of firms indicated that they send employees abroad for management development reasons. In terms of training the most important activities were language courses while cross-cultural training only played a minor role.¹²⁴ When SMEs needed cross-cultural training for potential expatriates, these employees were sent to external training institutions. Given the small number of expatriates, in-house training is not a viable option for most SMEs. Clearly, the cultural integration of foreign acquisitions remains a challenge for most SMEs.¹²⁵

Limited resources of the HR department and outsourcing. The list of barriers to internationalization of SMEs at the beginning of this section indicated that resources such as financial capital, qualified human capital to initiate and control internationalization processes and time are often all too scarce. This in part explains why sophisticated management strategies are lacking and the appointment of HR specialists does not occur on the grounds that the costs cannot be justified with respect to the size of SMEs.¹²⁶ The focus of the usually small HR group in an SME is usually on transacting administrative tasks and most important HR decisions are taken by the founder/owner of the enterprise.¹²⁷ The fact that most of the important HR activities are left to line managers is problematic for two reasons:¹²⁸

First, the complexity of many HR activities is likely to result in them becoming a significant drain on managerial time and resources. As such, HR tasks may interfere with managerial responsibilities that are directly related to revenue production ... Second, many HR tasks involve substantial complexity and, thus, the quality of HR decisions may well be affected that the general managers often lack significant training and expertise in HR.

On the national level, professional employer organizations have been discussed as possible providers of HR-related services – based on a contractual agreement with the SME, the professional employer organization can become the outsourced HR department for the respective firm. This option can lead to improved managerial satisfaction in SMEs and higher quality HR decisions.¹²⁹ Thus, outsourcing of HR practices represents a potentially valuable strategy to cope with the size-related deficiencies of HRM in SMEs. However, risks of outsourcing strategically important activities should always be closely monitored. Despite these tendencies, a study of French SMEs has shown that the importance of strategic HRM has increased within this group: in the period between 1998 and 2005 more and more firms developed a strategic approach to HRM and spent less time on administrative issues.¹³⁰

An alternative approach for SMEs can be found in the co-operation between SMEs and large MNEs in the German automobile industry. Suppliers followed the car producers into foreign locations and benefited from the HR experience of the MNE. The latter supports small suppliers with its know-how about expatriate management, the environment of the relevant markets, and its relationships with relevant governmental institutions for gaining visa and working permits. Furthermore, information about human resource management issues in the local country is shared. Thus, a symbiosis can emerge between the interests of the MNE in facilitating the effective functioning of its suppliers abroad and the interests of SMEs which need relevant specialized information in order to prevent mistakes and reduce costs.

SUMMARY

In this chapter we have extended the discussion about the organizational context of MNEs conducted in Chapter 3 to other organizational forms, which pose specific problems to IHRM, i.e. cross-border alliances and globalizing SMEs. Cross-border M&As have seen a tremendous growth in the course of globalization. We have described their formation process as well as four important development phases: pre-M&A phase, due diligence phase, integration planning phase and implementation phase. In each of the phases specific strategic HR requirements need to be taken into account in order to effectively manage the M&A process. The role of expatriates is mainly discussed with respect to learning effects. A comparative approach to HR in M&As indicates the complexity that emerges from the institutional and cultural environments in which the firms are embedded.

The number of IJVs has increased significantly over the last few decades. In the chapter we have outlined the IJV formation process, which poses considerable challenges for the HR function. Four stages are identified for the development of IJVs (formation; development; implementation; advancement and beyond) that require specific HR measures and roles. We also addressed the importance of cross-cultural management in IJVs, which is an important factor for effective cooperation across all levels of the IJV including the top management team. Both types of equity-based cross-border alliances are very similar involving both strategic, comparative and cross-cultural HRM issues as well as specified expatriate roles.

The third organization form we addressed was the case of the internationalized SME. In this case, different challenges have been identified. First we outlined the strategic importance of SMEs in international business and examined barriers to SME internationalization. We also addressed important IHRM features distinguishing SMEs from MNEs: the founder/owner of the SME; recruitment, selection and retention; human resource development with special emphasis on learning; expatriate management; and the limited resources of the HR department in SMEs and outsourcing opportunities.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 Describe the formation process of cross-border mergers, acquisitions and international joint ventures. What are the major differences?
- 2 Describe the development phases of an M&A and the respective HR implications.
- 3 Outline the development phases of an IJV and the respective HR implications.
- 4 In which way do cultural and institutional differences impact the HR integration in M&As and in IJVs?
- 5 What are the barriers to internationalization for SMEs?
- 6 What are some of the typical challenges for HRM in internationalized SMEs?

FURTHER READING

- Goulet, P. and Schweiger, D. 2006, 'Managing Culture and Human Resources in Mergers and Acquisitions', In G. K. Stahl, and I. Björkman (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*: 385–404. (Cheltenham et al.: Edward Elgar).
- Li, J. 2008, 'How to Retain Local Senior Managers in International Joint Ventures: The Effects of Alliance Relationship Characteristics', *Journal of Business Research*, 61(9): 986–994.
- Park, B. and P. Ghauri 2011, 'Key factors affecting acquisitions of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms' *Journal of World Business*, Vol. 46(1): 116–125.
- Rees, C. and Edwards, T. 2009, 'Management Strategy and HR in International Mergers: Choice, Constraint and Pragmatism', *Human Resource Management Journal*, 19(1): 24–39.
- Schuler, R., Jackson, S. and Luo, Y., *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances*, (London, New York: Routledge, 2004).
- Stahl, G. and Mendenhall, M., *Mergers and Acquisitions. Managing Cultures and Human Resources*, (Stanford, CA: Stanford Business Books, 2005).

NOTES AND REFERENCES

1. R. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. J. Reuer (eds), *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), pp. 219–239.
2. Ibid.
3. W. Cascio and M. Serapio Jr., 'Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?', *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 3 (1991), pp. 63–74.
4. R. Schuler, S. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004), p. 2.
5. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2005* (New York and Geneva: United Nations, 2005), p. 126.
6. R. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. J. Reuer (eds) *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), pp. 219–239.
7. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2005* (New York and Geneva: United Nations, 2005), p. 297.
8. J. Child and D. Faulkner, *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (Oxford, London: Oxford University Press, 1998).
9. R. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. Reuer (eds) *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), p. 220.

10. R. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. Reuer (eds) *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), pp. 219–239.
11. For recent notable exceptions see for example the work by P. Budhwar, H. Luthar and J. Bhatnagar, 'The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms', *Journal of Labor Research*, Vol. 27, No. 3 (2006), pp. 339–360; B. M. Lajara, F. G. Lillo and V. S. Sempere, 'The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process', *Human Resource Planning*, Vol. 25, No. 2 (2002), pp. 34–44; B. M. Lajara, F. G. Lillo and V. S. Sempere, 'Human Resources Management: A Success and Failure Factor in Strategic Alliances', *Employee Relations*, Vol. 25, No. 1 (2003), pp. 61–80. See also for international HRM practices in project organizations C. L. Welch, D. E. Welch and M. Tahvanainen, 'Managing the HR Dimension of International Project Operations', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2 (2008), pp. 205–222.
12. For an overview see D. Welch and L. Welch, 'Linking Operation Mode Diversity and IHRM', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4 (1994), pp. 911–926.
13. T. Kühlmann and P. J. Dowling, 'DaimlerChrysler: A Case Study of a Cross-Border Merger', in G. K. Stahl and M. E. Mendenhall (eds) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources* (Stanford, CA: Stanford Business Books, Stanford University Press, 2005), pp. 351–363.
14. For other definitions see also R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004), p. 5.
15. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006), p. 123–225.
16. See for example, www.welt.de/data/2007/02/12/1209254.html; 12 February 2007.
17. UNCTAD (ed.), *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006), p. 15.
18. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006), p. 13.
19. 'Greenfield FDI refers to investment projects that entail the establishment of new production facilities such as offices, buildings, plants and factories, as well as the movement of intangible capital (mainly services)'. See UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006), p. 15.
20. J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001), p. 1.
21. R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004). Child, Faulkner, and Pitkethly distinguish between market drivers, cost drivers, competitive drivers and government drivers for M&As. See J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001).
22. The same is true for international joint ventures. See K. W. Glaister, R. Husan and P. J. Buckley, 'Learning to Manage International Joint Ventures', *International Business Review*, Vol. 12, No. 1 (2003), pp. 83–108.
23. J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001).
24. R. Larsson and S. Finkelstein, 'Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 (1999), pp. 1–26. For the special case of acquisitions see a similar analysis by J. Birkinshaw, H. Bresman and L. Hakanson, 'Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation', *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 3 (2000), pp. 395–425.
25. R. Larsson and S. Finkelstein, 'Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 (1999), pp. 1–26, state that the emphasis primarily was on the post-combination integration process investigating cultural and other conflicts. In the related HRM research, psychological aspects, communication and careers were important topics.
26. This is confirmed by the work of D. K. Datta, 'Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4 (1991), pp. 281–297. In contrast, he didn't find an impact of differences in the evaluation and rewards systems on post merger integration performance although 'reward systems are often employed to reinforce values, beliefs, and practices in an organization' (p. 292).
27. R. Larsson and S. Finkelstein, 'Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 (1999), pp. 1–26.
28. J. Birkinshaw, H. Bresman and L. Hakanson, 'Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation', *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 3 (2000), pp. 395–425.
29. Task integration was measured by the initial plans for integration, integration mechanisms used, problems encountered during integration, and task specialization during integration. See J. Birkinshaw, H. Bresman and L. Hakanson, 'Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation', *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 3 (2000), pp. 395–425.

30. Ibid, p. 395.
31. J. A. Krug and D. Nigh, 'Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and its Effect on Executive Fate', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 1 (2001), pp. 85–105.
32. R. V. Aguilera and J. C. Dencker, 'The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8 (2004), pp. 1355–1370.
33. See for example the IHRM in action case 4.1 and the study by J. A. Krug and D. Nigh, 'Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and its Effect on Executive Fate', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 1 (2001), pp. 85–105.
34. R. V. Aguilera and J. C. Dencker, 'The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8 (2004), pp. 1355–1370.
35. A. Delios and P. W. Beamish, 'Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5 (2001), pp. 1028–1038.
36. Schuler *et al.* differentiate between four types of integration: 1. The portfolio type, which has been mentioned in the text; 2. blending, i.e. the best elements from each culture are chosen; 3. a new company creation with a new culture that fits the new organization; 4. assimilation, where legitimacy is only assigned to one culture. See R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances*. (London, New York: Routledge, 2004), p. 90.
37. Some experts argue that the due diligence phase is part of the first phase, which they call pre-combination. This is followed by a combination and integration stage and a solidification and assessment stage. See R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004).
38. With respect to auditing human resource management see G. W. Florkowski and R. S. Schuler, 'Auditing Human Resource Management in the Global Environment', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4 (1994), pp. 827–851.
39. 'Successful M&As – The Impact of Human Resource Management', published in German language as: C. Geighardt, S. Armutat, H. Döring, M. Festing, C. Frühe, E. Nell and W. Werner, *Erfolgreiche M&As? Was das Personalmanagement dazu beiträgt* (Düsseldorf: DGFP, 2007).
40. J. A. Schmidt, 'The Correct Spelling of M&A Begins with HR', *HR Magazine*, Vol. 46, No. 6 (2001), pp. 102–108.
41. I. Nikandrou and N. Papalexandris, 'The Impact of M&A Experience on Strategic HRM Practices and Organisational Effectiveness: Evidence from Greek Firms', *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 2 (2007), pp. 155–177.
42. R. V. Aguilera and J. C. Dencker, 'The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8 (2004), pp. 1355–1370.
43. Ibid, p. 1357.
44. E. M. Antila, 'The Role of HR Managers in International Mergers and Acquisitions: A Multiple Case Study', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 6 (2006), pp. 999–1020.
45. D. Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997).
46. C. Rees and T. Edwards, 'Management Strategy and HR in International Mergers: Choice, Constraint and Pragmatism', *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1 (2009), pp. 24–39.
47. A. Delios and P. W. Beamish, 'Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5 (2001), pp. 1028–1038.
48. L. Hébert, P. Very and P. W. Beamish, 'Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions', *Organization Studies*, Vol. 26, No. 10 (2005), p. 1468.
49. 'Successful M&As – The Impact of Human Resource Management', published in German language as: C. Geighardt, S. Armutat, H. Döring, M. Festing, C. Frühe, E. Nell and W. Werner, *Erfolgreiche M&As? Was das Personalmanagement dazu beiträgt* (Düsseldorf: DGFP, 2007).
50. L. Hébert, P. Very and P. W. Beamish, 'Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions', *Organization Studies*, Vol. 26, No. 10 (2005), p. 1469.
51. L. Hébert, P. Very and P. W. Beamish, 'Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions', *Organization Studies*, Vol. 26, No. 10 (2005), pp. 1455–1476.
52. R. Villinger, 'Post-Acquisition Managerial Learning in Central East Europe', *Organization Studies*, Vol. 17, No. 2 (1996), pp. 181–206.
53. Ibid, p. 203.
54. J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001).
55. G. Olcott, 'The Politics of Institutionalization: The Impact of Foreign Ownership and Control on Japanese Organizations', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9 (2008), pp. 1569–1587.
56. Katz and Darbishire (2001), Streeck (2001), and Pudelko (2006) discuss converging divergences in employment systems. With respect to employment systems they see an increasing divergence. However, in terms of workplace patterns at least Katz and Darbishire (2001) have identified a growing convergence. This is confirmed by research

from the Cranet network mainly focusing on Europe (Brewster, 2006). Brewster, Mayrhofer and Morley (2004) give a more differentiated perspective. They distinguish between directional convergence and final convergence. The first is concerned with the question whether the same trends can be observed in different countries, the latter addresses the results. Their conclusion based on the Cranet data is as follows: 'From a directional point of view, there seems to be a positive indication of convergence. However, when one looks at the question from a final convergence point of view, the answer is no longer a clear positive. None of the HR practices converged at the end of the decade. Rather, the maximum point of convergence is reached in the middle of the decade with signs of divergence after that' (Brewster, Mayrhofer and Morley, 2004). Thus the results concerning the convergence or divergence of HRM systems including performance management systems are mixed. There is no clear tendency although in an empirical study concerning the convergence-divergence debate in HRM. Pudelko (2005) concludes that the majority of the HR managers investigated (originated from Germany, the US and Japan) expect a convergence of HRM systems. See C. Brewster, 'International Human Resource Management: If There Is no "Best Way", How Do We Manage?', in Inaugural Lecture (Henley Management College, UK, 2006); C. Brewster, W. Mayrhofer and M. Morley, *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* (London, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004); H. C. Katz and O. Darbishire, 'Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 3 (2001), pp. 681–716; M. Pudelko, 'A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in their Socio-Economic Context', *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 2 (2006), pp. 123–153; W. Streeck, 'High Equality, Low Activity: The Contribution of the Social Welfare System to the Stability of the German Collective Bargaining Regime: Comment', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 3 (2001), pp. 698–706.

57. J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001), p. 180.
58. Y. Gong, O. Shenkar, Y. Luo and M.-K. Nyaw, 'Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5 (2005), pp. 505–518.
59. K.-B. Chan, V. Luk and G. Xun Wang, 'Conflict and Innovation in International Joint Ventures: Toward a New Sinified Corporate Culture or "Alternative Globalization" in China', *Asia Pacific Business Review*, Vol. 11, No. 4 (2005), pp. 461–482.
60. O. Shenkar and Y. Zeira, 'Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research', *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3 (1987), p. 547.
61. R. S. Schuler and I. Tarique, 'International Human Resource Management: A North American Perspective, A Thematic Update and Suggestions for Future Research', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 5 (2007), pp. 717–744.
62. The following sources represent milestones in HRM-related IJV research: D. J. Cyr, *The Human Resource Challenge of International Joint Ventures* (Westport, CT, London: Quorum Books, 1995); Y. Gong, O. Shenkar, Y. Luo and M.-K. Nyaw, 'Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5 (2005), pp. 505–518; P. Lorange, 'Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures', *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1 (1986), pp. 133–148; R. S. Schuler, 'Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1 (2001), pp. 1–52; R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004); O. Shenkar and Y. Zeira, 'Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research', *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3 (1987), pp. 546–557.
63. P. Evans, V. Pucik and J.-L. Barsoux, *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management* (Boston et al.: McGraw-Hill, 2002).
64. For these challenges see Y. Gong, O. Shenkar, Y. Luo and M.-K. Nyaw, 'Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5 (2005), pp. 505–518. Similar ideas can be found in K. W. Glaister, R. Husan and P. J. Buckley, 'Learning to Manage International Joint Ventures', *International Business Review*, Vol. 12, No. 1 (2003), pp. 83–108.
65. R. Schuler, 'Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1 (2001), p. 4.
66. See for example H. Barkema, O. Shenkar, F. Vermeulen and J. Bell, 'Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures', *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2 (1997), pp. 426–442; D. Cyr, *The Human Resource Challenge of International Joint Ventures*. (Westport, CT, London: Quorum Books, 1995); P. Iles and M. Yolles, 'International Joint Ventures, HRM and Viable Knowledge Migration', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 4 (2002), pp. 624–641.
67. K. W. Glaister, R. Husan and P. J. Buckley, 'Learning to Manage International Joint Ventures', *International Business Review*, Vol. 12, No. 1 (2003), pp. 83–108.

68. However, changes in the ownership structure do not necessarily reflect a failure but can also meet the necessities of a volatile global environment.
69. See, for example, S. H. Park and M. V. Russo, 'When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure', *Management Science*, Vol. 42, No. 6 (1996), pp. 875–890; A. B. Sim and M. Y. Ali, 'Determinants of Stability in International Joint Ventures: Evidence from a Developing Country', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 3 (2000), pp. 373–397.
70. For an encompassing list of reasons for failures of international joint ventures see R. S. Schuler, S. E. Jackson and Y. Luo, *Managing Human Resource in Cross-Border Alliances* (London, New York: Routledge, 2004). See also B. B. Barger, 'Culture an Overused Term and International Joint Ventures: A Review of the Literature and a Case Study', *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, Vol. 11, No. 2 (2007), pp. 1–14., who identifies a research deficit in this area.
71. R. S. Schuler, 'Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1 (2001), pp. 1–52.
72. P. S. Budhwar, A. Varma, A. A. Katou and D. Narayan, 'The Role of HR in Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Case of Indian Pharmaceutical Firms', *Multinational Business Review*, Vol. 17, No. 2 (2009), pp. 89–110.
73. See, for example P. W. Beamish and A. Kachra, 'Number of Partners and JV Performance', *Journal of World Business*, Vol. 39, No. 2 (2004), pp. 107–120; D. R. Briscoe and R. S. Schuler, *International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise*, 2nd ed. (New York: Routledge 2004); D. J. Cyr, *The Human Resource Challenge of International Joint Ventures*. (Westport, CT, London: Quorum Books, 1995); R. S. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. J. Reuer (eds) *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), pp. 219–239.
74. R. S. Schuler and I. Tarique, 'Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications, and Significance', in O. Shenkar and J. J. Reuer (eds) *Handbook of Strategic Alliances* (Thousand Oaks: Sage, 2006), pp. 219–239.
75. For Fit-concepts in IHRM see for example J. Milliman, M. A. Von Glinow and M. Nathan, 'Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory', *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2 (1991), pp. 318–339.
76. R. S. Schuler, 'Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1 (2001), p. 44.
77. For conceptual work see, for example, L. McFarlane Shore, B. W. Eagle and M. J. Jedel, 'China-United States Joint Ventures: A Typological Model of a Goal Congruence and Cultural Understanding and their Importance for Effective Human Resource Management', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 1 (1993), pp. 67–83. or P.-X. Meschi and A. Roger, 'Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures', *Management International Review (MIR)*, Vol. 34, No. 3 (1994), pp. 197–215.
78. Y. Gong, O. Shenkar, Y. Luo and M.-K. Nyaw, 'Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5 (2005), pp. 505–518; J. Li, K. Xin and M. Pillutla, 'Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2 (2002), pp. 320–337.
79. R. Kabst, 'Human Resource Management for International Joint Ventures: Expatriation and Selective Control', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1 (2004b), pp. 1–16.
80. J. Li, K. Xin and M. Pillutla, 'Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 2 (2002), pp. 320–337. See also C. A. Frayne and J. M. Geringer, 'A Social Cognitive Approach to Examining Joint Venture General Manager Performance', *Group & Organization Management*, Vol. 19, No. 2 (1994), pp. 240–262. For the role of HRM policies as providers of control mechanisms see also J. Child, D. Faulkner and R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions* (Oxford: Oxford University Press, 2001).
81. Ibid, pp. 320–337.
82. J. J. Li, 'How to Retain Local Senior Managers in International Joint Ventures: The Effects of Alliance Relationship Characteristics', *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 9 (2008), pp. 986–994.
83. This section is partly based on M. Festing, 'Globalization of SMEs and Implications for International Human Resource Management', *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 2, No. 1 (2007), pp. 1–18.
84. Internationalization of medium-sized enterprises, published in German language as: R. Kabst, *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen*. (München, Mehring: Hampp, 2004a).
85. UNECE, UNECE Operational Activities: SME – Their Role in Foreign Trade, <http://www.unece.org/indust/sme/foreign.html>, 17. February 2007.
86. <http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP6>, 20 February 2007.
87. UNECE, UNECE Operational Activities: SME – Their Role in Foreign Trade, <http://www.unece.org/indust/sme/foreign.html>, 17. February 2007.

88. <http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP6>, 20 February 2007.
89. OECD (ed.) *OECD Keynote Paper on Removing Barriers to SME Access to International Markets* (Geneva: OECD, 2006). <http://www.oecd.org/dataoecd/4/16/37818320.pdf>, 17 February 2007. For empirical evidence on the UK see H. Matlay and D. Fletcher, 'Globalization and Strategic Change: Some Lessons from the UK Small Business Sector', *Strategic Change*, Vol. 9, No. 7 (2000), pp. 437–449.
90. For a discussion of SME barriers to internationalization in various contexts see Z. Acs, R. Morck, J. M. Shaver and B. Yeung, 'The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective', *Small Business Economics*, Vol. 9 (1997), pp. 7–20; P. J. Buckley, 'International Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises', *Small Business Economics*, Vol. 9 (1997), pp. 67–78; M. Fujita, 'Small and Medium-Sized Transnational Corporations: Salient Features', *Small Business Economics*, Vol. 7 (1995), pp. 251–271; D. A. Kirby and S. Kaiser, 'Joint Ventures as an Internationalization Strategy for SMEs', *Small Business Economics*, Vol. 21 (2003), pp. 229–242; UNECE, UNECE Operational Activities: SME – Their Role in Foreign Trade, <http://www.unece.org/indust/sme/foreign.html>, 17 February 2007; S. Vachani, 'Problems of Foreign Subsidiaries of SMEs Compared with Large Companies', *International Business Review*, Vol. 14, No. 4 (2005), pp. 415–439.
91. OECD (ed.) *OECD Keynote Paper on Removing Barriers to SME Access to International Markets* (Geneva: OECD, 2006). <http://www.oecd.org/dataoecd/4/16/37818320.pdf>, 17 February 2007.
92. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2006* (New York and Geneva: United Nations, 2006), p. 80.
93. V. Anderson and G. Boocock, 'Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage and Managing to Learn', *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (2002), pp. 5–24; A. Wilkinson, 'Employment Relations in SMEs', *Employee Relations*, Vol. 21, No. 3 (1999), pp. 206–217.
94. For an excellent overview see V. Anderson and G. Boocock, 'Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage and Managing to Learn', *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (2002), pp. 5–24; A. E. Barber, M. J. Wesson, O. M. Roberson and M. S. Taylor, 'A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior', *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 4 (1999), pp. 841–867; M. S. Cardon and C. E. Stevens, 'Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 295–323.
95. J. Johanson and J. E. Vahlne, 'The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments', *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1 (1977), pp. 23–32; J. Johanson and J. E. Vahlne, 'The Mechanism of Internationalisation', *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4 (1990), pp. 11–24; L. Melin, 'Internationalization as a Strategy Process', *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), pp. 99–118.
96. This finding is comparable to board internationalization of large companies. Knowledge and experiences gained in foreign markets are supposed to positively influence the extent and quality of firm internationalization. See, for example N. Athanassiou and D. Nigh, 'The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work', *Management International Review (MIR)*, Vol. 42, No. 2 (2002), pp. 157–181. For measurement issues of board internationalization see S. Schmid, 'Measuring Board Internationalization – Toward a More Holistic Approach', in ESCP-EAP Working Paper No. 21 (ESCP-EAP European School of Management, Berlin, 2006). For empirical evidence from the UK small business sector see H. Matlay and D. Fletcher, 'Globalization and Strategic Change: Some Lessons from the UK Small Business Sector', *Strategic Change*, Vol. 9, No. 7 (2000), pp. 437–449.
97. G. A. Knight and S. T. Cavusgil, 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory', in T. K. Madsen (eds) *Advances in International Marketing* (Greenwich, London: JAI Press, 1996), Vol. 8, pp. 11–26; M. Rennie, 'Global Competitiveness: Born Global', *McKinsey Quarterly*, Vol. 4 (1993), pp. 45–52.
98. T. K. Madsen and P. Servais, 'The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?', *International Business Review*, Vol. 6, No. 6 (1997), pp. 561–583.
99. P. P. McDougall, S. Shane and B. M. Oviatt, 'Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (1994), p. 475.
100. T. S. Manolova, C. G. Brush, L. F. Edelman and P. G. Greene, 'Internationalization of Small Firms', *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 1 (2002), p. 22.
101. I. O. Williamson, 'Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1 (2000), pp. 27–42.
102. J. MacMahon and E. Murphy, 'Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 1 (1999), p. 32.
103. M. S. Cardon and C. E. Stevens, 'Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 295–323.
104. 'Internationalization of Mediums-Sized Enterprises as a Challenge for Recruitment and Development', published in German language as T. M. Kühlmann, 'Internationalisierung des Mittelstands als

- Herausforderung für die Personalauswahl und -entwicklung', in Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, J. Gutmann and R. Kabst (eds) *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren* (Wiesbaden: Gabler, 2000), pp. 357–371.
105. B. I. Park and P. N. Ghauri, 'Key Factors Affecting Acquisition of Technological Capabilities from Foreign Acquiring Firms by Small and Medium Sized Local Firms', *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 1 (2011), pp. 116–125.
 106. L. Pérez-Nordtvedt, B. L. Kedia, D. K. Datta and A. A. Rasheed, 'Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination', *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4 (2008), pp. 714–744.
 107. This has been confirmed in literature analysis by M. S. Cardon and C. E. Stevens, 'Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 295–323. However, this study does not focus explicitly on *international* SMEs.
 108. Globalization of SMEs – Experiences and Recommendations for Human Resource Management, published in German language as: DGFP (ed.) *Globalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungen und Ansatzpunkte für das Personalmanagement* (Düsseldorf: DGFP, 2007).
 109. Ibid.
 110. 'Internationalization of Medium-sized Enterprises – Organization form and Human Resource Management', published in German language as: W. Weber and R. Kabst, 'Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement', in Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, J. Gutmann and R. Kabst (eds) *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren* (Wiesbaden: Gabler, 2000), pp. 3–92.
 111. Ibid.
 112. V. Anderson and G. Boocock, 'Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage and Managing to Learn', *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (2002), pp. 5–24.
 113. R. Hill and J. Stewart, 'Human Resource Development in Small Organizations', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2–4 (2000), pp. 105–117.
 114. M. S. Cardon and C. E. Stevens, 'Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 295–323.
 115. 'Globalization of SMEs – Experiences and Recommendations for Human Resource Management', published in German language as: DGFP (ed.) *Globalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungen und Ansatzpunkte für das Personalmanagement* (Düsseldorf: DGFP, 2007).
 116. M. Brussig, L. Gerlach and U. Wilkens, *The Development of Globalisation Strategies in SME and the Role of Human Resource Management*, Paper presented at the Global Human Resource Management Conference, Barcelona 2001.
 117. A. H. Aldrich, *Organizations & Environments* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979); J. D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* (New York, NY: McGraw-Hill, 1967).
 118. V. Anderson and G. Boocock, 'Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage and Managing to Learn', *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (2002), p. 20.
 119. M. S. Cardon and C. E. Stevens, 'Managing Human Resources in Small Organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 295–323.
 120. D. J. Storey, 'Exploring the Link, among Small Firms, between Management Training and Firm Performance: A Comparison between the UK and other OECD Countries', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1 (2004), pp. 112–130.
 121. J. MacMahon and E. Murphy, 'Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 1 (1999), p. 29.
 122. J. S. Hornsby and D. F. Kuratko, 'Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 1 (2003), pp. 73–92; B. Kotey and P. Slade, 'Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1 (2005), pp. 16–40; D. J. Storey, 'Exploring the Link, among Small Firms, between Management Training and Firm Performance: A Comparison between the UK and other OECD Countries', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1 (2004), pp. 112–130.
 123. For an exception see H. Harris and L. Holden, 'Between Autonomy and Control: Expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No. 1 (2001), pp. 77–100.
 124. 'Internationalization of Medium-sized Enterprises – Organization Form and Human Resource Management', published in German language as: W. Weber and R. Kabst, 'Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement', in Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, J. Gutmann and R. Kabst (eds) *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren*, (Wiesbaden: Gabler, 2000), pp. 3–92.
 125. 'Globalization of SMEs – Experiences and Recommendations for Human Resource Management', published in German language as: DGFP (ed.) *Globalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungen und Ansatzpunkte für das Personalmanagement* (Düsseldorf: DGFP, 2007).

126. N. Kinnie, J. Purcell, S. Hutchinson, M. Terry, M. Collinson and H. Scarbrough, 'Employment Relations in SMEs – Market-Driven or Customer-Shaped?', *Employee Relations*, Vol. 21, No. 3 (1999), pp. 218–235; B. S. Klaas, J. Mc Clendon and T. W. Gainey, 'Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1 (2000), pp. 107–124.
127. 'Internationalization of Mediums-Sized Enterprises as a Challenge for Recruitment and Development', published in German language as T. M. Kühlmann, 'Internationalisierung des Mittelstands als Herausforderung für die Personalauswahl und -entwicklung', in Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, J. Gutmann and R. Kabst (eds) *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren* (Wiesbaden: Gabler, 2000), pp. 357–371.
128. B. S. Klaas, J. Mc Clendon and T. W. Gainey, 'Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1 (2000), p. 107.
129. Ibid, pp. 107–124.
130. A. A. Razouk and M. Bayad, 'Investigating the Use of Strategic Human Resource Management in French Small and Medium-Sized Enterprises: Longitudinal Study', *Human Systems Management*, Vol. 28, No. 1/2 (2009), pp. 47–56.



CHAPTER 5

SOURCING HUMAN RESOURCES FOR GLOBAL MARKETS – STAFFING, RECRUITMENT AND SELECTION

Chapter Objectives

The previous three chapters have concentrated on the global environment and organization contexts. We now focus on the ‘managing people’ aspect. The aim is to establish the role of HRM in sustaining international business operations and growth. We first lay the foundations in covering the following:

- Issues relating to the various approaches to staffing foreign operations.
- The reasons for using international assignments: position filling, management development and organizational development.

- The various types of international assignments: short-term, **extended** and longer-term; and non-standard arrangements: commuter, rotator, contractual, virtual and self-initiated assignments.
- The role of expatriates and non-expatriates in supporting international business activities.

Then we will concentrate more closely on recruitment and selection issues, focusing especially on:

- The debate surrounding expatriate failure as a starting point.
- **Selection criteria** and procedures for international assignments.
- Gender in international HRM: Dual careers and the female expatriate.

INTRODUCTION

The purpose of this chapter is to expand on the role of IHRM in sustaining global growth. In this context sourcing decisions are most important. We examine the various approaches taken to staffing international operations and the allocation of human resources to the firm's varied international operations to ensure effective strategic outcomes. The pivotal role of international assignments is outlined. We then concentrate on recruitment and selection as major influence factors on the success of global assignments.

APPROACHES TO STAFFING

There are staffing issues that internationalizing firms confront that are either not present in a domestic environment, or are complicated by the international context in which these activities take place. Take, for example, this scenario. A US MNE wishes to appoint a new finance director for its Irish subsidiary. It may decide to fill the position by selecting from finance staff available in its parent operations (that is, a PCN); or to recruit locally (a HCN); or seek a suitable candidate from one of its other foreign subsidiaries (a TCN).

The IHRM literature uses four terms to describe MNE approaches to managing and staffing their subsidiaries. These terms are taken from the seminal work of Perlmutter,¹ who claimed that it was possible to identify among international executives three primary attitudes – **ethnocentric**, **polycentric** and **geocentric** – toward building a multinational enterprise, based on top management assumptions upon which key product, functional and geographical decisions were made. To demonstrate these three attitudes, Perlmutter used aspects of organizational design; such as decision-making, evaluation and control, information flows, and complexity of organization. He also included 'perpetuation', which he defined as 'recruiting, staffing, development'. A fourth attitude – **regiocentric** – was added later.² We shall consider the connection between these four categories and staffing practices, and examine the advantages and disadvantages of each approach.

Ethnocentric

In ethnocentric firms, few foreign subsidiaries have any autonomy and strategic decisions are made at headquarters. Key positions in domestic and foreign operations are held by managers from headquarters. Subsidiaries are managed by staff from the home country (PCNs). There are often sound business reasons for pursuing an ethnocentric staffing policy:

- A perceived lack of qualified host-country nationals (HCNs).
- The need to maintain good communication, coordination and control links with corporate headquarters. For firms at the early stages of internationalization, an ethnocentric approach can

reduce the perceived high risks inherent in these novel environments. When a multinational acquires a firm in another country, it may wish to initially replace local managers with PCNs to ensure that the new subsidiary complies with overall corporate objectives and policies; or because local staff may not have the required level of competence. Thus, an ethnocentric approach to a particular foreign market situation could be perfectly valid for a very experienced multinational. Having your own person, in whom you can place a degree of trust to do the right thing, can moderate the perceived high risk involved in foreign activities. This has been well described by Bonache, Brewster and Suutari as assignments as control.³

An ethnocentric policy, however, has a number of disadvantages:⁴

- It limits the promotion opportunities of HCNs, which may lead to reduced productivity and increased turnover among that group.
- The adaptation of expatriate managers to host countries often takes a long time, during which PCNs often make mistakes and poor decisions.
- When PCN and HCN compensation packages are compared, the often considerable income gap in favor of PCNs may be viewed by HCNs as unjustified.
- For many expatriates a key overseas position means new status, authority, and an increase in standard of living. These changes may affect expatriates' sensitivity to the needs and expectations of their host country subordinates which may be quite different to the perceptions of the PCN manager.

Polycentric

Using a polycentric approach involves the MNE treating each subsidiary as a distinct national entity with some decision-making autonomy. Subsidiaries are usually managed by local nationals (HCNs), who are seldom promoted to positions at headquarters, and PCNs are rarely transferred to foreign subsidiary operations. The main advantages of a polycentric policy, some of which address shortcomings of the ethnocentric policy identified above, are:

- Employing HCNs eliminates language barriers; avoids the adjustment problems of expatriate managers and their families, and removes the need for expensive cultural awareness training programs.
- Employment of HCNs allows a multinational company to take a lower profile in sensitive political situations.
- Employment of HCNs is often less expensive, even if a premium is paid to attract high-quality local applicants.
- This approach gives continuity to the management of foreign subsidiaries and avoids the turnover of key managers that, by its very nature, results from an ethnocentric approach.

A polycentric policy, however, has its own disadvantages:

- Bridging the gap between HCN subsidiary managers and PCN managers at corporate headquarters is difficult. Language barriers, conflicting national loyalties, and a range of cultural differences (for example, personal value differences and differences in attitudes to business) may isolate the corporate headquarters staff from the various foreign subsidiaries. The result may be that an MNE could become a 'federation' of independent national units with nominal links to corporate headquarters.
- Host-country managers have limited opportunities to gain experience outside their own country and cannot progress beyond the senior positions in their own subsidiary. Parent-country

managers also have limited opportunities to gain overseas experience. As headquarters positions are held only by PCNs, the senior corporate management group will have limited exposure to international operations and, over time, this may constrain strategic decision-making and resource allocation.

Of course, in some cases the host government may effectively dictate that key managerial positions are filled by its nationals. Alternatively, the MNE may wish to be perceived as a local company as part of a strategy of local responsiveness. Having HCNs in key, visible positions assists a localization strategy.

Geocentric

With a geocentric approach, the MNE is taking a global approach to its operations, recognizing that each part (subsidiaries and headquarters) makes a unique contribution with its unique competence. It is accompanied by a worldwide integrated business, and nationality is less important than ability. This is a major goal the European telecommunications company Vodafone would like to achieve. As a company speaker said:

We want to create an international class of managers. In our view, the right way to do it is to have people close to one another, sharing their different approaches and understanding how each different part of the company now faces specific business challenges in the same overall scenario. We want to develop a group of people who understand the challenges of being global on the one hand and are still deeply rooted in the local countries on the other. Our target is to develop an international management capability that can leverage our global scale and scope to maintain our leadership in the industry.⁵

There are three main advantages to this approach:

- It enables an MNE to develop an international executive team which assists in developing a global perspective and an internal pool of labor for deployment throughout the global organization.
- It overcomes the 'federation' drawback of the polycentric approach.
- This approach supports cooperation and resource sharing across units.

As with the other staffing approaches, there are challenges and disadvantages associated with a geocentric policy:

- Host governments want a high number of their citizens employed and may utilize immigration controls in order to increase HCN employment if enough people and adequate skills are available or require training of HCNs over a specified time period to replace foreign nationals.
- Most countries (both advanced economies and developing economies) require MNEs to provide extensive documentation if they wish to hire a foreign national instead of a local national. Providing this documentation can be time-consuming, expensive, and at times futile. Of course, the same drawback applies to an ethnocentric policy. A related issue is the difficulty of obtaining a work permit for an accompanying spouse or partner.
- A geocentric policy can be expensive to implement because of increased training and relocation costs. A related factor is the need to have a compensation structure with standardized international base pay, which may be higher than national levels in many countries.
- Large numbers of PCNs, TCNs, and HCNs need to be sent abroad in order to build and maintain the international cadre required to support a geocentric staffing policy. To successfully implement a geocentric staffing policy requires relatively long lead times and more centralized control of the

staffing process. This necessarily reduces the independence of subsidiary management in these issues, and this loss of autonomy may be resisted by subsidiaries.

Regiocentric

This approach reflects the geographic strategy and structure of the MNE. Like the geocentric approach, it utilizes a wider pool of managers but in a limited way. Staff may move outside their home countries but only within the particular geographic region. Regional managers may not be promoted to headquarters positions but enjoy a degree of regional autonomy in decision-making.⁶ For example, a US-based MNE could create three regions: Europe, the Americas, and Asia-Pacific. European staff would be transferred throughout the European region but staff transfers to the Asia-Pacific region from Europe would be rare, as would transfers from the regions to headquarters in the United States.

The advantages of using a regiocentric approach are:

- It facilitates interaction between managers transferred to regional headquarters from subsidiaries in that region and PCNs posted to the regional headquarters.
- It reflects some sensitivity to local conditions, since local subsidiaries are usually staffed almost totally by HCNs.⁷

There are some disadvantages in a regiocentric policy:

- It can produce federalism at a regional rather than a country basis and constrain the MNE from developing a more global perspective.
- While this approach does improve career prospects at the national level, it only moves the barrier to the regional level. Talented managers may advance to jobs in regional headquarters but less frequently to positions at the MNE headquarters.

A philosophy towards staffing

In summary, based in part on top management attitudes, a multinational can pursue one of several approaches to international staffing. It may even proceed on an ad-hoc basis,⁸ rather than systematically selecting one of the four approaches discussed above. However, an ad-hoc approach is really policy by default; there is no conscious decision or evaluation of appropriate policy. The ‘policy’ is a result of corporate inertia, inexperience, or both. The major disadvantage here (apart from the obvious one of inefficient use of resources) is that the MNE’s responses are reactive rather than proactive and a consistent human resources strategy that fits the overall MNE strategy is more difficult to achieve.

Table 5.1 summarizes the advantages and disadvantages of using the three categories of staff – PCNs, HCNs and TCNs. These approaches to staffing in part reflect top management attitudes but it is important to keep in mind that the nature of international business often forces adaptation upon implementation. For example, an MNE may adopt an ethnocentric approach to all its foreign operations, but a particular host government may require the appointment of its own citizens to the key subsidiary positions so, for that market, a polycentric approach needs to be implemented. The strategic importance of the foreign market, the maturity of the operation and the degree of cultural distance between the parent and host country can influence the way in which the MNE makes key staffing decisions. In some cases an MNE may use a combination of approaches. For example, it may operate its European interests in a regiocentric manner and its Asia Pacific interests in an ethnocentric way until there is greater confidence in operating in that region of the world.

TABLE 5.1 The advantages and disadvantages of using PCNs, TCNs and HCNs

Parent country nationals
<i>Advantages</i> - Organizational control and coordination is maintained and facilitated. - Promising managers are given international experience. - PCNs may be the best people for the job because of special skills and experiences. - There is assurance that the subsidiary will comply with MNE objectives, policies, etc.
<i>Disadvantages</i> - The promotional opportunities of HCNs are limited. - Adaptation to host-country may take a long time. - PCNs may impose an inappropriate HQ style. - Compensation for PCNs and HCNs may differ.
Third-country nationals
<i>Advantages</i> - Salary and benefit requirements may be lower than for PCNs. - TCNs may be better informed than PCNs about the host-country environment.
<i>Disadvantages</i> - Transfers must consider possible national animosities (e.g. India and Pakistan). - The host government may resent hiring of TCNs. - TCNs may not want to return to their home country after the assignment.
Host-country nationals
<i>Advantages</i> - Language and other barriers are eliminated. - Hiring costs are reduced and no work permit is required. - Continuity of management improves, since HCNs stay longer in their positions. - Government policy may dictate hiring of HCNs. - Morale among HCNs may improve as they see future career potential.
<i>Disadvantages</i> - Control and coordination of HQ may be impeded. - HCNs have limited career opportunity outside the subsidiary. - Hiring HCNs limits opportunities for PCNs to gain foreign experience. - Hiring HCNs could encourage a federation of national rather than global units.

Determinants of staffing choices

Because of these operating realities, it is sometimes difficult to precisely equate managerial attitudes towards international operations with the structural forms we presented in Chapter 3. The external and internal contingencies facing an internationalizing firm influence its staffing choices. These include the following:

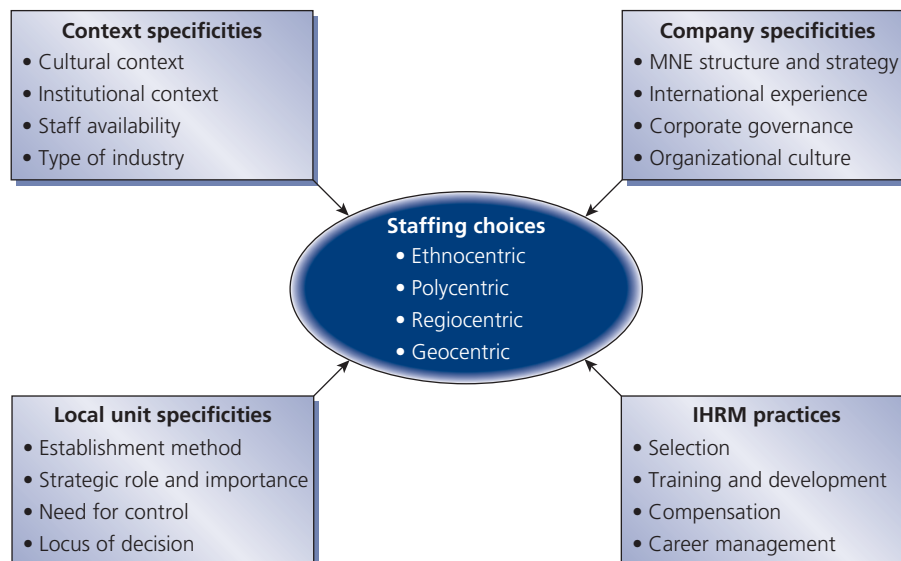
- Context specificities** – the local context of the headquarters as well as of the subsidiary can be described by cultural and institutional variables (as outlined in Chapter 2).⁹ Cultural values may differ considerably between the headquarters and the host country context. For example, Tarique, Schuler and Gong see the cultural similarity between parent country and subsidiary country as a moderator in the relationship between MNE strategy and subsidiary staffing.¹⁰ Gong found that MNEs tend to staff cultural distant subsidiaries with PCNs which had a positive effect on labor

productivity.¹¹ The institutional environment includes, for example, the legal environment and the education system.¹² The latter may be directly linked to staff availability on the local labor market. Furthermore, the country-specific contextual factors in the parent country may lead to a country-of-origin effect, i.e. MNEs may try to transfer management practices from their home country to foreign locations. Another effect is the host-country-effect, which implies that subsidiaries are influenced by their local environment.¹³ As discussed in Chapter 1, the type of industry the firm is active in may have an impact as well.

- **Firm specific variables** – these are mainly depicted from the framework on strategic HRM in multinational enterprises introduced in Chapter 1. The most relevant variables are MNE structure and strategy, international experience, corporate governance and organizational culture which describe the MNE as a whole.¹⁴
- **Local unit specificities** – as the staffing approach may vary with the cultural and institutional environment it may also be dependent on the specificities of the local unit. An important factor here is the establishment method of the subsidiary, i.e., whether it is a greenfield investment, a merger, an acquisition or a shared partnership.¹⁵ Furthermore, the strategic role of a subsidiary, its strategic importance for the MNE as a whole and the related questions of the need for control and the locus of decision-making can influence staffing decisions.¹⁶
- **IHRM practices** – selection, training and development, compensation, and career management (including expatriation and repatriation) play an important role in the development of effective policies required to sustain a preferred staffing approach.

These four groups of factors systematically influence staffing practices. Due to situational factors, individual staffing decisions might be taken in a non-expected way. Further, it has to be acknowledged that there are interdependencies between these variables. Figure 5.1 illustrates the various determinants of staffing choices. This model may be helpful in drawing together the various contextual, organizational, and HR-related issues in determining staffing choices. For example, a firm that is maturing into a networked organization (firm specificity) will require IHRM approaches and activities that will assist its ability to develop a flexible global organization that is centrally integrated and coordinated yet locally responsive – a geocentric approach. However, a key assumption underlying the geocentric staffing philosophy is that the MNE has sufficient numbers of high-caliber staff (PCNs, TCNs and HCNs) constantly available for transfer anywhere, whenever global management needs dictate.¹⁷

FIGURE 5.1 Determinants of staffing choices¹⁸



While most of the research on staffing has concentrated on movements from the headquarters to other units of the MNE, a study by Collings, McDonnell, Gunnigle and Lavelle has analyzed outward staffing flows in MNEs, i.e. flows of HCNs and TCNs working in Irish subsidiaries, to headquarters or other units of their employer. Although the numbers of outflow movements were quite small they indicate a movement from ethnocentric approaches to more global staffing perspectives in many MNEs.¹⁹ Many studies investigating the determinants of staffing policies have been conducted in MNEs stemming from developed countries. A study of Chinese MNEs has confirmed that Western models are generally applicable to Chinese MNEs as well.²⁰ However, the author points out that the same categories sometimes have different meanings. It is interesting to note that in this study culturally determined factors such as trust and personal ethics proved to be of special importance for staffing decisions. Overall, it seems that the different determinants of staffing choices outlined above all have an important impact, although the model as a whole is yet to be empirically tested.

TRANSFERRING STAFF FOR INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITIES

The above discussion demonstrates the options for staffing key positions in foreign operations. We will now look at the HR consequences of these approaches, and the broader implications in terms of the reasons for using international assignments, types of international assignments, the role of expatriates and non-expatriates, and the role of inpatriates.

Importance of international assignments

Given the difficulties surrounding international assignments, it is reasonable to question why multinationals persist in using expatriates. Certainly, there are ebbs and flows associated with the number of staff moved internationally. Frequently, predictions are made that expatriates will become like dinosaurs as firms implement localization strategies, replacing expatriates with HCNs as a way of containing employment costs.

In a 2005 survey by the consulting firm PriceWaterhouseCoopers,²¹ participants reported that their use of expatriates would continue to grow in response to pressure for internationally mobile staff. The economic crisis starting in 2008 had an important impact on the expected importance of international assignments. While 68 per cent of the companies investigated by GMAC in 2008 expected a further increase in the number of international assignments only 37 per cent of these companies could report a real growth when they were asked later.

The *Brookfield Report 2009*²² showed that this pessimistic development was an ongoing trend:²³ 33 per cent of the companies expected an increase while 25 per cent were convinced of a decrease in the number of international assignments (the average of the years before was 60 per cent, respectively 12 per cent). In fact, in 2010 only 27 per cent of the investigated companies experienced an increase in the number of expatriate assignments. Only in 2001 was the increase in the expatriate population lower.²⁴ However, a slight optimism can be identified in the 2010 survey as 44 per cent of the companies expected an increase in the number of international assignments.²⁵ Currently, the response of the MNEs to the economic crisis with respect to international assignments is that 72 per cent of companies have reduced assignment expenses, 84 per cent even reported increased pressure to further reduce costs as compared to 2010. Important measures to reduce costs were 'reduced policy offerings (29 per cent), scrutiny of policy exceptions (19 per cent), local hiring (11 per cent), and **short-term assignments** (9 per cent)'.²⁶

Reasons for international assignments

The international management and IHRM literature has consistently identified three key organizational reasons for the use of various forms of international assignments:

- **Position filling.** The organization has a need and depending on the type of position and the level involved will either employ someone locally or transfer a suitable candidate. Some studies²⁷ state that the problem of availability of qualified employees has decreased and that personnel costs are more important when deciding about international assignments. However, the *Brookfield Global Relocation Trends Survey* provides evidence in 2010 that short-term position filling continues and a lack of available skills is the major reason for international assignments. In many cases the most important assignment objectives were ‘filling a managerial skills gap (22 per cent)’ and ‘filling a technical skills gap (21 per cent)’.²⁸
- **Management development.** Staff are often moved into other parts of the organization for training and development purposes and to assist in the development of common corporate values. Headquarters staff may be transferred to subsidiary operations, or subsidiary staff transferring into the parent operations, or to other subsidiary operations. Assignments may be for varying lengths of time and may involve project work as well as a trainee position. The perceived link between international experience and career development can be a motivator for staff to agree to such transfers.²⁹ The *Brookfield Global Relocation Trends Survey 2010* identified ‘building management expertise’ as the third most important reason for international assignments.³⁰
- **Organization development.** Here the more strategic objectives of the operation come into play: the need for control; the transfer of knowledge, competence, procedures and practices into various locations; and to exploit global market opportunities. As a result, organizational capabilities enabling a firm to compete in global markets might be developed.³¹ This category can be illustrated by the two other reasons for international assignments mentioned by the *Brookfield Global Relocation Trends Survey 2010*: ‘technology transfer (16 per cent)’, and ‘launching new endeavors (13 per cent)’.³²

Harzing³³ states in her study that most of the reasons for international assignment eventually lead to organization development.³⁴ In fact, international assignments are often undertaken to reach several goals simultaneously.³⁵ Furthermore, a study by Tungli und Peiperl,³⁶ investigating the assignments policies and measures in 136 MNEs revealed that the importance of the assignment objectives also differed by country-of-origin. For example, the development of management skills was one of the most important reasons for international assignments in German MNEs whereas MNEs from the US mainly sent managers abroad to fill local skill gaps. Japanese as well as British MNEs indicated that the development of new operations abroad was their major reason to send expatriates abroad.³⁷

Types of international assignments

Employees are transferred internationally for varying lengths of time depending on the purpose of the transfer and the nature of the task to be performed. MNEs tend to classify types according to the length or duration of the assignment:

- **Short-term:** up to three months. These are usually for troubleshooting, project supervision, or a stopgap measure until a more permanent arrangement can be found.
- **Extended:** up to one year. These may involve similar activities as that for short-term assignments.
- **Long-term:** varies from one to five years, involving a clearly defined role in the receiving operation (e.g. a senior management role in a subsidiary). The long-term assignment has also been referred to as a *traditional expatriate assignment*.

TABLE 5.2 Differences between traditional and short-term assignments

	Traditional assignments	Short-term assignments
Purpose	• Filling positions or skills gaps • Management development • Organizational development	• Skills transfer/problem solving • Management development • Managerial control
Duration	Typically 12–36 months	Typically up to 6 or 12 months
Family's position	Family joins the assignee abroad	Assignee is unaccompanied by the family
Selection	Formal procedures	Mostly informal, little bureaucracy
Advantages	• Good relationships with colleagues • Constant monitoring	• Flexibility • Simplicity • Cost-effectiveness
Disadvantages	• Dual-career considerations • Expensive • Less flexibility	• Taxation • Side-effects (alcoholism, high divorce rate) • Poor relationships with local colleagues • Work permit issues

Source: Adapted from M. Tahvanainen, D. Welch and V. Worm, 'Implications of **Short-term International Assignments**', *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6 (2005), p. 669, with permission from Elsevier.

Table 5.2 illustrates some of the differences between short-term and traditional expatriate assignments. It should be noted that definitions of short-term and long-term assignments vary and depend on organizational choices. The results of the 2010 *Brookfield Report* indicate that 64 per cent of the international assignments were long-term and 22 per cent short-term.³⁸ Most of the research on international assignments focuses on traditional long-term assignments because these represent the highest number of international assignments. Our knowledge concerning alternative assignment types such as commuter, rotational, contractual and virtual assignments (also termed *non-standard assignments*) is still limited³⁹ but the growth of these non-standard assignments is described in further detail in the following paragraphs.⁴⁰

- **Commuter assignments** – special arrangements where the employee commutes from the home country on a weekly or bi-weekly basis to the place of work in another country. Cross-border workers or daily commuters are not included. Usually, the family of the assignee stays in the home country. For example, the employee may live in London but work in Moscow. Reasons for these assignments can include that a particular problem must be solved and the assigned employee due to their experience and qualifications is needed in two places at the same time or that the target country is unstable.⁴¹ The *Brookfield Report* from 2010 indicates that 35 per cent of the investigated companies have a policy for commuter assignments in place and that this type of assignment will even gain importance in the future.⁴² However, it is important to note that a non-standard assignment is not always an effective substitute for the traditional expatriate assignment: 'There are real concerns about the viability of commuter arrangements over an extended period of time due to the build up of stress resulting from intensive travel commitments and the impact on personal relationships'.⁴³
- **Rotational assignments** – employees commute from the home country to a place of work in another country for a short, set period followed by a break in the home country. The employee's

family usually remains in the home country. This arrangement is commonly used on oil rigs and with hardship locations in the global mining industry.

- **Contractual assignments** – used in situations where employees with specific skills vital to an international project are assigned for a limited duration of 6 to 12 months. Research and Development (R&D) is one area that is using multinational project teams and lends itself to short-term contractual assignments in conjunction with longer-term assignments and virtual teams.⁴⁴
- **Virtual assignments** – where the employee does not relocate to a host location but manages, from home-base, various international responsibilities for a part of the organization in another country. In this case, the manager relies heavily on communication technologies such as telephone, email or video conferences. Visits to the host country are also necessary. The main reasons for using virtual assignments are similar to that of other non-standard forms of international assignments: the shortage of experienced staff prepared to accept longer term postings, the immobile family, and cost containment. Welch, Worm and Fenwick's⁴⁵ study into the use of virtual assignments in Australian and Danish firms suggests that while there are certain advantages to operating virtually (such as not having to relocate a family unit), there are disadvantages that may affect successful work outcomes. For example, role conflict, dual allegiance, and identification issues occur between the person in the home location and the virtual work group in the foreign location. It is not clear to whom the virtual assignee 'belongs' – the home location where the person physically resides for most of the time, or to the foreign unit. Another issue is how much time should be devoted to 'virtual' work responsibilities versus the 'real' work. In addition, given that much of the work is done through electronic media, the potential for cultural misunderstandings increases, and the geographical distance rules out normal group interaction. Communication is mainly through conference calls, videoconferencing, and emails, and requires good skills in using these media.

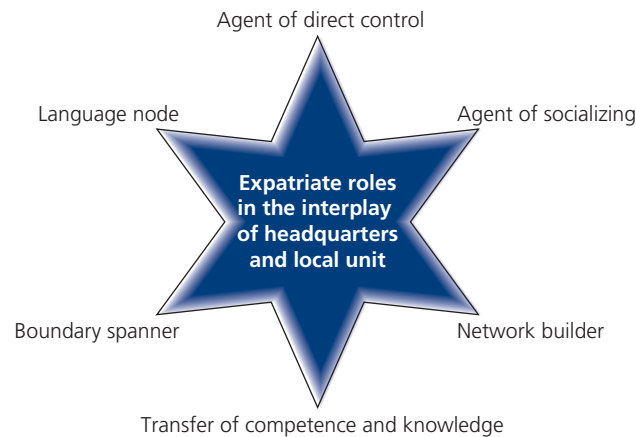
Visits between the two locations are necessary to support the working of this arrangement as not everything can be settled virtually. Face-to-face meetings are still needed. In summary, virtual assignments tend to be used for regional positions (e.g. European Marketing Manager) where the person is mainly coordinating a number of national marketing activities but is based at a regional center. Based on the results of a German/Asian case study, Holtbrügge and Schillo⁴⁶ suggest that specific intercultural training needs to be provided for the virtual assignee as well as for the team members abroad in order to avoid intercultural misunderstandings.

- **Self-initiated assignments** – While standard expatriations are usually initiated by the organization, self-initiated assignments are initiated by the individual. Many organizations do not systematically track and manage these kinds of assignments. However, often these employees are highly interested in an international challenge, have adequate language skills, an international mindset and are quite entrepreneurial. They comprise an important resource for their employers and can increase international mobility potential in the organization.⁴⁷ It is therefore important to manage them carefully and to understand their motivation to stay in the MNE, particularly upon completion of the self-initiated international assignment.⁴⁸ According to a study by Cerdin and Pragneux,⁴⁹ organization-assigned and self-initiated expatriates are relatively similar with respect to the career anchors of internationalism, challenge and their lifestyle with a preference for achieving a balance between work and personal life. They differ from each other with respect to other dimensions such as security. A recent example of university academics as self-initiated expatriates is reported by Selmer and Lauring.⁵⁰

THE ROLES OF AN EXPATRIATE

As mentioned above, the reasons for using expatriates are not mutually exclusive. They do however underpin expectations about the roles that staff play as a consequence of being transferred from one location to another country. These roles are delineated in Figure 5.2.

FIGURE 5.2 The roles of an expatriate



The expatriate as an agent of direct control

The use of staff transfers can be regarded as a bureaucratic control mechanism, where the primary role is that of ensuring compliance through direct supervision. Harzing⁵¹ found that German companies tend towards this form of control. She labels expatriates who are such agents as ‘bears’, arguing that the analogy reflects the level of dominance of this type of expatriate control. To a certain extent, using expatriates for control reflects an ethnocentric predisposition, but this can be important in ensuring subsidiary compliance, enabling strategic objectives for local operations to be achieved.

The expatriate as an agent of socialization

There is an implicit expectation that expatriates assist in the transfer of shared values and beliefs. Harzing names expatriates who transfer corporate values as ‘bumble-bees’. However, as Fenwick *et al.*⁵² point out, there has been little empirical investigation of the effectiveness of expatriates as agents of socialization. In fact, attempts to instill corporate values and norms ritualized in the form of certain expected behaviors often have negative results at the subsidiary level.

Expatriates as network builders

As we discussed in Chapter 3, international assignments are viewed as a way of developing social capital⁵³ by fostering interpersonal linkages that can be used for informal control and communication purposes. Naturally, as employees move between various organizational units, their network of personal relationships changes, leading to Harzing’s analogy of expatriates as ‘spiders’ to describe this role. How these employees are utilized is person-dependent. People tend to nurture and protect their networks, to be very selective about the way they use their connections, and to evaluate the potential damage to key individuals in their networks if the connection was to be used inappropriately. In their study of project teams and networks, Schweiger *et al.*⁵⁴ provide the following example of how international assignments assisted network development:

I depended heavily on the contacts I had developed over the years. The time spent in international assignments was invaluable. I knew important people in several key operations. I knew how they operated and what was important to them. They also knew that I was credible and would help them when the opportunity arose.

While short-term assignments may not allow the expatriate to develop as wide a range of contacts in one location to the degree that a traditional assignment permits, over time they can increase the number and variety of networks, building channels for the transfer of ideas and competence.⁵⁵ Duration of the assignment, therefore, will have an impact on the person's ability to develop networks.

Expatriates as boundary spanners

Boundary spanning refers to activities, such as gathering information, that bridge internal and external organizational contexts. Expatriates are considered boundary spanners because they can collect host country information, act as representatives of their firms in the host country, and can influence agents. For example, attending a social function at a foreign embassy can provide the expatriate with an opportunity to network, gather market intelligence and promote the firm's profile at a high level.

Expatriates as language nodes

Marschan-Piekkari *et al.*⁵⁶ found that Finnish expatriates working for the elevator company Kone, sometimes became what they termed language nodes upon repatriation.

Transfer of competence and knowledge

International assignments do assist in knowledge sharing and competence transfer, and encourage adoption of common work practices which may strengthen elements of corporate culture. Thus, they may contribute to further developing the social capital within the MNE.⁵⁷ Staff in various organizational units also encounter different viewpoints and perspectives that will shape their behavior and may reinforce their feeling of belonging. Goodall and Roberts⁵⁸ relate the experience of a Chinese employee in the Chinese operation of a European oil company. Her time in the parent's operation in Europe enabled her to appreciate how the company valued its name and reputation, and was able to better understand the company's code of conduct and attitude towards occupational health and safety.

Overall, international assignments are seen as an effective way of accomplishing multiple objectives. In fact, one could argue that there are elements of knowledge transfer in all the roles we have identified. However, clear empirical evidence as to the effectiveness of expatriates in conducting their numerous roles is limited. Factors that may influence effectiveness include:

- The creation of an environment of openness and support for cross-fertilization of ideas and implementation of '**best practice**'.
- The need for knowledge and information to travel dyadically, that is, between the expatriate and the host location, and back to the expatriate's home location, if the multinational is to benefit from international assignments as a mechanism for knowledge transfer.
- Despite the recognition of the importance of personal networks in knowledge and information transfer, staffing decisions are often made without regard to their effect on network relationships. In many cases there is no strategic approach applied to control for potentially negative effects.
- There is a link between the duration of the assignment and the effective transfer of knowledge. Some knowledge may be transferred quickly while other skills and knowledge (particularly where a high level of tacitness is present) may take longer.
- Much of what is transferred depends on the expatriate concerned in terms of ability to teach others and motivation to act as an agent of knowledge transfer.

- The success of the knowledge transfer process depends not only on the motivation and abilities of the assignee but also on the local employees and their relationships.⁵⁹

A final point: Bolino and Feldman⁶⁰ make an interesting observation that when expatriates are assigned for position filling due to a lack of appropriate local staff, these expatriates are often forced to take over some of the responsibilities of their colleagues due to differences in knowledge levels. Consequently, they argue, that expatriates often spend a lot of time on less challenging tasks to help out local co-workers, and train them. In such cases, while the expatriates may assist in skills transfer, over time their own level of competence may erode as they are not developing their own expertise. Thus, when expatriates return to their home operation, they may find that their knowledge is somewhat out of date.

THE ROLE OF NON-EXPATRIATES

The above discussion has centered on the international assignment. What has tended to be overlooked is that a considerable amount of international business involves what can be called ‘**non-expatriates**’: people who travel internationally but are not considered expatriates, as they do not relocate to another country. These non-expatriates have been called international business travelers⁶¹ – employees who spend a large proportion of their time visiting foreign markets, subsidiary units and international projects. Popular terms for these employees include ‘road warriors’, ‘globetrotters’, ‘frequent fliers’ and ‘flexpatriates’.⁶² International travel is an essential component of their work, such as international sales staff whose job is almost totally comprised of international travel; and managers whose job entails numerous visits to international operations. International sales representatives attend trade fairs, visit foreign agents and distributors, demonstrate new products to potential clients, and negotiate sales contracts. Various staff will visit foreign locations to deal with host-country government officials, alliance partners, subcontracting firms, and foreign suppliers.

Apart from the resource implications, there are issues relating to the management of international business travelers. DeFrank *et al.*⁶³ identify the following factors as stressors:

- **Home and family issues** – such as missing important anniversaries and school events. The more frequent the travel, the greater the potential for family and marital relationships to be strained.
- **Work arrangements** – the ‘domestic’ side of the job still has to be attended to even though the person is traveling internationally. Modern communications allow work to accompany the business traveler who is often expected to remain up to date with home-office issues while away from the office.
- **Travel logistics** – airline connections, hotel accommodation, and meeting schedules.
- **Health concerns** – poor diet, lack of physical exercise, lack of sleep, coping with jetlag, and exposure to viruses and other health problems (e.g. Deep Vein Thrombosis from excessive air travel).
- **Host culture issues** – as international business is conducted in other cultural settings, the person is still expected to be able to operate in unfamiliar environments and handle cultural differences effectively. However, the limited empirical and anecdotal evidence suggests that non-expatriates do not receive the same level of cross-cultural training as expatriates – if any.

Non-expatriate business travelers also perform many of the roles of expatriates – in terms of being agents for socialization, network-builders, boundary spanners and language nodes. From the limited evidence available, however, it would seem that the management of staff using these forms of arrangements falls to the functional or line managers involved rather than the HR department as such. Possible HR strategies that could better meet the demand of flexpatriates

have been suggested by Demel and Mayrhofer.⁶⁴ They suggest that the specific situation of flexpatriates should be included in job descriptions and working contracts and could be part of specific HRM policies for this target group. For example, selection criteria should go beyond technical knowledge and cross-cultural skills and include, for example, health issues such as physical fitness. The issue of working and traveling time must also be addressed with respect to recognizing the need for the employee to recover from international travel (adjustment to jetlag, changes in diet, etc.). If these concerns are taken into consideration, flexpatriates can be an even more valuable alternative solution to international mobility.

THE ROLE OF INPATRIATES

As we have outlined in Chapter 1, inpatriates are mainly distinguished from expatriates by definition. They include international assignments of HCNs or TCNs from a foreign location to the parent country (usually the corporate headquarters) of the MNE. **Inpatriates** are:

*expected to share their local contextual knowledge with HQ staff in order to facilitate effective corporate activities in these local markets. At the same time they are socialized in the HQ corporate culture and learn firm-specific routines and behaviors that enable them to master future management tasks within the organization. As a result, inpatriates seem to act both as knowledge senders and receivers.*⁶⁵

Collings and Scullion⁶⁶ have identified the following key drivers for recruiting and transferring inpatriate managers:

- Desire to create a global core competency and a cultural diversity of strategic perspectives in the top management team,⁶⁷ thus, increasing the capability of organizations to ‘think global and act local’.
- Desire to provide career opportunities for high potential employees in host countries, i.e., HCNs and TCNs.
- The emergence of developing markets which often represent difficult locations for expatriates in terms of quality of life and cultural adjustment.

However, the strategy of inpatriation also underlines that the strategic importance of the headquarters is still predominant, indicating that the knowledge of the culture, the structure, and the processes specific to the headquarters are still important requirements for vertical career advancement. Usually, the assignment to the headquarters aims at training the manager for a top management position back home in the foreign subsidiary. In many MNEs, an inpatriate assignment may be a first and limited career step, reflecting a rather ethnocentric approach. Harvey and Buckley⁶⁸ conclude that in this case ‘inpatriation may be a dangerous process’. While it might be more difficult for inpatriates than for PCNs to realize a vertical career in the headquarters they experience the same integration and repatriation problems as expatriates during and after their international assignment. Consequently, they may not receive the same return on investment for their international assignment as expatriates. This can only be guaranteed if career opportunities for inpatriate HCNs or TCNs exist within the headquarters and across the wider organization. In this case inpatriation can be an important step in realizing a geocentric orientation within the MNE and thus an ‘open sky’ (i.e. where career success is not dependent on an employee’s nationality) for HCN and TCN managers. Based on a sample of 143 inpatriates in ten German multinationals Reiche, Kraimer and Harzing⁶⁹ have analyzed the retention of inpatriates. They found that trust and fit with the headquarters staff as well as firm-specific learning and career prospects played an important role in ensuring retention of inpatriate employees.

In an international comparative study Tungli und Peiperl found significant differences in the target group of international assignments between German, British, Japanese and US MNEs.

The authors differentiate between PCNs, TCNs and inpatriates. The study found that Japanese MNEs rely almost solely on PCNs for international assignments while British MNEs seem to systematically use different groups of employees (56 per cent PCNs, 37 per cent TCNs and 7 per cent expatriates in the headquarters). The group of international assignees from German MNEs consisted of 79 per cent PCNs, 12 per cent TCNs and 9 per cent inpatriates.⁷⁰ More research on the long-term consequences of these different practices is needed.

RECRUITMENT AND SELECTION OF INTERNATIONAL MANAGERS

Hiring and deploying people to positions where they can perform effectively is a goal of most organizations, whether domestic or international. *Recruitment* is defined as searching for and obtaining potential job candidates in sufficient numbers and quality so that the organization can select the most appropriate people to fill its job needs. Here, employer branding may play a crucial role, especially in emerging countries such as China or India where it may be difficult to find enough qualified personnel for foreign companies due to the strong growth rates of these economies and the fierce competition for talent in the local labor markets. *Selection* is the process of gathering information for the purposes of evaluating and deciding who should be employed in particular jobs. It is important to note that recruitment and selection are discrete processes and both processes need to operate effectively if the firm is to effectively manage its staffing process. For example, a firm may have an excellent selection system for evaluating candidates but if there are insufficient candidates to evaluate, then this selection system is less than effective. Both processes must operate effectively for optimal staffing decisions to be made.

Some of the major differences between domestic and international staffing are first that many firms have predispositions with regard to who should hold key positions in headquarters and subsidiaries (i.e. ethnocentric, polycentric, regiocentric and geocentric staffing orientations) and second, the constraints imposed by host governments (e.g. immigration rules with regard to work visas and the common requirement in most countries to provide evidence as to why local nationals should not be employed rather than hiring foreigners) which can severely limit the MNE's ability to hire the right candidate. In addition, as Scullion and Collings⁷¹ note, most expatriates are recruited *internally* rather than externally, so the task of persuading managers (particularly if they are primarily working in a domestic environment) to recommend and/or agree to release their best employees for international assignments remains a key issue for international HR managers. The small number of *external recruits* is confirmed by data from the *Global Relocation Trends Survey 2010*. Here, the proportion of external hires for international positions was only 8 per cent across all firms that participated in the 2010 survey. This represented the lowest figure in the history of the report (the benchmark historical average is 12 per cent of expatriates).⁷²

Recruitment of internal hires for expatriate assignments is preferred because this reduces the risk of a poor selection decision. In an internal selection process performance appraisals, personal reports, interviews with colleagues and firm-internal career plans can be used as information sources in order to reduce uncertainty. In their study of 653 Spanish companies Bayo-Moriones and Ortín-Ángel show that the preference for *internal recruitment* is not only motivated by the minimization of selection risks but also by the wish to secure present and past investments in human capital.⁷³ In the case of expatriate recruitment on the external labor market the selection risk is often managed by using specialized (and relatively expensive) consultants. The more traditional devices of recruitment and selection such as traditional job advertisements and executive search (also known as *headhunting*) can also be used (See IHRM in Action Case 5.1).



IHRM in Action Case 5.1

International Headhunting

Peculiarities occur in the selection process when external service providers are assigned to undertake the search for international managers and are involved in the subsequent selection. Whereas, in the scientific literature there are hardly any discussions or ideas presented addressing this topic, in practice, headhunting is a commonly used method in order to fill international positions. According to Hewitt's HR Outsourcing Survey which includes more than 100 US companies, these companies pursue four central aims with the transfer of most (national and international) HR activities to external service providers. Accordingly, most of the companies surveyed (65 per cent) indicated they want to reduce costs by outsourcing activities. Furthermore, access to external expertise is attractive to many companies, as well as an improved service quality and the possibility to more intensively direct internal resources to strategic human resource management. With reference to outsourcing IHRM, the survey reveals that 43 per cent of the companies revert to the expertise of external service providers for expatriate management matters and 56 per cent in repatriation issues; 3 to 4 per cent of the companies even plan to outsource these areas in the near future. Concerning recruiting, 10 per cent of the companies surveyed indicated that they already assigned their recruiting to external service providers, an additional 6 per cent definitely plan to outsource their recruiting. As there are no explicit figures available, one can only speculate, how many firms make use of outsourcing for their international employee selection as well. However, the specialization of numerous headhunting agencies and management consultancies in the area of IHRM and executive search for international managers indicates a high demand in these areas.

An example is the management consultancy ABC Asian Business Consultants from South Korea. Not only does it support companies from different branches in the search and selection of qualified managers, it also assists firms in organizing international management training or international career planning. Currently, 7 employees and 15 trainers work on international projects at the company's offices in Korea, China, India and Germany. Every year, about 15 employee selection projects are completed by ABC Asian Business Consultants. Headhunting selection criteria and job profiles are adjusted to the needs of the recruiting company and the requirements of the vacant position. Due to the high degree of candidates' qualifications and confidentiality of information, the selection process is very complex. First of all, potential candidates must be identified and personally contacted. Alternative forms of Human Resource Marketing (for example, activities involving internet-based platforms or social networks) are not used because of the need for confidentiality. Often, a *cover story* is used to identify qualified candidates, seek further information and evaluate interest. Before the first contact between the candidate and the recruiting company takes place, the candidate's curriculum vitae is evaluated, followed by two interviews with representatives of ABC Asian Business Consultants. Interviews via software programs such as ICQ, Skype or Windows Live Messenger may be used occasionally to bridge long distances and to conduct the interviews without national or international relocation. Based on the protocols of the interviews and the application forms a short report on every candidate is compiled and a shortlist of the most qualified candidates is presented to the recruiting company. Ultimately, final interviews with the candidates are conducted by employees of the recruiting company, before a final decision on the filling of the international position is reached. The whole selection process may cover a period of several months. Occasionally, international assessment centers are organized using different methods such as individual presentations, role play or presentations to the board of directors.

Based on his past experience Dr Ulrich Hann, owner and CEO of ABC Asian Business Consultants can identify cultural differences and differences in the qualifications of candidates from diverse international backgrounds. Differences depending on the respective nationality appear, for example, in the personal contact during the selection interviews. There are also differences regarding the professional qualifications and skills of candidates. Many Indian candidates have a very high level of qualifications in natural sciences, while there is a strong demand for German candidates with a degree in mechanical engineering.

(Continued)

(Continued)

There are particular challenges for HR consultants in a dynamic international environment. Dr Hann notes: 'Similar to the requirements for the candidates, the requirements and criteria for a qualified HR consultant in the international business environment are also high'. Notably, multilingualism is important to understand the needs of the customers and those of the candidates. In addition to a professional qualification, entrepreneurial thinking as well as international work experience are essential requirements to find a position in a recruiting company as an external service provider for IHRM.

Source: © Lena Knappert and Marion Festing. Based on Personal communication with Ulrich Hann, June 8, 2010.

Maekelae, Björkman and Ehrnrooth⁷⁴ have identified a variety of staffing archetypes (local-internal, local-external, global-internal and global external) that relate to human capital advantages. These are mainly concerned with knowledge and social capital advantages including a positive effect on interaction and trust within the organization.

EXPATRIATE FAILURE AND SUCCESS

Expatriate failure and success are obviously critical and related issues for global firms. Both topics have been intensively examined by IHRM researchers for decades. We will start with the more traditional focus on expatriate failure. Considering the major determinants for expatriate failure clarifies the links to expatriate success. First, there are three questions related to failure: its definition, the magnitude of the phenomenon, and the costs associated with failure.

What do we mean by expatriate failure?

The term *expatriate failure* has been defined as the premature return of an expatriate (that is, a return home before the period of assignment is completed). In such a case, an expatriate failure represents a selection error, often compounded by ineffective expatriate management policies. There has been some discussion in the literature about the usefulness of defining expatriate failure so narrowly. For example, an expatriate may be ineffective and poorly adjusted, but if not recalled, the person will not be considered a failure. Clearly, an inability to either effectively handle new responsibilities or to adjust to the country of assignment is very likely to contribute to diminished performance levels. These results may not be immediately apparent but can have long-term negative consequences in terms of subsidiary performance. However, if the expatriate remains for the duration of the assignment, to all intents and purposes, the assignment will have been considered a success.

Another significant issue is that of expatriates leaving the MNE within the first or second year after repatriation (for more details on repatriation see Chapter 7) because they feel that their newly acquired knowledge is not valued.⁷⁵ Again, in this case the international assignment would be regarded as a success although it leads to the loss of a valuable employee. On the other hand, a project abroad can be completed early, which could lead to a premature return of an expatriate. According to the above-mentioned definition this would be erroneously classified as a failure. Thus, the traditional definition of premature return of an expatriate that has dominated the literature does not necessarily indicate expatriate failure. Harzing suggests that a definition of expatriate failure should include poor performance as well as repatriation problems.⁷⁶ An example of research that adopts this broader definition of expatriate failure (that is, including under-performance and retention upon completion of the assignment) is a study conducted by Forster⁷⁷ on 36 British firms that concluded:

If we accept that a broader definition of EFRs [expatriate failure rates] is warranted, then it can be argued that the actual figure of those who are 'failing' on IAs [international assignments] could be somewhere between 8 per cent and 28 per cent of UK expatriates and their partners.

In the next section we look at the magnitude of expatriate failure in further detail.

What is the magnitude of the phenomenon we call expatriate failure?

The *Brookfield Report* 2010 provides several indicators for expatriate failure. Firms indicated that 6 per cent of expatriate assignments were regarded as failures. The survey also reported that expatriate turnover was about 17 per cent during the international assignment, 28 per cent within the first year upon repatriation, 23 per cent between the first and the second year and 22 per cent after two years. Comparing these figures to an average annual turnover rate of 13 per cent these percentages can be considered as relatively high, especially since important investments by the assigning firm are at stake. Locations with the highest expatriate failure rates were China (12 per cent), India (10 per cent) and the USA (8 per cent).⁷⁸

In the following section we will report some selected results from academic studies on expatriate failure. First, the analyses show that differences in expatriate failure rates by country-of-origin of the MNE are relatively low. Second, they indicate the historical development of expatriate failure rates. We draw on data from the important work by Tung⁷⁹ on expatriate failure in US, European and Japanese MNEs which initiated this discussion in the early 1980s and recent work by Tungli and Peiperl, which reports figures from Germany, Japan, Britain and the USA in 2009.⁸⁰ The results of both studies are presented in Table 5.3.

TABLE 5.3 Expatriate Failure Rates

	Western						
Premature return rate	Europe 1982	Germany 2009	UK 2009	Japan 1982	Japan 2009	USA 1982	USA 2009
Less than 10%	97%	91%	93%	86%	94%	24%	86%
More than 10% but less than 20%	3%	0%	3%	14%	0%	69%	2%
Equal to or more than 20%	0%	9%	3%	0%	6%	7%	11%

Source: R. L. Tung, 'Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals', *California Management Review*, Vol. 25, No. 1 (1982), pp. 57–71 and p. 164; Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171. Reproduced with permission.

As Table 5.3 shows, Tung identified higher expatriate failure rates and a higher percentage of MNEs reporting more than 10 per cent failure rates in US MNEs than in European or Japanese organizations. The more recent data show that the reported figures have become more similar across the investigated countries and that premature return of expatriates still represents an ongoing challenge.⁸¹ Harzing⁸² has questioned the reported failure rates in the US literature, claiming there is 'almost no empirical foundation for the existence of high failure rates when measured as premature re-entry'. More recently, Christensen and Harzing have again questioned the value of the whole concept of expatriate failure, arguing that 'it might well be time to abandon the concept of expatriate failure altogether and instead draw on the general HR literature to analyze problems related to turnover and performance management in an expatriate context'.⁸³

From the above discussion we can draw the following conclusions:

- 1 Broadening the definition of expatriate failure beyond that of premature return is warranted. Following up broad surveys with interviews with responding firms may assist in this exploration.
- 2 Regardless of the definition or precise amount of 'failure', its very presentation as a problem has broadened the issue to demonstrate the complexity of international assignments. In fact, one could argue that the so-called persistent myth of high US expatriate failure rates has been a positive element in terms of the attention that has subsequently been directed towards expatriation practices. It has certainly provoked considerable research attention into the causes of expatriate failure.

What are the costs of failure?

The costs of expatriate failure can be both **direct** and **indirect**. **Direct costs** include airfares and associated relocation expenses, and salary and training. The precise amount varies according to the level of the position concerned, country of destination, exchange rates, and whether the 'failed' manager is replaced by another expatriate. The 'invisible' or **indirect costs** are harder to quantify in money terms but can prove to be more expensive for firms. Many expatriate positions involve contact with host government officials and key clients. Failure at this level may result in loss of market share, difficulties with host-government officials, and demands that expatriates be replaced with HCNs (thus affecting the multinational's general staffing approach). The possible effect on local staff is also an indirect cost factor, since morale and productivity could suffer.⁸⁴

Failure also has an effect on the expatriate concerned, who may lose self-esteem, self-confidence, and prestige among peers.⁸⁵ Future performance may be marked by decreased motivation, lack of promotional opportunities and perhaps increased productivity to compensate for the failure. Finally, the expatriate's family relationships may be threatened. These are additional costs to organizations that are often overlooked.

Reasons for expatriate failure – and what about expatriate success?

Tung⁸⁶ is recognized as the first researcher to investigate the reasons for expatriate failure. Although she found differences according to the country-of-origin of the MNE, important personal factors were the inability to adapt either on the part of the spouse or the manager. Other family problems, the maturity of the manager and problems coping with higher responsibilities inherent in the position abroad were also noted. The more recent comparative study by Tungli and Peiperl does not indicate any country specificities in the results. It confirms the importance of the first three reasons mentioned in the study by Tung: the inability to adapt by the family or the manager as well as other family issues. However, in addition they also find that firm-specific issues and deficient performance by the expatriate were major reasons for a premature return.⁸⁷ In his study based on 21 interviews Lee⁸⁸ found similar reasons for expatriate failure. However, he also found that the activities of the MNE itself and support for the expatriate and the families were major success factors for international assignments.⁸⁹

Finally, the Brookfield study reports that spouse/partner dissatisfaction (65 per cent), the inability to adapt (47 per cent), other family concerns (40 per cent) and poor candidate selection (39 per cent) accounted for expatriate failure. In a verbatim comment they confirm the results by Lee that IHRM has an important role in creating successful international assignments: '... career and talent management (before, during, and after) is the single most important factor in retaining employees after the assignment ...'⁹⁰

SELECTION CRITERIA

We now have a fuller understanding of the phenomenon called expatriate failure, as well as the multi-faceted nature of international assignments, and why developing appropriate **selection criteria** has become a critical IHRM issue. It should be noted that selection is a two-way process between the individual and the organization. A prospective candidate may reject the expatriate assignment, either for individual reasons, such as family considerations, or for situational factors, such as the perceived toughness of a particular culture. It is a challenge for those responsible for selecting staff for international assignments to determine appropriate selection criteria. Figure 5.3 illustrates the factors involved in expatriate selection, both in terms of the individual and the specifics of the situation concerned. It should be noted that these factors are inter-related. We base the following discussion around Figure 5.3.

Technical ability

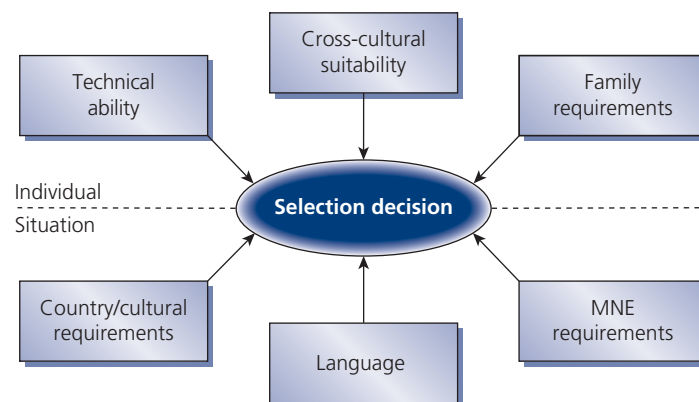
Naturally, an employee's ability to perform the required tasks of a particular job is an important selection factor. Technical and managerial skills are therefore an essential criterion. Indeed, research findings consistently indicate that multinationals place heavy reliance on relevant technical skills during the expatriate selection process.⁹¹ Since expatriates are predominantly internal recruits, personnel evaluation records can be examined and checked with the candidate's past and present superiors. The dilemma is that past performance may have little or no bearing on one's ability to achieve a task in a foreign cultural environment.

Cross-cultural suitability: Competence, adjustment and other indicators

As we have already discussed, the cultural environment in which expatriates operate is an important factor for determining successful performance. Here, **intercultural competence** and related concepts as well as the ability to adjust to a foreign culture play important roles. However, a precondition for cross-cultural suitability are soft skills that are also important in other national positions.

Soft skills. Soft skills are a criterion which is underestimated by many MNEs.⁹² They are a precondition for *intercultural competence*. As Caligiuri, Tarique and Jacobs state, they are

FIGURE 5.3 Factors in expatriate selection



important success factors of international managers and need to be considered in addition to technical knowledge and skills. They include psychological as well as personal features, international experience and language knowledge. Furthermore, a capacity to internalize and provide training to local personnel is an often neglected issue. However, this capacity may play a vital role for the success of an international assignment due to the crucial importance of knowledge and technology transfer.⁹³

Intercultural competence. Apart from the obvious technical ability and managerial skills, expatriates require cross-cultural abilities that enable the person to operate in a new environment and to guarantee the functioning of culturally diverse teams.⁹⁴ This is often expressed by using the term *intercultural competence*, which is defined as ‘the ability to function effectively in another culture’.⁹⁵ There appears to be a consensus that desirable attributes should include dimensions such as cultural empathy, adaptability, diplomacy, language ability, positive attitude, emotional stability, maturity, etc.⁹⁶ These various issues can be related to three basic structural dimensions of intercultural competence.⁹⁷ The *affective dimension* of intercultural competence reflects the emotional attitude towards a foreign culture. The *cognitive layer* relates to culture-specific knowledge.⁹⁸ Most important is the *ability* dimension because this includes the actual intercultural behavior.⁹⁹

Intercultural competence and related concepts. Closely related to *intercultural competence* is the concept of *cultural intelligence*. Ang *et al.*¹⁰⁰ define cultural intelligence as ‘a specific form of intelligence focused on capabilities to grasp, reason and behave effectively in situations characterised by cultural diversity’. While it is very similar to the concept of intercultural competence in also considering perceptual, cognitive, motivational and ability elements, it focuses mainly on the cognitive dimension of this construct.¹⁰¹ Bückner and Poutsma¹⁰² have related the concepts of intercultural competence, intercultural sensitivity, cultural intelligence and global mindset (ability to appreciate elements of various cultures¹⁰³ to ‘*global management competencies*’ and use this as a more comprehensive approach to describe what kind of management skills a global manager needs to have.

Bird, Mendenhall, Stevens and Oddou¹⁰⁴ see intercultural competence as one part of the terrain of *global leadership*. In their concept cross-cultural relationship skills, traits and values, the cognitive orientation and the global business expertise are the core pillars of intercultural competence. To map the terrain of global leadership they add global business competencies at the macro level including global organizing expertise and visioning. To define the term ‘global leadership’ they adopt the definition by Osland and Bird. According to them, global leadership is ‘the process of influencing the thinking, attitudes, and behaviors of a global community to work together synergistically toward a common vision and common goal’.¹⁰⁵

The ability to adjust to a foreign culture. This factor has been a consistent reason given for expatriate failure – and has been the subject of considerable interest to researchers.¹⁰⁶ The dilemma is that adjustment to a foreign culture is multifaceted, and individuals vary in terms of their reaction and coping behaviors. The concept of an adjustment cycle or curve is helpful in demonstrating the typical phases that may be encountered during cultural adjustment. The curve (sometimes referred to as the U-Curve) is based on psychological reactions to the assignment and comprises four phases.¹⁰⁷

Phase 1 commences with reactions prior to the assignment – the expatriate may experience a range of positive and negative emotions such as excitement, anxiety, fear of the unknown or a sense of adventure. There can be an upswing of mood upon arrival in the assignment country that produces what has been referred to as the ‘*honeymoon*’ or ‘*tourist*’ phase. Then, as the novelty wears off, realities of everyday life in the foreign location begin to intrude, homesickness sets in, and a downswing may commence – a feeling that ‘the party is over’¹⁰⁸ – which can create negative appraisals of the

situation and the location leading to a period of crisis – **Phase 2**. This can be a critical time, and how the individual copes with the psychological adjustment at this phase has an important impact in terms of success or failure. There is a suggestion that ‘failure as an early recall’ may be triggered at this point. Once past this crisis point, as the expatriate comes to terms with the demands of the new environment, there is a pulling up – **Phase 3** – as the person begins to adjust to the new environment. This levels off over time to what has been described as healthy recovery – **Phase 4**.

However, when considering the above U-Curve, one should remember some critical points. The U-Curve is normative. Some people do not experience this U-Curve. Individuals will differ in their reactions to the foreign location and with respect to their international experience prior to this assignment.¹⁰⁹ The time period involved varies, and there is no conclusive statistical support for the various phases. Black and Mendenhall¹¹⁰ point out that the U-Curve describes these phases but does not explain how and why people move through the various phases. There may be other critical points during the assignment – beyond Phase 4 – that may produce downturns, negative reactions and upswings (that is, a cyclical wave rather than a U-Curve). In summary, it can be stated that despite its plausibility the U-curve lacks theoretical foundation and empirical support and does not indicate what the results of cross-cultural adjustment may necessarily be.¹¹¹

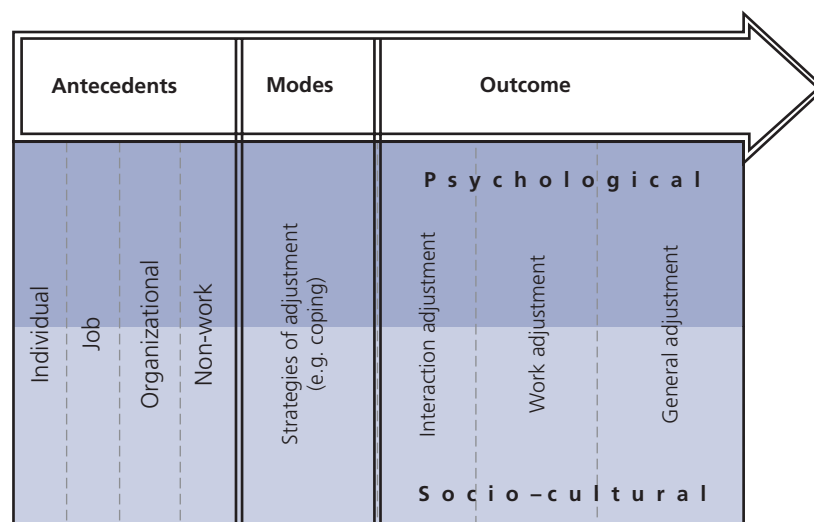
This critique on the U-Curve adjustment and other adjustment concepts¹¹² has led to important research activities and to a lot more clarity on the determinants of the adjustment process, the process itself and its outcomes.¹¹³ Figure 5.4 provides an overview.

Today, we differentiate between two kinds of adjustment: psychological adjustment, which is measured with respect to the psychological well-being of the expatriate; and socio-cultural adjustment, which describes the ability to interact successfully in the foreign country.¹¹⁴

Antecedents of cross-cultural adjustment include:

- Individual aspects (e.g. sex or goal orientation).
- Work related factors (e.g. role clarity, decision autonomy¹¹⁵).
- Organizational aspects (e.g. company support).
- Non-work related factors (e.g. family issues).

FIGURE 5.4 Overview of important adjustment variables



Source: M. Festing and M. Maletzky, ‘Cross-Cultural Leadership Adjustment – A Framework Based on the Theory of Structuration’, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 3 (2011), p. 188. With permission from Elsevier.

Adjustment modes are strategies to achieve adjustment. Depending on the focus of the study this can, for example, be strategies for coping with stress.¹¹⁶

For *adjustment outcomes* it is often referred to the three variables identified in the popular concept by Black and Mendenhall:¹¹⁷

- work adjustment;
- interaction adjustment; and
- general adjustment.

Often the outcomes also include an explicit performance¹¹⁸ or effectiveness dimension¹¹⁹ or address the issue of commitment.¹²⁰

Family Requirements

The family is a very important influence factor on the success of an international assignment, particularly the spouse.¹²¹ Despite the importance of the accompanying spouse/partner, as Shaffer and Harrison¹²² point out, the focus has been on the expatriate. From the multinational's perspective, expatriate performance in the host location is the important factor. However, the interaction between expatriate, spouse/partner and family members' various adjustment experiences is now well documented.

It should be pointed out that the spouse (or accompanying partner) often carries a heavy burden. Upon arrival in the country of assignment, the responsibility for settling the family into its new home falls on the spouse, who may have left behind a career, along with friends and social support networks (particularly relatives). In developing countries the employment of house servants is quite common but this is an aspect of international living that many Westerners from developed countries have some difficulty adjusting to. It is often not possible for the spouse/partner to work in the country of assignment due to immigration regulations and the well-being and education of the children may be an ongoing concern for the spouse.

As discussed above, apart from the accompanying partner's career, there are other family considerations that can cause a potential expatriate to decline the international assignment. Disruption to children's education is an important consideration, and the selected candidate may reject the offered assignment on the grounds that a move at this particular stage in his or her child's life is inappropriate. The care of aging or invalid parents is another consideration. While these two reasons have been noted in various studies, what has been somewhat overlooked is the issue of single parents. Given increasing divorce rates, this may become a critical factor in assignment selection and acceptance where the custody of children is involved. The associated legal constraints, such as obtaining the consent of the other parent to take the child (or children) out of the home country, and visiting/access rights, may prove to be a major barrier to the international mobility of both single mothers and single fathers.

Country/Cultural requirements

As discussed in Chapter 1, international firms are usually required to demonstrate that a HCN is not available before the host government will issue the necessary work permit and entry visa for the desired PCN or TCN. In some cases, the multinational may wish to use an expatriate and has selected a candidate for the international assignment, only to find the transfer blocked by the host government. Many developed countries are changing their legislation to facilitate employment-related immigration which will make international transfers somewhat easier – for example the European Union Social Charter allows for free movement of citizens of member

countries within the EU. It is important that HR staff keep up-to-date with relevant legislative changes in the countries in which the MNE is involved.

An important related point is that generally a work permit is granted to the expatriate only. The accompanying spouse or partner may not be permitted to work in the host country. Increasingly, multinationals are finding that the inability of the spouse to work in the host country may cause the selected candidate to reject the offer of an international assignment. If the international assignment is accepted, the lack of a work permit for the accompanying spouse or partner may cause difficulties in adjustment and even contribute to long term failure. For these reasons, some multinationals provide assistance in this regard.

Further, the host country may be an important determinant. Some regions and countries are considered 'hardship postings': remote areas away from major cities or modern facilities; or war-torn regions with high physical risk. Accompanying family members may be an additional responsibility that the multinational does not want to bear. There may be a reluctance to select females for certain Middle East or South East Asian regions and in some countries a work permit for a female expatriate will not be issued. These aspects may result in the selection of HCNs rather than expatriates.

To overcome this problem, a group of more than 20 large multinationals (including Shell, British Airways, Unilever, PricewaterhouseCoopers, and Siemens) has established an organization called 'Permits Foundation',¹²³ in an attempt to promote the improvement of work permit regulations for spouses of expatriates. It also aims to raise government awareness of the connection between work permits and employee mobility.

MNE Requirements

Selection decisions are influenced by the specific situation of the MNE. For example, the MNE may consider the proportion of expatriates to local staff when making selection decisions, mainly as an outcome of its staffing philosophy. However, operations in particular countries may require the use of more PCNs and TCNs than would normally be the case, as multinationals operating in parts of Eastern Europe and China are discovering. Furthermore, the mode of operation involved needs to be considered. Selecting staff to work in an international joint venture may involve major input from the local partner, and could be heavily constrained by the negotiated agreement on selection processes.¹²⁴

Language

Language skills may be regarded as of critical importance for some expatriate positions, but lesser in others, though some would argue that knowledge of the host country's language is an important aspect of expatriate performance, regardless of the level of position. The ability to speak the local language is an aspect often linked with cross-cultural ability. Nevertheless, mastering the local language is most often not the most important qualification with respect to languages.¹²⁵ Another component to language in the selection decision is the role of the *common corporate language*. As previously discussed, many multinationals adopt a common corporate language as a way of standardizing reporting systems and procedures.¹²⁶ This is not, perhaps, an issue for PCN selection within multinationals from the Anglo-Saxon world (Britain, the US, Canada, Australia and New Zealand) where the chosen corporate language remains the same as that of the home country. However, it becomes an expatriate selection issue for multinationals from non-English speaking countries that adopt English as the corporate language, unless the posting is to a country with a shared language. For instance, a Spanish multinational, using Spanish as the corporate language, selecting a PCN to head its new subsidiary in Mexico, does not face the same language issue as a Spanish multinational, with English as its corporate language, selecting a PCN to its US facility. For the latter, fluency in English would be required.

Lack of fluency in the corporate language, therefore, can be a selection barrier. Prospective candidates may be eliminated from the potential pool due to a lack of at least competency in the common language.¹²⁷ Language ability therefore may limit the MNE's ability to select the most appropriate candidate.

EXPATRIATE SELECTION PROCESSES IN PRACTICE

Once the selection criteria for international positions have been defined, processes need to be put in place to measure these criteria. However, it is relatively common in many MNEs that international selection processes can be rather informal. As we indicated at the beginning of the section on selection criteria, most multinationals admit that technical and/or managerial skills are the dominant, sometimes only, criteria used. We have suggested that reliance on technical skills is mainly due to the fact that the reason for most international assignments is 'position filling'. Of the factors outlined in Figure 5.3, technical skills are perhaps the easiest to measure. It could be argued that Figure 5.3 represents a best practice or ideal selection model that many MNEs do not in fact use.

Harris and Brewster¹²⁸ have argued that expatriate selection, in reality, often tends to be an *ad-hoc* process that they describe as the '*coffee-machine*' system. They suggest that managers chatting around the coffee-machine (or water cooler) can start the selection process through a casual conversation about a vacant expatriate position that needs to be filled. A colleague may volunteer the name of a potential expatriate – thus starting an informal shortlist of candidates. What happens next, according to Harris and Brewster, is that the MNE's formal selection processes are then activated to legitimize the decision that has, in effect, already been taken around the coffee-machine. Harris and Brewster relate that this process is the most common form of selection process they encountered in their study of UK firms. They then derived a typology of selection systems to explain variations found in the way expatriate selection is conducted.

It is, of course, possible to find examples of formal, open selection processes in firms as well as informal or closed systems. Harris and Brewster note that the process can be influenced by the maturity of the MNE, its stage in the internationalization process, and its size or industry. The type of position involved, the role of the HR function in the process, and whether the multinational is reactive rather than proactive where international assignment selection is involved remain key factors in how selection processes work in MNEs.

Formal selection procedures

In their comparative study, Tungli and Peiperl¹²⁹ found that in Germany, the United Kingdom and the US, structured interviews dominate the selection of expatriates in MNEs. Furthermore, recommendations and self-selection played important roles. On the contrary, in Japanese MNEs recommendations and self-selection were the most important techniques followed by tests of intercultural skills. In comparison, psychological and cognitive tests are used much less, especially in Germany and the US. The effectiveness of such tests as predictors of cultural adjustment is open to question. For example, Torbiörn¹³⁰ comments that though desirable personality traits are specified and recommended, the tests or criteria to assess these traits are seldom convincingly validated. Likewise, Willis¹³¹ states that if tests are used they should be selected with care and regard for reliability and validity because, while some tests may be useful in suggesting potential problems, there appears to be little correlation between test scores and actual performance. He further adds that most of the relevant tests have been developed in the US and, therefore, may be culture-bound. The use of

such tests outside the US without careful modification adds another question mark to their reliability and validity as predictors of expatriate success.

For a long time assessment centers and interviews have been recommended to select personnel for international positions. In these cases a selection board, (i.e. a group of internationally experienced managers and IHRM specialists) could be used to interview the candidates and assess their suitability for international assignments. Thus, questions should address the specifics of the work environment of international managers. Prior international experience, the ability to adjust to a foreign environment, soft skills in an intercultural context such as intercultural communication abilities and the personality of the candidate could be the focus of these interviews.¹³²

Besides selection practices focusing on the candidate, interviews can also be conducted with the spouse of the possible future expatriate. The comparative study by Tungli and Peiperl¹³³ revealed no significant differences concerning this practice in Germany, the United Kingdom, the US and Japan. For example, 13.6 per cent of investigated MNEs conducting interviews with the spouse. The reason for introducing this practice can be found in our discussion of premature return of expatriates – the inability of the spouse to adjust plays an important role in premature return and a number of firms are trying to minimize this risk, which may lead to an expatriate failure. Approaches that are designed for international selection processes often focus on intercultural competence. For example, the *Intercultural Development Inventory* suggested by Hammer, Bennett und Wiseman¹³⁴ tests sensitivity for intercultural differences based on a 50 item questionnaire. The aim is to differentiate candidates on a dimension between *ethnocentrism* and *ethnorelativism*. While ethnocentrism is associated with denial of foreign cultures, ethnorelativism is characterized by adjustment to foreign cultures and integration. Another option to measure intercultural competence would be an intercultural assessment center. This requires a clear definition of intercultural competence and every single exercise of the assessment center would have to be designed in order to measure its dimensions. Table 5.4 provides an example of such a design used by German MNEs. Normally, a group of IHRM managers and managers with international experience observes the candidates and evaluates the results. For the validity of the selection tools it is important that there is a clear and shared understanding of the indicators to evaluate whether the results of an exercise are positive or negative. This must be provided by the MNE or the consultants responsible for conducting the intercultural assessment center.¹³⁵ The role play exercise outlined in IHRM in Action Case 5.2 illustrates one of these exercises and Table 5.5 shows evaluation criteria for a role play exercise.

TABLE 5.4 Tasks and exercises used in an assessment center

Exercises Features	Tolerance for ambiguity	Goal orientation	Interpersonal skills	Empathy	Non-judge- mentalism	Flexibility	Metacom- munication
Presentation							
Role play							
Question- naire							
Group discussion							
Case Study							

Source: Based on T. M. Kühlmann and G. Stahl, 'Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers,' in C. I. Barmeyer and J. Bolten (eds.), *Interkulturelle Personalorganisation*, (Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis, 1998), p. 220. Reproduced with permission.

TABLE 5.5 Evaluation scheme for a role play in an intercultural assessment center

Dimensions	Examples for high intercultural competence	Examples for low intercultural competence
Tolerance for ambiguity	- Is patient - Shows a sense of humour	- Is impatient - Is very serious
Interpersonal skills	- Takes advantage of the time for a short conversation - Speaks about himself/private issues	- Says immediately 'Good Bye' - Speaks immediately about business
Empathy	- Puts oneself in the place of the business partner - Avoids offending behavior	- Is only aware of his/her situation - Is offending
Non-judgementalism	- Assumes unintended lateness - Does not compare to home country behavior	- Assumes intended lateness - Points to the virtue of punctuality in their home country
Flexibility	- Changes the subject - Suggest a new meeting	- Repeats continuously - Speaks about wasted opportunities
Learning orientation	- Tries to clarify unclear issues - Takes the arguments of the Mexican	- Does not ask to clarify unclear issues - Does not take the point of the Mexican

Source: T. Kühlmann and G. Stahl, 'Fachkompetenz allein genügt nicht – Interkulturelle Assessment Center unterstützen die gezielte Personalauswahl', *Personalführung Plus* (1996), p. 24. Reproduced with permission.



IHRM in Action Case 5.2

Role playing: Intercultural competence

You have been assigned to Mexico for a two year international assignment. Your task is to support the development of a new subsidiary. During the first weeks of your stay in Mexico you experience again and again that your Mexican employees as well as your suppliers and customers are never on time.

Now you are sitting in a restaurant and you are waiting for the Sales Director of one of your Mexican suppliers. Your meeting was at 12.30 but it is already 13.00 and the person you were waiting for did not show up. As you have another appointment at 13.30 you ask for the bill, still hungry! Exactly at this moment the Sales Director shows up – half an hour late.

How do you react? What reaction do you expect from your Mexican partner? Which reactions would be interculturally competent and which would not be?

Source: Based on T. M. Kühlmann and G. K. Stahl, 'Fachkompetenz allein genügt nicht – Interkulturelle Assessment Center unterstützen die gezielte Personalauswahl', *Personalführung Plus* (1996), p. 24. Reproduced with permission.

DUAL CAREER COUPLES

So far, we have focused on defining profiles and selecting suitable candidates for international assignments. We will now consider an emerging constraint – the dual career couple – on the available pool of candidates, thus hindering the recruitment and selection process. The rise in dual career couples, along with the aging population and other family-related situations, combine to make more people immobile. Employees are prepared to state the grounds for refusal as ‘family concerns’. That this justification has become more acceptable reflects a significant shift in thinking about the role of non-work aspects impinging on work-related matters. The importance of the dual career couple challenge becomes clear when we look at some numbers. The *Brookfield Global Relocation Trend Survey 2010* states that 50 per cent of spouses were employed before an assignment (but not during). However, only 9 per cent were employed both before and during the assignment (historical average 14 per cent). These figures may be partly caused by the difficult economic environment since 2008. However, the report also states:

*Language and cultural difficulties may inhibit employment and the challenges of immigration may make potential employers unwilling to consider an expatriate spouse candidate who would need immigration support.*¹³⁶

Considering these numbers it is not surprising that while the most important reason for turning down assignments reported in the Brookfield study was family concerns (83 per cent), the partner’s career (47 per cent) was the second most common response. MNEs are aware of the dual career challenge and have reacted by providing a series of resources. Important support measures include language training, educational assistance, employer-sponsored work permits, and assistance with career planning.¹³⁷

Other solutions to the challenge of dual career couples include the following:

- **Inter-firm networking** – Here the multinational attempts to place the accompanying spouse or partner in a suitable job with another multinational – sometimes in a reciprocal arrangement. To illustrate: a US MNE may enter into an agreement with a German MNE also operating in a city or a region, e.g. China, in order to find a position within their respective Chinese facilities for each other’s accompanying partner (that is, ‘you find my expatriate’s spouse a job and work visa, and I will do likewise for you’). Alternatively, a local supplier, distributor, or joint venture partner may agree to employ the accompanying spouse/partner.
- **Job-hunting assistance** – Here the MNE provides spouse/partner assistance with the employment search in the host country. This may be done through employment agency fees, career counseling, or simply work permit assistance. Some may provide a fact-finding trip to the host location before the actual assignment.
- **Intra-firm employment** – This is perhaps a logical but often a somewhat difficult solution. It means sending the couple to the same foreign facility, perhaps the same department. Not all multinationals (nor all couples) are comfortable with the idea of having a husband and wife team in the same work location and there can often be significant difficulties obtaining work visas for such arrangements.
- **On-assignment career support** – Some time ago Motorola¹³⁸ provided an example of how a multinational may assist spouses to maintain and even improve career skills through what Motorola called its Dual-Career Policy. This consisted of a lump-sum payment for education expenses, professional association fees, seminar attendance, language training to upgrade work-related skills and employment agency fees. There were conditions attached, such as the spouse must have been employed before the assignment. Thus, if the spouse was unable to find suitable employment, the assignment time could be spent on career development activities.

Other examples of on-assignment assistance are providing help in establishing contacts and paying for lost spouse income. The idea is to maintain skills so that the spouse may find work upon re-entry into the home country. These attempts demonstrate that creative thinking can assist MNEs to overcome this potential barrier. It is not possible to comment with authority on how effective the above assistance schemes are in terms of overcoming the dual career barrier. However, it is clear that multinationals are attempting to address the issue and create solutions for this barrier to mobility. According to the *Brookfield Global Relocation Trend Survey 2010*:

*Spouses and partners feel strongly that their professional lives are valid concerns – both during and after international assignments. After all, 50 per cent of spouses were employed before such assignments. Consequently, they are demanding that companies assist them in maintaining their careers – especially when economic conditions make this difficult.*¹³⁹

Besides supporting the expatriate's spouse before, during and after the international assignment MNEs can also choose to offer non-standard assignments as described earlier in this chapter – commuter and virtual assignments seem to provide relevant options here.

Are female expatriates different? Our final issue in terms of selection for international assignments is related to gender. The typical expatriate still tends to be male. The *Brookfield Global Relocation Trend Survey* found in 2010 that 17 per cent of all expatriates were female (historical average in the *Brookfield Reports*: 16 per cent). However, there is a trend towards increasing numbers of female expatriates. For example, in 1984 Adler¹⁴⁰ reported a survey of international HR practices in over 600 US and Canadian companies that found only three per cent of the 13 338 expatriates identified were female. She found that female expatriates tended to be employed by companies with over 1000 employees in the banking, electronics, petroleum and publishing industries. Researchers have continued to examine why so few expatriates are female. Is it because they were unwilling to relocate? Is it attitudinal? Does it reflect a common preconception that men in some cultures, such as certain Asian countries, do not like reporting to female managers, particularly foreign women, and therefore women should not be posted overseas. This unspoken assumption may contribute to what has been referred to as 'the glass border that supports the glass ceiling'. However, this is a view that has no strong empirical support.¹⁴¹

A number of studies challenge some of the attitudes regarding the suitability of females for international assignments. For example, Stroh, Varma and Valy-Durbin¹⁴² found that US and Canadian women are interested in and likely to accept international assignments, though there are response variations between those with children and those without. However, the women in this study tended to believe that their firms were hesitant to ask them to accept an international assignment, though supervisors (whether male or female) did not necessarily share that belief. Further, performance of female expatriates was found initially to be affected by host country prejudice regarding the role of women in certain countries – considered as culturally tough assignment locations. However, the longer the women were on such assignments, the less they perceived that prejudice was a barrier to effectiveness. Caligiuri and Tung,¹⁴³ in their study of female and male expatriates in a US-based multinational found that females can perform equally as well as their male counterparts regardless of a country's attitude toward women in managerial positions.

Taking a different approach in her study of Austrian female expatriates, Fischlmayr¹⁴⁴ used the concepts of external and self-established barriers to explore why women are under-represented in international assignments.

Through 21 interviews with HR managers and female expatriates in Austrian multinationals from various industries and positions, Fischlmayr found that attitudes of HR directors

were a major barrier to the selection of female expatriates, though self-established barriers were also very strong. Females in Austrian companies often had to specifically request an international assignment whereas their male colleagues were required to take international assignments. Further, some women regarded their age as a factor in terms of others' perceptions and expectations about their behavior. The older the woman, the easier it was to obtain a position overseas. Fischlmayr concludes that women are partly to blame for their under-representation.

Mayrhofer and Scullion¹⁴⁵ report on the experiences of male and female expatriates in the German clothing industry. They found that women were sent to a diverse range of countries, including Islamic countries. Overall, there were few differences in the experiences of both gender groups, though female expatriates placed more value on integration of spouse/family issues prior to and during the assignment than did the males in the sample. Assignment lengths in this industry tended to be shorter and involved various forms of non-standard assignments and there were generally more female managers than perhaps found in other industries. More women than men were assigned for longer assignment terms, and the authors conclude that the higher proportion of women in the industry appeared to make gender a less important issue. However, this did not apply to the top senior management positions where women were less represented. Mayrhofer and Scullion conclude that there are still barriers to female expatriates in terms of senior expatriate positions.

A further contribution comes from a study by Napier and Taylor¹⁴⁶ of female expatriates from various countries working in Japan, China and Turkey. The women fell into three categories: traditional expatriates, 'trailers' who were spouses/partners of male expatriates, and 'independents' – professional women who could be called self-selected expatriates. Napier and Taylor found that gaining credibility with local clients was a major issue. Accommodating to cultural differences, maintaining a social life and a need for appropriate interpersonal skills were important factors in coping with work demands. Networks became important for both business and social contexts. Being a minority (a foreign female) meant higher visibility than they were used to and could be positive in terms of getting access to key clients and customers.

What emerges as common across the various studies on female expatriates is that assignment location, level of organization support, spouse/partner satisfaction and inter-cultural experiences are important in terms of performance. The list of moderators is similar to those we discussed in general terms earlier in this chapter. What does appear to differentiate female and male expatriates is the degree to which these moderators affect individual performance and the value placed on cultural awareness training prior to the international assignment. The dual career issue may prove to be a greater barrier for female mobility as males are more reluctant to accompany their spouse/partner.

Insch, McIntyre und Napier¹⁴⁷ have developed strategies for breaking the glass ceiling before, during and after an international assignment. They consider the perspectives of both the female expatriate and the MNE. Table 5.6 depicts these strategies. Overall, the performance of female expatriates is influenced by the prejudices against female managers in the respective countries. However, this influence is perceived as less strong the longer the female managers stay abroad.¹⁴⁸ Caligiuri and Cascio¹⁴⁹ argue that foreign women are often evaluated according to other criteria than local women. In countries in which females tend to be rather discriminated against in working life, foreign women are seen as neutral. Caligiuri and Cascio state that it could be a success factor if female expatriates do not emphasize too much their female role and take on typical female role behavior in the foreign country. Instead they should deliberately differentiate themselves from the behavior described as typical for local women. This should lead to the perception of being seen as an expert rather than being seen as a woman and should enable a successful and equal business relationship.

TABLE 5.6 Strategies for breaking the expatriate glass ceiling

Strategies	For female expatriates	For MNEs
Pre-assignment strategies	• Self awareness • Understanding their own strengths, and recognize the values and emotions that one identifies with based on upbringing and culture • Using those strengths and skills to the fullest advantage • Planning one's life as well as one's career • Development of the relationships and social networks • Finding and using mentors as well as corresponding with female expatriates for advice and guidance	• Begin with a thorough review of their selection criteria for overseas assignments • Eliminate, through policy and training, any overt or subtle gender biases in the selection process • Train selection decision-makers to avoid the subtle gender biases in the selection process • Trailing spouse and 'dual-career' issues should be discussed and provided for regardless of the manager's gender • Make a more concerted effort to insert women into the relevant informal and formal organizational networks
On-assignment strategies	• Finding and using mentors as a key to success • Develop the willingness and skill to absorb knowledge from the local settings	• Consider assigning female expatriates to countries where they are likely to have a greater opportunity to adjust quickly, develop, and grow, particularly earlier in their careers • Consider and develop possibilities for short-term assignments • Continued training and mentoring
Post-assignment strategies	• Simply acknowledging that the likelihood of extensive use of knowledge is unlikely • Female expatriates may think and act more entrepreneurially, taking even greater responsibility for managing their careers	• Psychological contract must be fulfilled when an expatriate returns e.g. pay particularly attention to the continued mentoring and training, opportunities for the expatriates to use their new expertise

Source: G. Insch, N. McIntyre and N. Napier, 'The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass', *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 1 (2008), pp. 19–28. Reproduced with permission via Rightslink.

SUMMARY

This chapter has expanded on the role of staffing, recruitment and selection in international operations for sustaining international business operations. The following issues were discussed:

- We have outlined the various approaches to staffing international operations – ethnocentric, polycentric, geocentric, and regiocentric and discussed their advantages and disadvantages. In addition, we presented a model delineating factors that may determine the choice of these options: Context specificities, MNE characteristics, features of the local unit as well as IHRM practices.
- Primary reasons for using international assignments include position filling, management development and organization development. There are indicators that the importance of management development is increasing.

- Various types of international assignments can be distinguished: short, extended and long-term (traditional); and non-standard forms such as commuter, rotational, contractual, virtual and self-initiated assignments. All are presented including implications for the MNE as well as for the individual.
- Roles of expatriates are complex. They can act as an agent for direct control, as an agent for socialization, as a network builder, as a boundary spanner and as a language node. These various roles of the expatriate help to explain why expatriates are utilized and illustrate why international assignments continue to be an important aspect of international business from the organization's perspective.
- We placed emphasis on the fact that non-expatriates are also critical to international business operations. International business travelers present their own challenges, such as the effect of frequent absences on family and home life, the possible negative health effects, and other stress factors. The management of such individuals though does not appear to fall within the domain of the HR department.
- Another important development in IHRM is the role of inpatriates. This is a group of employees who only differ by definition from expatriates because it includes only those employees who are sent to the headquarters by foreign locations and not those who are assigned by the headquarters.

This chapter has addressed key issues affecting recruitment and selection for international assignments. We have covered:

- The debate surrounding expatriate failure and success.
- We presented important factors in the selection of expatriates. They include technical ability, cross-cultural suitability (soft skills in an international context, intercultural competence and cross-cultural adjustment), family requirements, country/cultural requirements, language and MNE requirements.
- Informal selection processes can often influence expatriate selection. More formally, interview, assessments centers, recommendation and self-selection have been discussed.
- Dual career couples were discussed as a barrier to staff mobility, and we discussed a number of techniques that MNEs are utilizing to overcome this constraint.
- The specific case of female expatriates was discussed and whether they face different issues than their male counterparts.

It is also clear that, while our appreciation of the issues surrounding expatriate recruitment and selection has deepened in the past 30 years, much remains to be explored. The field is dominated by US research on predominantly US samples of expatriates, though there has been an upsurge in interest from European academics and practitioners. Will the factors affecting the selection decision be similar for multinationals emerging from countries such as China and India? If more MNEs are to encourage subsidiary staff to consider international assignments as part of an intra-organizational network approach to management, we will need further understanding of how valid the issues and findings discussed in this chapter are for all categories of staff from different country locations. It is apparent, though, that staff selection remains critical. Finding the right people to fill positions, particularly key managers – whether PCN, TCN or HCN – can significantly influence international expansion. However, effective recruitment and selection is only the first step.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 Outline the main characteristics of the four approaches to international staffing.
- 2 Which factors determine the choice of a staffing approach? Would a MNE choose the same staffing approach worldwide? Place your arguments in the context of the model outlining determinants of staffing choices.
- 3 What are the reasons for using international assignments?
- 4 What is the role of inpatriates? Do inpatriates guarantee a geocentric staffing policy?
- 5 As a newly-appointed Project Manager of a research team, you believe that you will be able to manage the project virtually from your office in London, even though the other six members are located in Munich. This will solve your personal dilemma as your family does not want to be relocated. The project has a six-month deadline. What factors should you consider in order to make this virtual assignment effective?
- 6 Should multinationals be concerned about expatriate failure? If so, why?
- 7 What are the most important factors involved in the selection decision?

FURTHER READING

- Beechler, S. and Woodward, I. C. 'The Global War for Talent', *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 3 (2009), pp. 273–285.
- Caligiuri, P., Tarique, I. and Jacobs, R. 'Selection for International Assignments', *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 3 (2009), pp. 251–262.
- Collings, D., Scullion, H. and Dowling, P. 2009 'Global staffing: A review and thematic research agenda', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6 (2009), pp. 1253–1272.
- Howe-Walsh, L. and Schyns, B. 'Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2 (2010), pp. 260–273.
- Rees, C. and Edwards, T. 'Management Strategy and HR in International Mergers: Choice, Constraint and Pragmatism', *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, No. 1 (2009), pp. 24–39.
- Scullion, H. and Collings, D. *Global Talent Management* (London: Routledge, 2010).

NOTES AND REFERENCES

1. H. V. Perlmutter, 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1 (1969), pp. 9–18.
2. D. A. Heenan and H. V. Perlmutter, *Multinational Organizational Development. A Social Architectural Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).
3. J. Bonache, C. Brewster and V. Suutari, 'Expatriation: A Developing Research Agenda', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No. 1 (2001), pp. 3–20.
4. Y. Zeira, 'Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations', *California Management Review*, Vol. 18, No. 4 (1976), pp. 34–42.
5. PricewaterhouseCoopers (eds) *Managing Mobility Matters 2006* (London: PricewaterhouseCoopers, 2006).
6. D. A. Heenan and H. V. Perlmutter, *Multinational Organizational Development. A Social Architectural Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

7. A. J. Morrison, D. A. Ricks and K. Roth, 'Globalization Versus Regionalization: Which Way For the Multinational?', *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 3 (1991), pp. 17–29.
8. I. Torbiörn, 'Staffing Policies and Practices in European MNCs: Strategic Sophistication, Culture-Bound Policies or Ad-hoc Reactivity', in H. Scullion and M. Linehan (eds) *International Human Resource Management. A Critical Text*, (Houndsmills, Basingtoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005), pp. 47–68.
9. For a recent discussion based on comparative HRM data see M. Brookes, R. Croucher, M. Fenton-O'Creevy and P. Gooderham, 'Measuring Competing Explanations of Human Resource Management Practices through the Cranet Survey: Cultural versus Institutional Explanations', *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 1 (2011), pp. 68–79.
10. I. Tarique, R. Schuler and Y. Gong, 'A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2 (2006), pp. 207–224.
11. See the results of a study among Japanese subsidiaries by Y. Gong, 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6 (2003), pp. 728–739. A similar analysis has been carried out by K. Thompson and M. Keating, 'An Empirical Study of Executive Nationality Staffing Practices in Foreign-Owned MNC Subsidiaries in Ireland', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6 (2004), pp. 771–797.
12. For an institutional perspective see the national business systems approach by R. Whitley, *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts* (London: Sage, 1992).
13. For a discussion of European staffing approaches see I. Torbiörn, 'Staffing Policies and Practices in European MNCs: Strategic Sophistication, Culture-Bound Policies or Ad-hoc Reactivity', in H. Scullion and M. Linehan (eds) *International Human Resource Management. A Critical Text* (Houndsmills, Basingtoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005), pp. 47–68.
14. For a similar discussion see C. M. Vance and Y. Paik, *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management* (Armonk, N. Y., London: M. E. Sharpe, 2006).
15. For a discussion of these factors on subsidiary HRM see Y. Kim and S. J. Gray, 'Strategic Factors Influencing International Human Resource Management Practices: An Empirical Study of Australian Multinational Corporations', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5 (2005), pp. 809–830.
16. For the issue of subsidiary consideration see M. M. Novicevic and M. Harvey, 'Staffing Architecture for Expatriate Assignments to Support Subsidiary Cooperation', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6 (2004), pp. 709–724. For a discussion of the impact of different subsidiary strategies see J. Bonache and Z. Fernandez, 'Strategic Staffing in Multinational Companies: A Resource-Based Approach', in C. Brewster and J. E. Harris (eds) *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe* (London, New York: Routledge, 2004), pp. 163–182. For a resource dependence perspective on the emergence of international HRM strategies see M. Festing, J. Eidems and S. Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', *European Management Journal*, Vol. 25, No. 2 (2007), pp. 118–131.
17. D. E. Welch, 'HRM Implications of Globalization', *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 4 (1994), pp. 52–68.
18. This figure is informed by the work of D. E. Welch, 'Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework', *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2 (1994), pp. 139–164; and H. De Cieri and P. J. Dowling, 'Strategic International Human Resource Management in Multinational Enterprises', in G. K. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of International Human Resource Management Research* (Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, 2006), pp. 15–35; M. Festing, J. Eidems and S. Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', *European Management Journal*, Vol. 25, No. 2 (2007), pp. 118–131; K. Thompson and M. Keating, 'An Empirical Study of Executive Nationality Staffing Practices in Foreign-Owned MNC Subsidiaries in Ireland', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6 (2004), pp. 771–797.
19. In their model they predict that headquarters, subsidiary, structural and HR Systems factors predict these flows. The empirical findings partly support these assumptions. For details see D. G. Collings, A. McDonnell, P. Gunnigle and J. Lavelle, 'Swimming against the Tide: Outward Staffing Flows from Multinational Subsidiaries', *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 4 (2010), pp. 575–598.
20. J. Shen, 'Factors Affecting International Staffing in Chinese Multinationals (MNEs)', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2 (2006), pp. 295–315.
21. PricewaterhouseCoopers (eds) *International Assignments. Global Policy and Practice. Key Trends 2005* (London: PricewaterhouseCoopers, 2005).
22. The former GMAC-reports became *Brookfield reports* in 2009.
23. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2009 Survey Report* (2009).
24. The impact of the financial crisis on international assignments has been subject to many publications. This trend is, for example, also confirmed by The Economist

- Intelligence Unit (eds) *Up or Out: Next Moves for the Modern Expatriate* (London, New York, Hong Kong, Geneva: *The Economist*, 2010).
25. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010).
 26. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010). For a confirmation see also The Economist Intelligence Unit (eds) *Up or Out: Next Moves for the Modern Expatriate* (London, New York, Hong Kong, Geneva: *The Economist*, 2010).
 27. See PricewaterhouseCoopers (eds) *Managing Mobility Matters 2006* (London: PricewaterhouseCoopers, 2006).
 28. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010).
 29. For example, Benson and Patties (2008) found that in the case of US-American managers international experience was associated with greater firm internal and external career opportunities. Jokinen (2010) argues that expatriates build international career capital, i.e. knowing-how, knowing-why and knowing-whom as a basis for international career development. See G. S. Benson and M. Pattie, 'Is Expatriation Good for my Career? The Impact of Expatriate Assignments on Perceived and Actual Career Outcomes', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9 (2008), pp. 1636–1653; T. Jokinen, 'Development of Career Capital through International Assignments and its Transferability to New Contexts', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 325–336.
 30. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010).
 31. Based on a literature review on German IHRM studies Harzing concludes that all key reasons for international assignments can lead to organization development 'defined as the increase of the company's potential to succeed and to compete in the international market' (Harzing 2001: 368). See A.-W. Harzing, 'Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4 (2001), pp. 366–379. With respect to IHRM, Morris *et al.* distinguish between integrative and creative capabilities to meet the challenges of the global market. See S. S. Morris, S. A. Snell, P. M. Wright, G. K. Stahl and I. Björkman, 'A Resource-Based View of International Human Resources: Toward a Framework of Integrative and Creative Capabilities', (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2006), pp. 433–448.
 32. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010).
 33. See also A.-W. Harzing, 'Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4 (2001), p. 368.
 34. For recent empirical evidence on organizational assignments (and individual) goals see M. Dickmann and N. Doherty, 'Exploring Organizational and Individual Career Goals, Interactions, and Outcomes of Developmental International Assignments', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 313–324. They summarize their arguments by introducing the dimensions of knowing-how, knowing-whom and knowing-why on the organizational as well as on the individual side.
 35. For further details see P. Sparrow, C. Brewster and J. E. Harris, *Globalizing Human Resource Management* (London, New York: Routledge, 2004).
 36. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 37. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 38. For further details see Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010).
 39. For further details see D. E. Welch, V. Worm and M. Fenwick, 'Are Virtual Assignments Feasible?', *Management International Review*, Vol. 43 Special Issue No. 1 (2003), pp. 95–114.
 40. For further discussions about non-standard assignments see also J. Bonache, C. Brewster, V. Suutari and P. De Saá, 'Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 263–274; D. G. Collings, H. Scullion and M. J. Morley, 'Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives', *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2 (2007), pp. 198–213; H. Harris, C. Brewster and C. Erten, 'Auslandseinsatz, aber wie? Klassisch oder alternative Formen: Neueste empirische Erkenntnisse aus Europa und den USA', in G. K. Stahl, W. Mayrhofer and T. M. Kühlmann (eds) *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, Neue Lösungen* (München, Mering: Hampp, 2005), pp. 271–292.
 41. For more details see J. Bonache, C. Brewster, V. Suutari and P. De Saá, 'Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 263–274.
 42. Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends Survey 2010* (2010).
 43. *Ibid.*, p. 11.
 44. A. Mendez, 'The Coordination of Globalized R&D Activities through Project Teams Organization: An Exploratory

- Empirical Study', *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2 (2003), pp. 96–109.
45. D. E. Welch, V. Worm and M. Fenwick, 'Are Virtual Assignments Feasible?', *Management International Review*, Vol. 43 Special Issue No. 1 (2003), pp. 95–114, p. 98.
 46. For further details see D. Holtbruegge and K. Schillo, 'Intercultural Training Requirements for Virtual Assignments: Results of an Explorative Empirical Study', *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 3 (2008), pp. 271–286.
 47. For a summary of the historical development of this type of assignment J. Bonache, C. Brewster, V. Suutari and P. De Saá, 'Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 263–274.
 48. For a study on the impact factors on self-assigned expatriate repatriation see P. Tharenou and N. Caulfield, 'Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-initiated Expatriates', *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 1009–1028.
 49. For details of the study see J.-L. Cerdin and M. L. Pargneux, 'Career Anchors: A Comparison between Organization-assigned and Self-initiated Expatriates', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 287–299.
 50. For an empirical study see J. Selmer and J. Luring, 'Self-Initiated Academic Expatriates: Inherent Demographics and Reasons to Expatriate', *European Management Review*, Vol. 7, No. 3 (2010), pp. 169–179.
 51. A.-W. Harzing, 'Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4 (2001), pp. 366–379.
 52. M. S. Fenwick, H. L. De Cieri and D. E. Welch, 'Cultural and Bureaucratic Control in MNEs: The Role of Expatriate Performance Management', *Management International Review*, Vol. 39 (1999), pp. 107–124.
 53. S. S. Morris, S. A. Snell, P. M. Wright, G. K. Stahl and I. Bjoerkman, 'A Resource-Based View of International Human Resources: Toward a Framework of Integrative and Creative Capabilities', (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2006), pp. 433–448.
 54. D. M. Schweiger, T. Atamer and R. Calori, 'Transnational Project Teams and Networks: Making the Multinational Organization More Effective', *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2 (2003), pp. 127–140.
 55. J. Birkinshaw and N. Hood, 'Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries', *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3 (2001), pp. 131–137.
 56. R. Marschan-Piekkari, D. Welch and L. Welch, 'Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3 (1999), pp. 377–390.
 57. K. Maekelae, 'Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 3 (2007), pp. 108–125.
 58. K. Goodall and J. Roberts, 'Only Connect: Teamwork in the Multinational', *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2 (2003), pp. 150–164.
 59. For an analysis of these relationships see J. Bonache and C. Zárraga-Oberty, 'Determinants of the Success of International Assignees as Knowledge Transferors: A Theoretical Framework', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 1 (2008), pp. 1–18.
 60. M. C. Bolino and D. C. Feldman, 'Increasing the Skill Utilization of Expatriates', *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4 (2000), pp. 367–379.
 61. D. E. Welch, L. S. Welch and V. Worm, 'The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 2 (2007), pp. 173–183.
 62. H. Mayerhofer, L. C. Hartmann, G. Michelitsch-Riedl and I. Kollinger, 'Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8 (2004), pp. 1371–1389.
 63. R. S. DeFrank, R. Konopaske and J. M. Ivancevich, 'Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior', *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 2 (2000), pp. 58–71.
 64. For more details and empirical evidence see B. Demel and W. Mayrhofer, 'Frequent Business Travelers across Europe: Career Aspirations and Implications', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4 (2010), pp. 301–311; and B. Demel, *Karrieren von Expatriates und Flexpatriates* (München, Mering: Hampp, 2010).
 65. S. B. Reiche, 'The Inpatriate Experience in Multinational Corporations: An Exploratory Case Study in Germany', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 9 (2006), pp. 1572–1590, p. 1580.
 66. D. Collings and H. Scullion, 'Global Staffing', in G. K. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar, 2006), pp. 141–157.
 67. Similar ideas can be found in M. Harvey, C. Speier and M. M. Novicevic, 'The Role of Inpatriation in Global Staffing', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3 (1999), pp. 459–476.
 68. M. G. Harvey and M. R. Buckley, 'Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency', *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 1 (1997), pp. 35–52.
 69. For more details see S. B. Reiche, Kraimer M. L. and A.-W. Harzing, 'Why do International Assignees Stay? An Organizational Embeddedness Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 4 (2011), pp. 521–544.
 70. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of

- Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
71. H. Scullion and D. Collings, 'International Recruitment and Selection', in H. Scullion and D. Collings (eds) *Global Staffing* (London, New York: Routledge, 2006), pp. 59–86.
 72. For further details see Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010).
 73. For further details see A. Bayo-Moriones and P. Ortín-Ángel, 'Internal Promotion versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain', *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 59, No. 3 (2006), pp. 451–470.
 74. For further details see K. Maekelae, I. Björkman and M. Ehmrooth, 'MNC Subsidiary Staffing Architecture: Building Human and Social Capital within the Organisation', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6 (2009), pp. 1273–1290.
 75. For further details see Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010).
 76. For further details see A.-W. Harzing (eds) *Composing International Staff*, (London et al.: Sage, 2004).
 77. N. Forster, 'The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A Reappraisal', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4 (1997), p. 430.
 78. For further details see Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010).
 79. R. L. Tung, 'Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1 (1981), pp. 68–78; R. L. Tung, 'Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals', *California Management Review*, Vol. 25, No. 1 (1982), pp. 57–71; and R. L. Tung, 'Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?', *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2 (1984), pp. 139–149.
 80. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 81. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 82. A.-W. K. Harzing, 'The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2 (1995), p. 458.
 83. A.-W. Harzing and C. Christensen, 'Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept?', *Career Development International*, Vol. 9, No. 7 (2004), pp. 616–626.
 84. M. E. Mendenhall and G. Oddou, 'The Overseas Assignment: A Practical Look', *Business Horizons*, Vol. 31, No. 5 (1988), pp. 78–84.
 85. M. Mendenhall and G. Oddou, 'The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 (1985), pp. 39–47.
 86. For further details see R. L. Tung, 'Selection and Training Procedures of US, European, and Japanese Multinationals', *California Management Review*, Vol. 25, No. 1 (1982), pp. 57–71.
 87. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 88. H.-W. Lee, 'Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study', *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3 (2007), pp. 403–413.
 89. For similar results see M. L. Kraimer, S. J. Wayne and R. A. Jaworski, 'Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment', *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1 (2001), pp. 71–99.
 90. Brookfield Global Relocation Services (ed.) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010), p. 50.
 91. I. Björkman and M. Gertsen, 'Selecting and Training Scandinavian Expatriates: Determinants of Corporate Practice', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 9, No. 2 (1993), pp. 145–164; A. L. Hixon, 'Why Corporations Make Haphazard Overseas Staffing Decisions', *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 3 (1986), pp. 91–94; E. Marx, *International Human Resource Practices in Britain and Germany* (London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 1996); J. McEnery and G. DesHarnais, 'Culture Shock', *Training & Development Journal*, Vol. 44, No. 4 (1990), pp. 43–47; M. E. Mendenhall, E. Dunbar and G. R. Oddou, 'Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique', *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 3 (1987), pp. 331–345; PricewaterhouseCoopers (eds) *International Assignments. European Policy and Practice* (PricewaterhouseCoopers, 1996).
 92. For further details see D. G. Collings, H. Scullion and M. J. Morley, 'Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives', *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2 (2007), pp. 198–213.
 93. For further details see P. Caligiuri, I. Tarique and R. Jacobs, 'Selection for International Assignments', *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 3 (2009), pp. 251–262.
 94. For empirical evidence see, for example, the recent paper by S. Lloyd and C. Haertel, 'Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Team', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8 (2010), pp. 845–875.

95. M. C. Gertsen, 'Intercultural Competence and Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3 (1990), p. 341
96. P. M. Caligiuri, 'The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance', *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1 (2000), pp. 67–88.
97. For further details see W. B. Gudykunst, R. L. Wiseman and M. R. Hammer, 'Determinants of the Sojourner's Attitudinal Satisfaction: A Path Model', *Communication Yearbook*, Vol. 1 (1977), pp. 415–425.
98. For further details see R. L. Wiseman, M. R. Hammer and H. Nishida, 'Predictors of Intercultural Communication Competence', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13, No. 3 (1989), pp. 349–370.
99. These three facets are very common elements in a discussion on intercultural competence. See, for example, M. C. Gertsen, 'Intercultural Competence and Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3 (1990), pp. 341–362; S. Lloyd and C. Haertel, 'Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Team', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8 (2010), pp. 845–875.
100. S. Ang, L. Van Dyne, C. Koh, K. Y. Ng, K. J. Templer, C. Tay and N. A. Chandrasekar, 'Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision-Making, Cultural Adaptation and Task Performance', *Management & Organization Review*, Vol. 3, No. 3 (2007), pp. 335–371., p. 337.
101. For further details see K.-Y. Ng, L. Van Dyne and S. Ang, 'Beyond International Experience: The Strategic Role of Cultural Intelligence for Executive Selection in IHRM', in P. Sparrow (eds) *Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context* (Chippingham, Wiltshire: Wiley, 2009), pp. 97–114.
102. For more details see J. Bückner and E. Poutsma, 'Global Management Competencies: A Theoretical Foundation', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8 (2010), pp. 829–844.
103. T. Jokinen, 'Global Leadership Competencies: A Review and Discussion', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 3 (2005), pp. 199–216.
104. For more details see A. Bird, M. Mendenhall, M. J. Stevens and G. Oddou, 'Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8 (2010), pp. 810–828.
105. J. S. Osland and A. Bird, 'Global Leaders as Experts', in W. H. Mobley and E. Weldon (eds) *Advances in Global Leadership* (London: Elsevier, 2006), Vol. 4, pp. 123–142, p. 123.
106. M. L. Krammer, S. J. Wayne and R. A. Jaworski, 'Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment', *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1 (2001), pp. 71–99.
107. For a review and assessment of the U-Curve, see J. S. Black and M. Mendenhall, 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2 (1991), pp. 225–247.
108. H. De Cieri, P. J. Dowling and K. F. Taylor, 'The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 3 (1991), pp. 377–414; M. Kauppinen, 'Antecedents of Expatriate Adjustment. A Study of Finnish Managers in the United States', (Helsinki School of Economics, 1994).
109. For a critical discussion of the adjustment concept see A. Furnham and S. Bochner, *Culture Shock – Psychological Reactions to Unfamiliar Environments* (London: Routledge 1986); C. Ward, Y. Okura, A. Kennedy and T. Kojima, 'The U-Curve on Trial: A Longitudinal Study of Psychological and Sociocultural Adjustment during Cross-Cultural Transition', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 22, No. 3 (1998), pp. 277–291.
110. J. S. Black and M. Mendenhall, 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2 (1991), pp. 225–247.
111. For further details see J. S. Black and M. Mendenhall, 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2 (1991), pp. 225–247.
112. For further details see D. C. Thomas and M. B. Lazarova, 'Expatriate Adjustment and Performance: A Critical Review', in G. K. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham et al.: Edward Elgar, 2006), pp. 247–264. For further details see M. Festing and M. Maletzky, 'Leadership Adjustment of Western Expatriates in Russia – A Structuralist Perspective', in 10th International Human Resource Management Conference (Santa Fe, NM, 2009); A. Haslberger, 'The Complexities of Expatriates Adaption', *Human Resource Management Review*, Vol. 15 (2005), pp. 160–180; T. Hippler and P. Caligiuri, 'Revisiting the Construct of Expatriate Adjustment: Implications for Theory and Measurement', in 10th International Human Resource Management Conference (Santa Fe, NM, USA, 2009).
113. For further details see P. Bhaskar-Shrinivas, D. A. Harrison, M. A. Schaffer and D. Luk, 'What Have We Learned About Expatriate Adjustment? Answers Accumulated from 23 Years of Research', in Academy of Management Annual Meeting (2004); A. Haslberger, 'The Complexities of Expatriates Adaption', *Human Resource Management Review*, Vol. 15 (2005), pp. 160–180; A. Haslberger, 'Expatriate Adjustment. A More Nuanced View', in M. Dickmann, C. Brewster and P. Sparrow (eds) *International HRM: A European Perspective* (New York: Routledge, 2008), pp. 130–149; G. K. Stahl,

- Internationaler Einsatz von Führungskräften* (München: Oldenbourg, 1998).
114. For further details see W. Searle and C. Ward, 'The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment during Cross-Cultural Transitions', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 14, No. 4 (1990), pp. 449–464.
 115. See, for example, the study by R. Takeuchi, J. P. Shay and J. Li, 'When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test', *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1 (2008), pp. 45–60.
 116. For further details see G. K. Stahl, *Internationaler Einsatz von Führungskräften* (München: Oldenbourg, 1998).
 117. For further details see J. S. Black and M. Mendenhall, 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2 (1991), pp. 225–247.
 118. See, for example, G. Chen, B. L. Kirkman, K. Kim, C. I. C. Farh and S. Tangirala, 'When Does Cross-cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance', *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5 (2010), pp. 1110–1130; A. M. Osman-Gani and T. Rockstuhl, 'Antecedents and Consequences of Social Network Characteristics for Expatriate Adjustment and Performance in Overseas Assignments: Implications for HRD', *Human Resource Development Review*, Vol. 7, No. 1 (2008), pp. 32–57.
 119. This has, for example, been subject of the study by K. Kim and J. W. Slocum, 'Individual Differences and Expatriate Assignment Effectiveness: The Case of US-based Korean Expatriates', *Journal of World Business*, Vol. 43, No. 1 (2008), pp. 109–126.
 120. See, for example, S.-Y. Lii and S.-Y. Wong, 'The Antecedents of Overseas Adjustment and Commitment of Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2 (2008), pp. 296–313.
 121. See also The Economist Intelligence Unit (eds) *Up or Out: Next Moves for the Modern Expatriate* (London, New York, Hong Kong, Geneva: The Economist, 2010).
 122. M. A. Shaffer and D. A. Harrison, 'Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2 (2001), pp. 238–254.
 123. See www.permitsfoundation.com/home.htm for the home page of the Permits Foundation.
 124. S. N. As-Saber, P. J. Dowling and P. W. Liesch, 'The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures: A Study of Australian-Indian Joint Ventures', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5 (1998), pp. 751–766.
 125. For further details see K. Goodall and J. Roberts, 'Only Connect: Teamwork in the Multinational', *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2 (2003), pp. 150–164.
 126. For further information on company-specific language issues see Y. Luo and O. Shenkar, 'The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context', *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006), pp. 321–339; R. Piekkari, 'Language Effects in Multinational Corporations: A Review from an International Human Resource Management Perspective', in G. K. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 536–550; D. Welch, L. Welch and R. Piekkari, 'Speaking in Tongues', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 35, No. 1 (2005), pp. 10–27.
 127. R. Marschan-Piekkari, D. Welch and L. Welch, 'Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3 (1999), pp. 377–390.
 128. H. Harris and C. Brewster, 'The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3 (1999), pp. 488–500.
 129. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 130. I. Torbiörn, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Oversea Setting* (New York: Wiley, 1982).
 131. H. L. Willis, 'Selection for Employment in Developing Countries', *Personnel Administrator*, Vol. 29, No. 7 (1984), p. 55; K. Y. Au and J. Fukuda, 'Boundary Spanning Behaviors of Expatriates', *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 4 (2002), pp. 285–296.
 132. For further details see M. Mendenhall and G. Oddou, 'The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 (1985), pp. 39–47.
 133. For further details see Z. Tungli and M. Peiperl, 'Expatriate Practices in German, Japanese, UK, and US Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 153–171.
 134. For further details see M. R. Hammer, M. J. Bennett and R. Wiseman, 'Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, No. 4 (2003), pp. 421–443.
 135. For further details see J. Beneke, 'Vorschläge für ein interkulturelles Assessment Center', in J. Beneke (eds) *Kultur, Mentalität, nationale Identität, Sprachen und Sprachlernen. Arbeitspapiere zur internationalen Unternehmenskommunikation* (Hildesheim: Universität Hildesheim, 1992), Vol. 1, Schriftenreihe der Forschungsstelle für interkulturelle Kommunikation.
 136. Brookfield Global Relocation Services (ed.) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010), p. 8.

137. See Brookfield Global Relocation Services (eds) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010).
138. The Conference Board, *Managing Expatriates' Return*, Report Number 1148-98-RR (New York, 1996).
139. Brookfield Global Relocation Services (ed.) *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report* (2010), p. 12.
140. N. J. Adler, 'Women in International Management: Where are They?', *California Management Review*, Vol. 26, No. 4 (1984), pp. 78–89.
141. For further details see P. M. Caligiuri and W. F. Cascio, 'Can We Send Her There? Maximizing the Success of Western Women on Global Assignments', *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 4 (1998), pp. 394–416.
142. L. K. Stroh, A. Varma and S. J. Valy-Durbin, 'Why Are Women Left at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments?', *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 3 (2000), pp. 241–255.
143. P. M. Caligiuri and R. L. Tung, 'Comparing the Success of Male and Female Expatriates from a US-based Multinational Company', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5 (1999), pp. 763–782.
144. I. C. Fischlmayr, 'Female Self-Perception as Barrier to International Careers?', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 5 (2002), pp. 773–783.
145. W. Mayrhofer and H. Scullion, 'Female Expatriates in International Business: Empirical Evidence from the German Clothing Industry', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 5 (2002), pp. 815–836.
146. N. K. Napier and S. Taylor, 'Experiences of Women Professionals Abroad: Comparisons across Japan, China and Turkey', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 5 (2002), pp. 837–851.
147. For further details see G. Insch, N. McIntyre and N. Napier, 'The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass', *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 1 (2008), pp. 19–28.
148. For further details see L. K. Stroh, A. Varma and S. J. Valy-Durbin, 'Why Are Women Left at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments?', *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 3 (2000), pp. 241–255.
149. For further details see P. M. Caligiuri and W. F. Cascio, 'Can We Send Her There? Maximizing the Success of Western Women on Global Assignments', *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 4 (1998), pp. 394–416.



CHAPTER 6

INTERNATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT

Chapter Objectives

The aim of this chapter is to draw together the relevant literature on **performance management** in the international context as it relates to IHRM. The concentration is on the subsidiary context, reflecting the historical bias towards subsidiary management in the international business and performance management literature, although the focus is broadening. The approach is to identify those aspects that require a substantial modification of traditional performance management (especially appraisal criteria, the roles of various actors in the processes and processes themselves) that are imposed by international operations. We specifically address the following aspects:

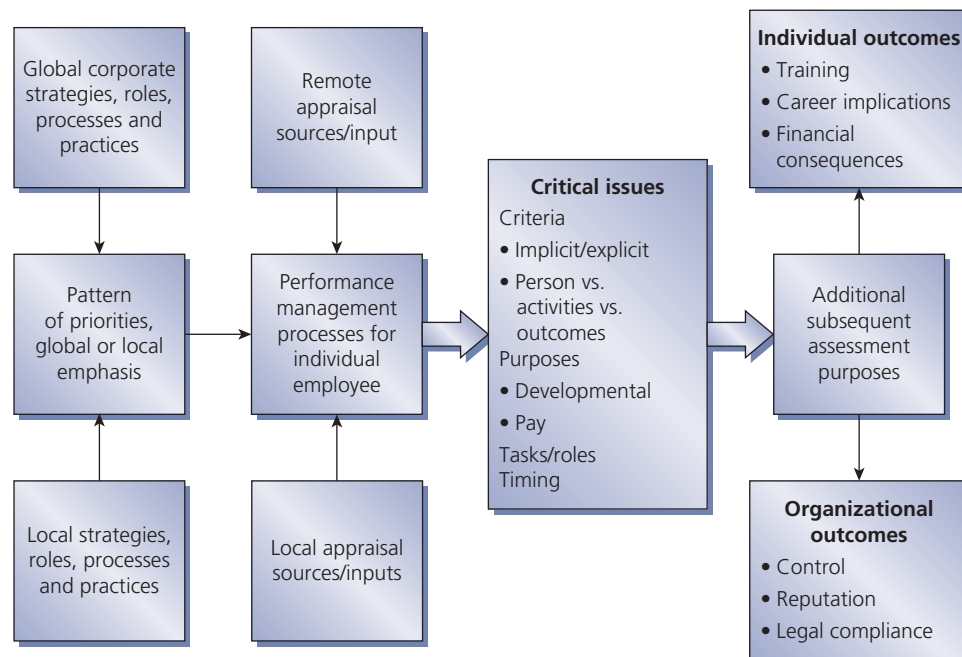
- Multinational performance management at the global and local level: considering aspects such as non-comparable data, the volatility of the global environment, the effect of distance and level of subsidiary maturity.
- Performance management as part of a MNE's control system.
- Factors associated with expatriate performance, including compensation package, task and role, headquarters' support, host environment factors and cultural adjustment.
- Performance management of expatriates and non-expatriates, and for those on non-standard tasks and assignments such as commuter and virtual work.
- Issues related to the performance appraisal of international employees.

INTRODUCTION

The complexities of managing performance in a MNE's various globally distributed facilities have received a great deal of professional and academic attention in the last decade. As presented in Chapters 2 and 3, diversity in cultures, production and operations, geographical dispersal and varieties of modes of operations all combine to make performance measurement and the creation of performance management processes that are simultaneously locally relevant and globally comparable a major challenge for HRM practitioners.¹ Monitoring performance and ensuring conformity to agreed-upon standards are significant elements in the managerial control system of a multinational firm; and yet, as Cascio has stated, 'the terrain of global performance management systems is largely uncharted'.²

In this chapter, we differentiate between 'performance management' and 'performance appraisal'. *Performance management* is a process that enables the MNE to evaluate and continuously improve individual, subsidiary unit and corporate performance, against clearly defined, pre-set goals and targets. Figure 6.1 illustrates the major issues, actors and decision processes related to performance management in the international context. This model will allow us to investigate the complex interaction between local and global contexts for performance and the tasks of the actors, performance criteria, purposes for, and timing of performance management as these elements relate to individual and firm outcomes. It provides a convenient starting point for our exploration of the link between the MNE's internationalization strategies, its goals for individual units in terms of contribution to global profitability and the performance management of individual employees, whether PCN, TCN or HCN. The aspects of these relationships are critical as an individual's performance is appraised (or evaluated) according to expectations of appropriate outcomes and behavior that contribute to organizational goal attainment.

FIGURE 6.1 Perspectives, issues, actions and consequences in MNE performance management



Source: Adapted from A. Engle and P. Dowling, 'State of Origin: Research in Global Performance Management: Progress or a Lost Horizon?', *Conference Proceeding of the VIIIth World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*, Berlin, September, 2006.

MULTINATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT

While a given firm's general strategic position may vary³ (depending on, for instance, its size, industry and geographic dispersal), a multinational makes strategic choices based on economic and political imperatives. Within this context, as indicated in Figure 6.1, the MNE has specific expectations for each of its foreign subsidiaries, cooperative ventures and other forms of operation modes, in terms of market performance and contribution to total profits and competitiveness. When evaluating subsidiary performance against these expectations, however, it is important to recognize various constraints that may affect goal attainment. These include the following five constraints outlined below.

Whole versus part

First, it is important to appreciate that by its very nature, the MNE is a single entity that faces a global environment, which means that it simultaneously confronts differing national environments. Integration and control imperatives often place the multinational in the position where it decides that *the good of the whole* (i.e., the entire MNE) is more important than one subsidiary's short-term profitability. An example is provided by Pucik,⁴ where a multinational establishes an operation in a particular market where its main global competitor has a dominant position. The main objective of entering the market may be to challenge the competitor's cash flow with aggressive pricing policies. Pucik explains that:

The balance sheet of this particular subsidiary might be continually in the red, but this strategy, by tying up the competitor's resources, may allow substantially higher returns in another market. The difficulties in quantifying such a global strategy in terms of the usual return-on-investment objectives are obvious.

Another situation is where the MNE establishes a joint venture in a particular market in order to have a presence there, even though it has low expectations in the short term, and may provide a relatively low level of resources to the venture. Therefore, the consequences of such global decisions for subsidiary management must be taken into consideration when considering the issue of performance appraisal of the senior managers of this joint venture.

Non-comparable data

A second key constraint is that frequently the data obtained from subsidiaries may be neither easily interpretable nor reliable. The following examples illustrate this point:⁵

Sales in Brazil may be skyrocketing, but there are reports that the Brazilian government may impose tough new exchange controls within a year, thus making it difficult for the multinational to repatriate profits. Does this mean that the MNE is performing effectively? Is the subsidiary performing effectively? Are the senior managers of the subsidiary performing effectively?

Sales in Peru may be booming, but headquarters management was unaware that under Peruvian accounting rules, sales on consignment are counted as firm sales. How should the headquarters accounting system handle these sales relative to sales from other subsidiaries, which do not consider sales on consignment as firm sales?

As Garland *et al.*⁶ explain, physical measures of performance may be easier to interpret than in the above examples, but difficulties may still arise. For instance, notions of what constitutes adequate quality control checks can vary widely from one country to another, import tariffs can distort pricing schedules, or a dock strike in one country can unexpectedly delay supply of

necessary components to a manufacturing plant in another country. Further, local labor laws may require close to full employment at plants that are producing at below capacity. These factors can make an objective appraisal of subsidiary performance problematic, which in turn complicates the task of appraising the performance of individual subsidiary managers.

Volatility in the global business environment

A third factor that can impact on the performance of a subsidiary is the occurrence of volatility and turbulence in the global business environment. This volatility may require that long-term goals be flexible in order to respond to potential market contingencies. According to Pucik,⁷ an inflexible approach may mean that subsidiaries could be pursuing strategies that no longer fit the new environment. Consider, for example, the impact on international business of major events in the past three decades or so, such as: the collapse of communist rule in the late 1980s in Eastern Europe and the former Soviet Union; the adoption of the Euro (€) as the single currency by most of the European Union countries; Chinese market reforms; the Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and bird flu epidemics; the spread of international terrorism; the Gulf Wars; rising oil prices; high-profile corporate collapses; the adoption of international accounting standards (IAS); the Indian Ocean tsunami disaster in 2004, government cutbacks and austerity measures associated with the global financial crisis that began in 2008 and the Arab Spring political disturbances in 2011.

Each of these events has had profound implications for the global and local strategies of multinationals. Because subsidiaries operate under such volatility and fluctuation, they must tailor long-term goals to the specific situation in a given market. Problems arise when subsidiary managers perceive that goals and deadlines set by a distant headquarters strategy team are unrealistic and inflexible, due to a failure to take into account local conditions that change as a result of a volatile environment. Obviously, involving regional and subsidiary managers in strategic planning assists in managing this perception.

Separation by time and distance

A fourth factor that can impact on the performance of a subsidiary is the effect of separation by time and distance. Judgments concerning the congruence between the MNE and local subsidiary activities are further complicated by the physical distances involved, time-zone differences, the frequency of contact between the corporate head-office staff and subsidiary management and the cost of the reporting system.⁸ Developments in sophisticated worldwide communications systems such as increasingly advanced video-conference facilities do not fully substitute for 'face-to-face' contacts between subsidiary managers and corporate staff. In some areas, the telecommunications system may be underdeveloped or impacted by an unreliable power grid and it may be necessary to meet personally with a manager and their team to fully understand the problems that these local managers must deal with. For this reason, many MNE corporate managers spend a considerable amount of time traveling in order to meet expatriate and local managers in foreign locations. It is then possible for HR corporate staff, when designing performance management systems, to more accurately account for the influence of country-specific factors.

The growing use of web-based HRIS platforms are in part a response to the separations of time, distance and culture experienced by multinational firms. These strategies may be driven by the complexity and inherent uncertainty of global performance and a sense that successfully competing in the global marketplace will require increased efficiency of operations. However, the potential of these technical systems to control and coordinate activities and processes within the MNE may be limited by unspoken or ill-articulated roles, processes, practices, criteria and purposes.⁹

Variable levels of maturity across markets: the need for relevant comparative data

A final factor influencing the performance of a subsidiary is the variable level of maturity across markets. According to Pucik,¹⁰ without the supporting infrastructure of the parent, market development in foreign subsidiaries is generally slower and more difficult to achieve than at home, where established brands can support new products and new business areas can be cross-subsidized by other divisions. As a result, more time may be needed to achieve results than is customary in a domestic market, and this fact ought to be recognized in the performance management process. Further, variations in customs and work practices between the parent country and the **foreign subsidiary** need to be considered. For example:

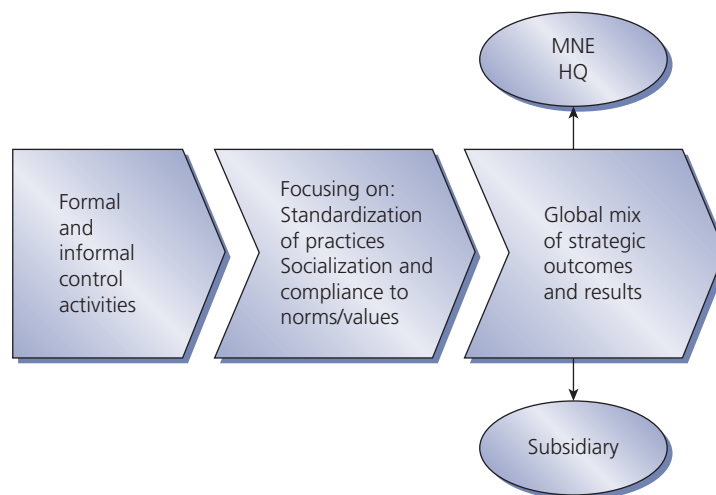
One does not fire a Mexican manager because worker productivity is half the American average. In Mexico, that would mean that this manager is working at a level three or four times as high as the average Mexican industrial plant. Here we need relevant comparative data, not absolute numbers; our harassed Mexican manager has to live with Mexican constraints, not European or American ones, and these can be very different. The way we measure worker productivity is exactly the same, but the numbers come out differently because of that environmental difference.¹¹

In summary, there are a number of significant constraints that must be taken into account when considering foreign subsidiary performance. Because performance measurement is primarily based on strategic factors, it affects the appraisal and success of the subsidiary's chief executive and senior management team most directly.

CONTROL AND PERFORMANCE MANAGEMENT

Although it is not often described as such, performance management is a part of a multinational's control system because performance targets are a part of formal control. Through formal control mechanisms and communication through the feedback and appraisal aspects, performance management also contributes to shaping corporate culture, both formally and informally¹² thereby acting as an informal control mechanism as well as part of the **bureaucratic control system**. Employees are rewarded for adopting appropriate work behaviors and this in turn reinforces normative control. Figure 6.2 illustrates the performance-behavior-outcomes

FIGURE 6.2 MNE control and performance



linkage. It is through formal and informal control mechanisms that the MNE achieves the consistency, coordination and compliance of desired behavior and outcomes to implement its global strategy. These behaviors and outcomes are expected at all levels and areas – at headquarters as well as in subsidiary operations.

In a sense, by adopting a performance management approach, MNEs are drawing on a number of human resource management activities to realize performance goals set during the performance appraisal process. Its proponents argue, somewhat convincingly, that effective performance management is beneficial to both the individual and the firm. Strong goal setting and appraisal are key elements of an individual performance management system that also may include training and development, and performance-related pay.¹³

PERFORMANCE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL EMPLOYEES

Having considered the broader context, we now turn our attention to individual performance management. Consistent with our general approach, we use the term ‘expatriate’ to cover PCNs, TCNs and those HCNs on assignment to headquarters. We also address performance management issues relating to those on non-standard and short-term assignments (such as commuter and virtual) and non-expatriates (e.g. international business travelers). Given the broad scope, and the fact that often issues are common to both expatriates and non-expatriates, we use the term ‘international employees’ when all these various groups are involved.

As discussed in Chapter 5, international assignments vary in terms of the duration and scope of physical relocation required. That is, from traditional expatriate assignments when expatriates and, usually, their family members relocate; to virtual assignments, where no physical relocation by employees or their families is required. When attempting to manage the performance of staff working across the multinational, it is essential to consider all these variables in relation to the nature of the international assignment. The following sections also identify some performance management issues associated with both expatriate and non-expatriate international assignments.

Expatriate performance management

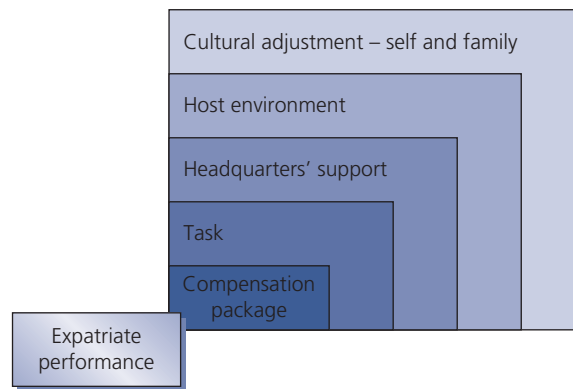
As noted in Chapter 5, expatriation remains a key dimension of multinational enterprise and performance. When attempting to determine expatriate performance, it is important to consider the impact of the following variables and their interrelationship:

- The compensation package.
- The task – the assignment task variables and role of the expatriate.
- Headquarters’ support.
- The environment in which performance occurs – the subsidiary or foreign facility.
- Cultural adjustment – of the individual and the accompanying family members.

Figure 6.3 depicts these variables and forms the basis upon which we will explore the nature of the international assignment, how performance is managed, the criteria for assessment and the other elements that comprise an effective performance management system.

Compensation package. We will examine the issues surrounding compensation in Chapter 8. However, it is essential that we recognize the importance of **remuneration** and reward in the

FIGURE 6.3 Variables affecting expatriate performance



performance equation. Perceived financial benefits, along with the progression potential associated with an overseas assignment, are often important motives for accepting the posting. If these expectations are not realized during the assignment, the level of motivation and commitment is likely to decrease, thus affecting performance.

Task. As outlined earlier, expatriates are assigned to foreign operations to fulfil specific tasks. Hays¹⁴ identified four such tasks:

- The **chief executive officer**, or subsidiary manager, who oversees and directs the entire foreign operation.
- The **structure reproducer** carries the assignment of building or reproducing in a foreign subsidiary a structure similar to that which he or she knows from another part of the company. He or she could be building a marketing framework, implementing an accounting and financial reporting system, or establishing a production plant, for example.
- The **troubleshooter** is the individual who is sent to a foreign subsidiary to analyze and solve a particular operational problem.
- The **operative** is the individual whose assignment is to perform functional job tasks in an existing operational structure, in generally lower level, supervisory positions.

Interesting presentations on executive performance management have recently been provided as part of a wider discussion of 'corporate governance'. Issues of performance criteria (an over-reliance on 'shareholder value' models of executive performance) and the evolving roles, responsibilities and institutional safeguards to assure a complete, accurate and unbiased assessment of top level managers are widely cited for this critical task group.¹⁵

In a recent review of cross-cultural performance management systems, Caligiuri identifies four basic types of international assignments: '**technical assignments**' – short-term knowledge transference activities, said to make up 5 to 10 per cent of expatriate assignments; '**developmental assignments**' – focusing on in-country performance and the acquisition of local or regional understanding by the assignee, said to make up 5 to 10 per cent of assignments; '**strategic assignments**' – high-profile activities that focus on developing a balanced global perspective, said to make up 10 to 15 per cent of assignments; and '**functional assignments**' – described as more enduring assignments with local employees that involve the two-way transfer of existing processes and practices, said to make up between 55 and 80 per cent of assignments.¹⁶ Accurately assessing performance in the tasks inherent in technical and functional assignments may well involve a limited number of sources and focus on more concrete output criteria (projects completed, contracts signed, etc.).

Assessing progress in developmental and strategic assignments, given their more complex, subjective tasks, are likely to involve a wider variety of local and global participants and perspectives.¹⁷

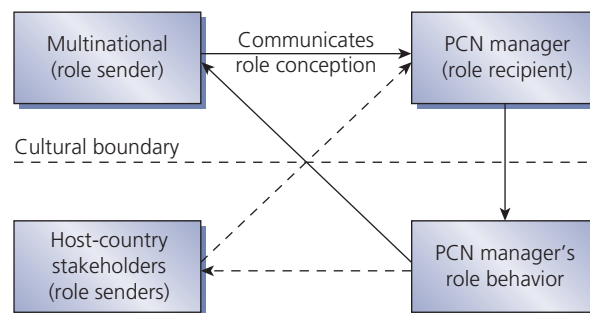
Task variables are generally considered to be more under a multinational's control than environmental factors. Because of this relative control, task variables can be better assessed and more easily changed, depending, of course, on the level of position, and the nature of the task assignment. Along with the specifics of the task, the multinational, like any other organization, determines the role that accompanies each task position. A role is the organized set of behaviors that are assigned to a particular position. Although an individual may affect how a role is interpreted and performed, the role itself is predetermined.¹⁸ For the expatriate (role recipient), the parent company (role sender) predetermines his or her role in the foreign assignment, and role expectations may be clearly communicated to the expatriate before departure. Black and Porter¹⁹ found that American expatriates working in Hong Kong exhibited similar managerial behavior to those remaining in the US. In their discussion of this finding, these authors suggest that the US multinationals involved in this study communicated role expectations by omitting to provide cross-cultural training before departure. In the absence of incentives to modify their role behavior when abroad, it is not surprising that the expatriates concerned performed as they did. This study reminds us that the transmission of expatriate role conception is culturally bound. As Torbiörn²⁰ explains:

The content of the managerial role, as perceived by both the individual manager and the parent company, is affected by organizational norms, in terms of parent-company expectations of the manager, and by the set of cultural norms that the manager holds in relation to other cultural and organizational norms that may be represented by other role senders. Organizational and cultural norms thus interactively determine the role content of the manager.

The difficulty this presents for the expatriate manager is that *the role is defined in one country, but performed in another*. That is, the cultural norms regarding the set of behaviors that define 'a manager in the US' may not be the same as those considered appropriate for a manager's role in an important emerging economy such as Indonesia.

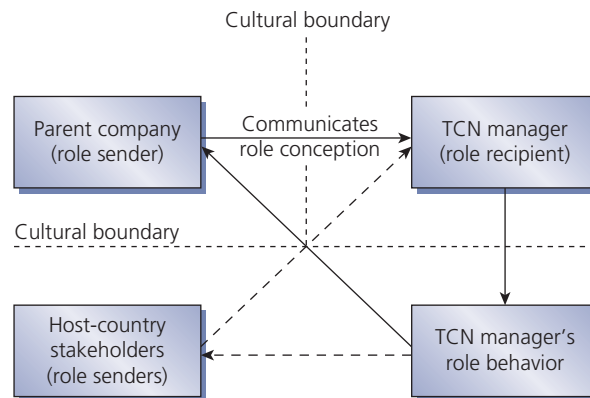
Communication of role conception from the multinational to the expatriate is indicated by the straight arrows in Figures 6.4 and 6.5. Role conception is also communicated to the role recipient by host-country stakeholders (e.g., subsidiary employees, host-government officials, customers, suppliers, etc.) as shown by the dashed arrows. This, however, crosses a cultural boundary. Role behavior provides the feedback loop, again at two levels: the parent and the host-country stakeholders. Trying to perform to differing expectations may cause role conflict. If PCN managers adapt their role behavior according to the role conception communicated in the host environment, it may conflict with that predetermined at headquarters. Janssens²¹ study of expatriate

FIGURE 6.4 PCN role conception



Source: Adapted from I. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), p. 60. Reproduced with permission.

FIGURE 6.5 TCN role conception



Source: Adapted from I. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), p. 60. Reproduced with permission.

performance indicated that role conflict is likely to result in situations where the international manager has an understanding of the host-country culture and realizes that the use of headquarters' procedures or actions may lead to ineffective management. She postulates that the higher the degree of intercultural interaction, the more problems the expatriate has with role conflict.

From the perspective of headquarters, commitment to the parent is perceived as important, given the part that the PCN plays in transferring know-how and 'the preferred way of doing things' into the subsidiary. This helps to explain the preference for using headquarters' standards in expatriate performance appraisal as a control mechanism.²² If the PCN is perceived to identify too closely with host-subsidary concerns (the term '*going native*' has, in the past, often been used to describe this perception), he or she may be recalled. Some MNEs will restrict the length of stay to no more than three years to contain the possibility of PCN identification with local concerns. Because of the importance given to the parent as role sender in performance appraisal, a PCN may elect to ignore role communication sent from the host-country stakeholders if they consider that performance appraisal is determined by how role behavior conforms to headquarters' expectations. After all, the expatriate's career is with the parent firm, not the host subsidiary.

Some empirical support for such a view comes from work by Gregersen and Black²³ in their study of US expatriate retention and dual commitments (to the parent and the local organizations). They found, at the correlational level, commitment to the parent and to the local operation were both positively related to intent to stay. However, 'regression analysis indicated that when controlling for certain demographic and attitudinal variables, commitment to the parent company appears to be slightly more relevant to expatriates' intention to stay'. Role conflict was found to affect commitment to the parent company, but was unrelated to commitment to the host company. Another intervening variable may be that of role autonomy. For example, job discretion emerged as an important aspect from a survey of 115 US expatriates working in various countries by Birdseye and Hill.²⁴ They found that: 'Foreign work methods may be more structured than their American counterparts (perhaps more procedures and protocols) and that individuals have less discretion in how they approach tasks and problems'. These authors conclude that individuals are likely to blame this lack of discretion on the organization, the job and the location – in that order. A similar finding emerged from an earlier study of US domestic and international relocation by Feldman and Tompson.²⁵ The degree of change in job duties was positively related to adjustment, while the degree of change in the organization was negatively related to adjustment. Thus, role conflict and role autonomy appear to be important elements in job satisfaction and task performance.

Role clarity emerged as an important variable in a meta-analysis of expatriate adjustment and performance. Integrating studies on expatriate adjustment, the authors²⁶ found that:

role clarity and work adjustment was the second largest effect ... suggesting that the uncertainty regarding objectives, goals and role requirements is the strongest stressor in expatriates' overseas work environments. In addition, role clarity also has a moderate potential to spill over and minimize non-work difficulties.

Role expectations are likely to be more complex for the TCN than the PCN, as the role is defined by and performed in two different countries. That is, role conception crosses two cultural boundaries, as shown in Figure 6.5. Parent and host-country role senders may have differing expectations of role behavior that, in turn, are different to the accepted managerial behavior defined by the prevailing norms in the TCN's own country. For example, a US manager working for a Dutch multinational posted as a TCN in Indonesia may face added difficulties. The American's role behavior may be deemed inappropriate by both the parent (Dutch multinational) and the host nationals (Indonesians). As Torbiörn²⁷ points out:

The task of the PCN manager could be described as one of realizing the expectations of a psychologically close, but physically distant stakeholder [parent] in an environment containing other role senders [host-country stakeholders] who are psychologically distant, but physically close ... The TCN manager must try to meet the expectations of role senders who are all psychologically distant in a context that is also psychologically distant.

However, as you may recall from our discussion of the rationale for using TCNs, often the country of assignment is perceived by headquarters as culturally close and this may be an important factor which influences the decision to use a TCN (e.g., a German multinational decides to transfer a Canadian into the USA rather than a German). As there are very few studies that specifically examine TCN performance management issues,²⁸ we can only assume that many of the aspects relating to PCNs discussed above will apply to the TCN situation. An American manager working in Indonesia, for instance, whether as a PCN or TCN, may encounter lack of job discretion – with perhaps the same effect in terms of performance – depending on the strength of other intervening variables. For example, differing role senders may exacerbate the situation through conflicting role expectations.

The preceding discussion demonstrates the importance of considering the role that accompanies each task position. Given that task performance is a core component of expatriate appraisal, it is also necessary to recognize that it does not occur in isolation. Many individuals and firms rank job ability as the primary ingredient relating to their expected probability of success in the international assignment, as discussed in Chapter 5. Certain types of tasks, however, require significantly more interaction with host-country stakeholders. Thus, the task variables should not be evaluated in isolation from the subsidiary environment context.

Another factor relating to task variables that warrants consideration is the similarity of the job the individual is assigned abroad to the job that they held domestically. Some types of tasks require an individual to operate within a given structure, while other tasks demand the creation of the structure. Individuals vary greatly in their ability to conceive and implement a system and their tolerance for lack of structure and ambiguity. Some MNEs have experienced failure abroad because they assumed that an individual could be effective in setting up a structure, such as a marketing system, based on evidence of good performance within the existing marketing structure in the domestic corporation.²⁹

Headquarters' support. The expatriate assignment differs from a domestic relocation as it involves the transfer of the individual (and possibly accompanying family members) into a foreign environment, outside their normal cultural comfort zones. The individual's primary

motivation for accepting the assignment may be career or financially orientated, but this is often mixed with a genuine feeling of loyalty and commitment to the sending organization. As mentioned previously, the process of adjustment to the foreign location typically produces, to varying degrees, a range of emotional and psychological reactions to unfamiliar situations encountered over the period of the stay in the host country. The level of headquarters' support provided to the individual and the family is an important performance variable.

Host environment. The environment has an impact on any job, but it becomes of primary importance with regard to expatriate management. According to Gregersen *et al.*,³⁰ the international context – with its differing societal, legal, economic, technical and physical demands – can be a major determinant of expatriate performance. Consequently, expatriate performance should be placed within its international as well as its organizational context. Therefore, the five major constraints identified above in terms of multinational strategy and goal setting for the subsidiary are important considerations for expatriate performance management.

The type of operation to which the expatriate is assigned is important. For instance, it may be relatively easier to perform in a wholly owned subsidiary than in a joint venture with a state-owned enterprise in China. Conflicting goals between the parent companies are a common problem within international joint ventures and can make the expatriate's job more difficult. An expatriate IJV manager may have difficulty trying to serve two masters and experience a high level of uncertainty regarding the effect of differing goal expectations for the IJV upon their performance appraisal. Similarly, the stage of the international business will influence the success of the expatriate. An expatriate overseeing the establishment of a new facility in a foreign country, especially in a developing or emerging market, will face different challenges and constraints to an expatriate manager who is posted into an established operation.

Cultural adjustment. The process of cultural adjustment may be a critical determinant of expatriate job performance. Indeed, much of the literature reviewed in our discussion of the cause of expatriate 'failure' covers the process of adjustment. It is likely that expatriates and their families will have some difficulty adjusting to a new environment, and this will impact on the manager's work performance. The dilemma is that adjustment to a foreign culture is multifaceted, and individuals vary in terms of their reaction and coping behaviors. Determining the relevance of adjustment to the new environment when assessing expatriate work performance may be problematical.

The five variables – compensation package, task, headquarters' support, host environment and cultural adjustment – reviewed above, and shown in Figure 6.3, are not mutually exclusive, but interact in a way that has significant implications for the appraisal of international employees' performance. Designers and users of performance management systems need to be conscious of, and responsive to, the impact of these variables.

A cross-cultural context for performance management

As noted in Figure 6.1, corporate and local strategies and role expectations create much of the potential for complexity and conflict in the definitions underlying criteria, processes and standards that make up performance management. Regional and national institutional, regulatory and historical contexts can impact the character of the criteria selected, task definitions, the timing and even the purposes of performance management. We present three examples of the relationship between national context and firm level practices. Chinese performance management systems have been described as personalized, network driven, focused on pay decision consequences, often implicit or under-spoken, and largely historical and critical in nature.³¹

In France, legal and cultural factors combine to create a performance management system characterized by administrators with a high level of legal expertise – even though France's labor laws allow some flexibility in assessing performance, within a **merit-based**, and

non-discriminatory framework. It is seen as a system linked to motivation and **developing intellectual capital** via **coaching** and **competency-based assessments**, with tasks often facilitated by the acceptance of advanced forms of technology. Centralization in processes, implicit or non-transparent procedures, a propensity to have more or less favorable impressions of individuals based on the prestige of their previous university-corporate-governmental experiences, and a strong link between assessment and hierarchical remuneration may be seen to result from widely held cultural norms and values within certain segments of French society.³² As with any national assessment, care must be taken not to over-generalize. Practices in France vary by size of the firm – with larger firms being more open to a wider variety of performance management practices and criteria than smaller firms – as well as by industry, level of internationalization and occupational level of employee.³³

By contrast, and with the same caveats against overgeneralization, performance management in Germany must adjust to a much more precisely delineated set of legal and institutional factors. A strong tradition of **collective bargaining** – be it on the plant, firm or industry level – plant level codetermination and a centuries-old tradition of vocational training all contribute to performance management systems characterized by a high level of worker input via works councils, consensus building processes and activities, a long-term career focus, valuing flexibility in task capability to enhance long-term job security and a high value placed on specialized technical knowledge.³⁴ Processes tend to be more consensual, explicit, ongoing and informal in a day-to-day setting, yet roles, standards, criteria, purposes, schedules and consequences are explicitly formalized and regulated via codetermination. Performance-based pay, as a consequence or outcome of the performance management system has been much slower to gain widespread acceptance among German firms. This may be due to the use of short-term performance criteria often applied to trigger British and US models of performance-based pay. German firms tend to focus on linking performance management results to drive long-term training and development activities.³⁵

Performance management of non-expatriates

In Chapter 5, non-expatriates (i.e. the international business traveler, or ‘frequent flyer’) were described as employees whose work involved international travel but who are not considered international assignees because they do not relocate to another country. Performance management issues may also impact upon the performance of another group: commuters. This is a form of non-standard assignment outlined in Chapter 5 where the person does not completely relocate but commutes between their home country and their office in another country. An example would be an executive who considers ‘home’ to be a suburb of London, but who, from Monday morning to Friday night, lives and works in Germany while the family remains in London.³⁶ In Chapter 5, we also discussed the trend towards the use of virtual assignments to overcome staff immobility. Instead of moving into the host environment, the person manages the international position from the home country using a combination of regular communication link-ups and frequent trips to the foreign location.

As yet, little is really known about the implications of such international business travel, whether as part of a non-standard assignment, or as a component of a specific job, on individual performance. However, it is possible to suggest some performance management challenges:

- How to determine performance criteria and goals related to the effective conduct of non-standard assignments, especially **virtual assignees**. As indicated in Figure 6.1, agreement on performance criteria is an important component of the performance management process. This requires the link between each employee’s performance and the achievement of the MNE’s strategic goals and objectives to be clearly established and understood. However, as the role conceptions in Figures 6.4 and 6.5 show, shared conceptions of roles and expectations are complicated by the number of cultures and organizational contexts involved. With virtual assignees, monitoring and evaluating a physically and geographically distant group of employees is problematical. It is ‘management by

remote control'. In addition, the virtual assignee may be faced with dual goals – that of the domestically located job and the virtual work group. Therefore, the perennial challenge of effectively communicating the strategic links between the assignee's performance and organizational strategy is likely to be magnified.³⁷

- An understanding of the criteria for performance is generally advocated as a highly participative process between supervisor and employee.³⁸ As with the traditional expatriate assignment, work conducted through non-standard assignments and international travel is still conducted across cultural and national boundaries, and thereby subject to cultural differences in norms about acceptable or preferred levels of participation.
- Isolating the international dimensions of job performance might not be as straightforward as in traditional expatriate assignments. It may depend on the level of difficulty inherent in the performance criteria set and how individual performance levels are determined.
- Outstanding performance, under-performance or failure in non-expatriate and non-standard assignments will challenge the performance appraisal process.
- As we shall explore in a later section of this chapter, regular feedback on progress towards those performance goals is most usually provided through the performance appraisal activity. Performance feedback for assignees will only be relevant if it reflects the international contexts in which they are performed.³⁹ Those enduring concerns of who conducts performance appraisals, how and based on what performance data, may be intensified when it involves increasing numbers of others outside head office with whom the assignee is working.
- One key function of performance appraisal feedback is that it provides opportunities to improve performance by identifying performance gaps that might be eliminated with training and development. Cross-cultural awareness and competence training will still be relevant for non-expatriates. However, detailed analysis and study of other pre-departure and ongoing training that might be required for non-expatriate assignments is yet to be conducted.
- Employee expectations about rewards for performance and as elements of their working conditions, together with motivation are important aspects of individual performance. In MNEs, the management of links between performance and rewards is already complex, due to the specialized local knowledge required across multiple employment and legal environments. The challenges for IHRM are to determine what to reward when dealing with non-expatriate assignments, and the way compensation for each type of international assignment fits with the multinational's global compensation strategy.
- The impact of non-standard assignments on host-country national co-workers should also be considered – particularly in terms of the impact on these staff of international business travelers and commuters who 'drop in, drop out'.

PERFORMANCE APPRAISAL OF INTERNATIONAL EMPLOYEES

Now that we have an understanding of the variables likely to influence performance, including the nature of the international assignment being performed, we can discuss the criteria by which performance is to be appraised (or evaluated – the terms are used interchangeably in the relevant literature). We note that the focus on expatriate management is also reflected in the literature about the performance appraisal of international staff, and much of the following discussion reflects that emphasis. However, aspects of expatriate performance appraisal are also relevant to the appraisal of non-expatriates and these, along with the aspects that distinguish between the two categories of international staff, will be highlighted.

As shown in Figure 6.1, individual performance management involves a set of decisions on the dimensions and level of performance criteria, task and role definitions, and the timing of the formal and informal aspects of the appraisal. Traditionally, it comprises a formal process of goal setting, performance appraisal and feedback. Data from this process is often used to determine pay and promotion, and training and development requirements. MNE goals influence the individual's salient task set, against which job goals and standards are established and measured. There are differences in the way this process is handled within MNEs. For example, in Germany and Sweden it is common for employees to have input into job goal setting, whereas in other countries such as the USA, job goals tend to be assigned.⁴⁰ In addition, the type and length of assignment appears to influence how performance management is handled. For example, a study of Finnish firms revealed that those on short-term assignments were treated the same as any other employee in the company, and there was more flexibility in the timing of the performance review for those assigned to projects.⁴¹

Performance criteria

The global firm's ability to measure an employee's individual contribution to performance and to assess the aggregate contribution of human capital to strategic progress is a complex and timely topic in organizational studies.⁴² Goals tend to be translated into performance appraisal criteria so specificity and measurability issues are important aspects, and we need to recognize that hard, soft and contextual goals are often used as the basis for performance criteria. **Hard goals** are objective, quantifiable and can be directly measured – such as return-on-investment (ROI), market share, etc. **Soft goals** tend to be relationship or trait-based, such as leadership style or interpersonal skills. **Contextual goals** attempt to take into consideration factors that result from the situation in which performance occurs. For example, MNEs commonly use arbitrary transfer pricing and other financial tools for transactions between subsidiaries to minimize foreign-exchange risk exposure and tax expenditures. Another consideration is that all financial figures are generally subject to the problem of currency conversion, including sales and cash positions. Further complications could arise because some host governments (usually emerging economies) may decide to place restrictions on repatriation of profits and currency conversion. The nature of the international monetary system and local accounting differences may also preclude an accurate measurement of results. The dilemma this poses is that the use of transfer pricing and other financial tools is necessary because of the complexity of the international environment. Multinationals cannot allow subsidiaries to become autonomous in financial management terms, and place controls on subsidiary managers. Thus, the financial results recorded for any particular subsidiary do not always accurately reflect its contribution to the achievements of the MNE as a whole. Therefore, such results should not be used as a primary input in performance appraisal.⁴³ For this reason, a performance management approach is now advocated, rather than traditional performance appraisal, as it allows clarification of goals and expectations of performance against those goals.

Janssens⁴⁴ suggests that performance appraisal of subsidiary managers against hard criteria is often supplemented by frequent visits by headquarters staff and meetings with senior managers from the parent company. Soft criteria can be used to complement hard goals, and take into account areas that are difficult to quantify such as leadership skills, but their appraisal is somewhat subjective and, in the context of both expatriate and non-expatriate assignments, more complicated due to cultural exchanges and clashes. However, relying on hard criteria such as financial data to evaluate how well a manager operates a foreign subsidiary does not consider the way results are obtained and the behaviors used to obtain these results.⁴⁵ Concern with questionable ethical practices led to the enactment of the US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), which may prompt an increased use of behavioral as well as results data to appraise the performance of managers in foreign subsidiaries.⁴⁶ However, an appraisal system that uses hard, soft and contextual criteria builds upon the strengths of each while minimizing their

disadvantages.⁴⁷ Using multiple criteria wherever possible is therefore recommended in the relevant literature. In addition, job analysis must, as Harvey⁴⁸ suggests, generate criteria that adequately capture the nature of international work as opposed to the domestic context, in order to provide valid appraisal information.

Who conducts the performance appraisal?

Another issue is who conducts the performance appraisal. Typically, employees are appraised by their immediate superiors, and this can pose problems for subsidiary chief executive officers (or senior managers). They work in countries geographically distant, yet are evaluated by superiors back at headquarters who are not in a position to see on a day-to-day basis how the expatriate performs in the particular situation. Consequently, subsidiary managers tend to be assessed according to subsidiary performance, with a reliance on hard criteria similar to that applied to heads of domestic units or divisions. Of course, there is a danger that a subsidiary manager will take decisions and implement local strategies that favor short-term performance to the detriment of longer-term organizational goals.

Appraisal of other employees is likely to be conducted by the subsidiary's CEO, or the immediate host-country supervisor, depending upon the nature and level of the position concerned.⁴⁹ With regard to expatriate performance appraisal, host-country managers may have a clearer picture of expatriate performance and can take into consideration contextual criteria. However, they may have culturally bound biases (e.g. about role behavior) and lack an appreciation of the impact of the expatriate's performance in the broader organizational context. As the IHRM in Action Case 6.1 illustrates, some expatriates may prefer to have parent-company evaluators given that their future career progression may depend on how the appraisal data is utilized back at headquarters. This may be especially so in cases where foreign operations are relatively less important than, say, domestic US operations.⁵⁰ Others may prefer a host-country appraisal if they perceive it as a more accurate reflection of their performance.

Multiple raters are sometimes used in the domestic context – e.g. the **360-degree feedback process**. It has been argued that, given the cross-cultural complexity of the foreign assignment, a team of evaluators should be used for performance appraisal. For example, Gregersen *et al.*⁵¹ found that most firms (81 per cent) in their survey of HR directors in 58 US multinationals used more than one rater when assessing expatriate performance. The immediate superior (in either the home or host country), the expatriate as self-rater, and the HR manager (either home or host-country based) were commonly used as multiple evaluators of US expatriate performance. The *2010 Brookfield Global Relocation Trends Survey Report* found that 35 per cent of respondents reported using performance reviews in the host country, 27 per cent used reviews in both host and home countries and 10 per cent used performance reviews in the home country.⁵² For the virtual assignment situation, the use of multiple appraisers would most likely be the most accurate way to determine performance. However, the availability of knowledgeable, trained raters may constrain the approach taken in the international context.

Standardized or customized performance appraisal forms

Domestic firms commonly design performance appraisal forms for each job category, particularly those using a traditional performance appraisal approach rather than performance management. Such standardization assists in the collection of accurate performance data on which HR decisions can be made, and allows for cross-employee comparisons. The question often posed is should these standardized forms be adapted when used for appraising international managers? As Gregersen *et al.*⁵³ argue:



IHRM in Action Case 6.1

A rainy expatriate performance appraisal

Richard Hoffman, a Québécois Chemical Engineer working for a Canadian-based energy firm, was given a three-year expatriate assignment in Venezuela as a technical liaison and environmental protection project manager. His local project supervisor was Jean, a French engineer who had lived in French Guiana and then Venezuela for over 20 years. Richard thought that as a Francophone from Quebec, he and Jean would be able to build a quick working relationship. Rich sent Jean an early email (in French, and not the usual corporate English) containing what he thought of as the five most significant goals associated with his assignment – similar to the management by objectives section of the more or less standard performance appraisal forms he had filled out for years during earlier assignments in Edmonton, Toronto and at corporate headquarters in Montreal. After several months with no response from Jean, Richard caught Jean in the hallway between meetings and asked him about the email and his progress to date. ‘Don’t worry about that’, Jean responded blandly, ‘Just keep working to the deadlines and I will check with your co-workers and the other project managers on your work. Where did you go to engineering school by the way?’

Richard waited another six months and was becoming increasingly anxious as the firm’s annual review week approached. He finally caught up with Jean on a rainy Friday in the lobby of the office building as they both waited for their drivers to arrive. When asked about the upcoming performance review, Jean snorted and said. ‘C’est tout fini, it’s all been taken care of. Make an appointment with my assistant Louisa next week and we can go over the report we have sent to Montreal’. As Jean stepped gingerly into the rainy Caracas parking lot, Richard thought back to the last few weeks with his team, the sometimes loud disagreements with his fellow project managers, and wondered if it was too late in the day to call his old supervisor in Toronto.

Source: Based on the synthesis of a series of expatriate experiences.

In principle, performance appraisal systems are designed carefully and often presumed to be static. Valid reasons exist for maintaining standard, traditionally used appraisals (e.g., when the system has been tested, has identified baselines, and reduces future development costs). These reasons are valid as long as the context of the performance does not change. In the expatriate setting, however, the performance context does change, and sometimes it changes dramatically. Given a global context, previous testing and established baselines grounded in domestic situations can become meaningless.

Despite this, they found that in their sample of US firms, 76 per cent used the same standardized appraisal forms for expatriate appraisal.⁵⁴ Employees who relocate within the multinational and non-expatriate assignees who also cross cultural boundaries in their performance context do not always feel headquarters-based appraisal forms allow for consideration of the critical success factors of their performance like cross-cultural competence.⁵⁵

Frequency of appraisal

In practice, formal appraisal is commonly on a yearly basis, and this appears to extend to international performance systems, even though the domestic-oriented literature on this topic recommends an ongoing combination of formal and informal performance appraisal and feedback. For example, the majority of the US companies in the Gregersen *et al.* study referred to above reported annual appraisal practices. It is interesting to note that the US companies using annual appraisal systems were more likely to use standard appraisal forms and hard criteria. In their

discussion of this finding, Gregersen *et al.* comment that replicating domestic practices requires less effort in collecting and interpreting the data, and that the preference for following the domestic system might reflect lack of international experience within the companies in the sample. It is important to note that only 28 per cent of the HR respondents in their study reported having actually been on an international assignment themselves, so it is reasonable to assume that they might not be fully aware of the need to take contextual criteria into consideration, or see a need for the customization of their expatriate performance systems.

Performance feedback

An important aspect of an effective performance management system is the provision of timely feedback of the appraisal process. One of the problems with annual appraisal is that employees do not receive the consistent frequent feedback considered critical in order to maintain or improve their performance. The performance literature also suggests that regular feedback is an important aspect in terms of meeting targets and revising goals, as well as assisting in motivation of work effort. The difficulty for the expatriate who is being evaluated by a geographically distant manager is that timely, appropriate feedback is only viable against hard criteria.

For virtual assignees, this is further complicated when geographic dispersion dictates reliance on email communication. Interpersonal relations and an effective choice of **communication medium** are two factors influencing virtual workgroup relations.⁵⁶ Milliman *et al.*⁵⁷ reported two critical incidents involving miscommunication between managers working on a virtual assignment in the USA and Malaysia. Email feedback about his Malaysian counterpart's good performance provided to the Malaysian by the American head of the project generated a cycle of cross-cultural conflict. This threatened the virtual team's performance when the Malaysian sought to transfer out of the team. Adopting an organizational learning approach, the researchers analyzed the miscommunication and its consequences. They concluded that the two managers concerned had different views about what constituted 'the primary source of job performance, how performance feedback is provided, what role the subordinate will have in communicating with a superior, how conflict is handled, and what communication styles are expected'. The approach used to analyze these incidents provides a useful IHRM starting point for developing effective cross-cultural performance feedback communication skills.

Appraisal of HCN employees

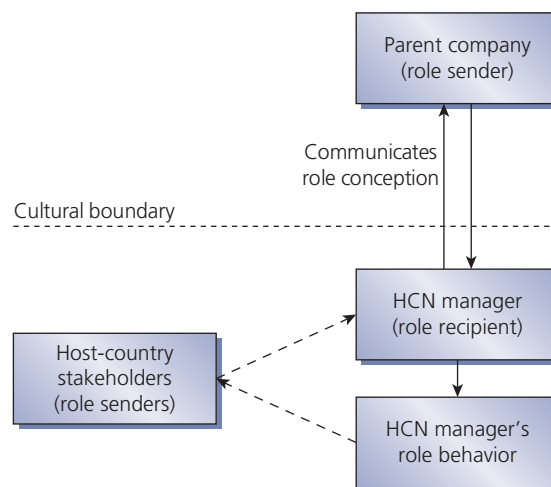
The discussion so far has omitted the issue of appraising the performance of HCN employees. To a certain extent, this reflects the limited research on the topic in the context of IHRM, though there is a growing body of literature on comparative HRM practices. What is important to mention here is that the practice of performance appraisal itself confronts the issue of *cultural applicability*.⁵⁸ Performance appraisal in different nations can be interpreted as a signal of distrust or even an insult. In Japan, for instance, it is important to avoid direct confrontation to 'save face', and this custom affects the way in which performance appraisal is conducted. A Japanese manager cannot directly point out a work-related problem or error committed by a subordinate:

*Instead, he is likely to start discussing with the subordinate the strong points of that person's work, continuing with a discussion about the work on a relatively general level. Then he might continue to explain the consequences of the type of mistake committed by the subordinate, still without directly pointing out the actual mistake or the individual employee. From all this, the subordinate is supposed to understand his mistake and propose how to improve his work.*⁵⁹

One way to overcome the dilemma of cultural adaptation is to use host-country nationals to assist in devising a suitable system for appraising subsidiary employees and to advise on the conduct of the appraisal. At times, the need for local responsiveness may affect the multinational's ability to effectively implement a standardized approach to performance management at all levels within the global operation.⁶⁰

As we discussed in relation to PCNs and TCNs, the level of position involved is an important consideration. Should a multinational appoint a HCN as its subsidiary manager, much of what we covered in terms of goals (particularly hard goals) and performance measures could be expected to apply to the HCN. In terms of task performance and potential role conflict, as can be seen from Figure 6.6, Torbiörn⁶¹ recognizes that HCN managers face particular role concerns that are different from those of PCN and TCN managers. The HCN manager is expected to perform a role that is conceptualized by a psychologically and physically distant parent company, but enacted in an environment with other role senders who are both psychologically and physically close.

FIGURE 6.6 HCN role conception



Source: Adapted from I. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), p. 61. Reproduced with permission.

Parent-company role conception is communicated to the HCN, but it crosses the cultural boundary, as does feedback expressed as the HCN's role behavior (the straight arrows in Figure 6.6). Input from 'host-country' role senders, though, does not cross a cultural boundary. The HCN receives role expectations and enacts role behaviors in his or her own cultural environment. For subsidiary staff below the top management level, one would expect that the performance management system be localized to take into consideration local behavioral norms of work behavior. Torbiörn's model depicts only HCN managerial role conception and communication.

Conflict may arise in cases where HCNs report to a PCN expatriate manager who also conducts their performance appraisal. In a way, this is the reverse of the discussion surrounding local managers appraising the performance of expatriates in terms of cultural bias. The difference, of course, is the impact that parent-company standards have on the performance management system and the degree to which localization is permitted in a standardized approach.⁶² It may not be culturally sensitive to use appraisal techniques such as 360-degree feedback, for instance. In practice, US multinationals have often used the same appraisal form for HCNs as for their domestic employees. Sometimes the forms are translated from English; sometimes they

are not. Both approaches have drawbacks. As discussed above, while some MNEs are developing information systems to assist in performance appraisal, the widespread use of computer-generated data is hampered by the legal constraints imposed by some host governments or by concerns about personal privacy.

One aspect that is overlooked in the limited literature on this topic is the potential for role conflict for those HCNs transferred into the parent's operations.⁶³ For that period, the HCN may be evaluated according to role behavior expectations communicated by role senders that are physically close but psychologically distant, in an environment that is also psychologically distant. The HCN is then transferred, usually back into his or her home country, and may experience difficulties in readjusting role behavior.

In relation to performance appraisal generally, it seems that the process remains problematic, irrespective of cultural impacts. For example, a study by Gerringer *et al.* reported a common finding across ten countries/regions, which was the failure of performance appraisal to fulfil its development purpose. The study formed part of the Best Practices in International HRM project – a multiple-year, multiple-researcher, multi-national project.⁶⁴ The ten countries/regions were Australia, Canada, China, Indonesia, Japan, Korea, Latin America, Mexico, Taiwan and the USA. The researchers noted: 'It appears that the potential of appraisal is not fully realized in current practice, not only (as widely believed) in the US, but also in most other countries'.⁶⁵

Reviews on global performance management describe a more widespread use of performance management systems by multinational firms. Formal reviews tend to be annual or biannual, online systems are still in the minority (20 per cent of responding firms), but one-third of the firms stated they had plans to move to online systems. Objective and subjective criteria are used, and training based on the results of the performance management process is growing. Systems capabilities related to consistency within the far-flung system in the firm, integrating performance management into other HR activities (such as succession planning and compensation) and linking performance management to strategic planning while incorporating the leadership of senior management are seen as critical if performance management is to contribute to the control of MNEs.⁶⁶

The criticality of balancing global (parent) processes, practices, roles and norms with local or regional equivalents is of ongoing interest to students of global performance management. Investigating the impact of high context cultures on selecting and valuing implicit, explicit-subjective or explicit-objective forms of performance criteria is the theme of some research in this area. Preliminary research has begun on operationalizing these kinds of dimensions and gathering cross-cultural empirical data – most certainly a non-trivial task.⁶⁷

Research is also ongoing in contrasting the standardized system of global performance management as envisioned at MNE headquarters and the locally or regionally customized 'systems-in-use' as holistically practiced on site.⁶⁸ The effects of legal and regulatory contexts on the aforementioned processes, practices and norms, and the widening range of tasks and assignments required of employees in MNEs all combine to make performance management a complex, yet critical area of human resource management.

SUMMARY

Technical competence is a necessary but not sufficient condition for successful international performance. Cross-cultural interpersonal skills, sensitivity to foreign norms and values, and ease of adaptation to unfamiliar environments are just a few of the managerial characteristics most multinationals seek when selecting international managers. The added challenge is the effective management and appraisal of performance across all of the MNE's operations. In this chapter we have explored:

- The basic components of a performance management system that is conscious of and responds to the organizational, national and international elements.

- Multinational performance aspects: whole (global) versus part (subsidiary); non-comparable data; the volatility of the global environment; the effect of distance; and the level of maturity. Performance management as a control mechanism was briefly discussed.
- Factors associated with expatriate performance: the compensation package; task and role; level of headquarters support; host-environment factors; and cultural adjustment.
- The performance management of non-expatriates and those on non-standard assignments. We used the virtual assignment as an illustration of some of the aspects that need to be considered in these non-traditional assignment types.
- The issues relating to the performance appraisal of international employees.
- Appraisal of HCN managers and employees in subsidiary operations.

Broadening out the discussion to the multinational level, and addressing performance management and appraisal concerns related to non-expatriates and those on non-standard assignments has been useful to remind us that there are many dimensions to international business operations that need to be considered when designing an effective performance management system in the multinational context.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 In the section on the volatility of the global environment, several world events were listed that have had profound implications for the global and local strategies of MNEs. Select a recent world event, identify the specific HR implications that may arise from this, and devise policies as to how these may be handled.
- 2 Discuss the major factors associated with appraisal of expatriate managerial performance.
- 3 One of the dangers of performance appraisal is that, because the focus is so much on a particular individual, the teamwork aspect gets lost. In an international location, it is perhaps desirable to focus more on how the PCN has settled in and is operating as part of a team rather than as an individual.
- 4 Why is it important to include hard, soft and contextual goals when assessing managerial performance?
- 5 In what ways would the role of a manager working in a non-standard international assignment arrangement differ from that of a typical expatriate manager?

FURTHER READING

- Cascio, W. (2006) 'Global Performance Management Systems', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar), pp. 176–96.
- Engle, A., Dowling, P. and Festing, M. (2008) 'State of Origin: Research in Global Performance Management, a Proposed Research Domain and Emerging Implications', *European Journal of International Management*, 2 (2):153–69.
- Fey, C., Morgulis, Y., Park, S., Hyeon, J. and Björkman, I. (2009) 'Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland and Russia', *Journal of International Business Studies* 40: 690–712.
- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C. and De Cieri, H. (2002) 'An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(1): 105–22.
- Shay, J. P. and Baack, S. A. (2004) 'Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: An Empirical Examination of the Big Picture', *Journal of International Business Studies*, 35: 216–32.
- Shih, H., Chiang, Y. and Kim, I. (2005) 'Expatriate Performance Management from MNEs of Different National Origins', *International Journal of Manpower*, 26(2): 157–76.

NOTES AND REFERENCES

1. Excellent overviews of research in this area are provided by P. Caligiuri, 'Performance Measurement in a Cross-cultural Context', in W. Bennett, C. Launce and J. Woehr (eds) *Performance Management: Current Perspectives and Future Challenges* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), pp. 227–44; and W. Cascio, 'Global Performance Management Systems', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 176–96.
2. Cascio, 'Global Performance Management Systems', p. 193.
3. C. A. Bartlett and S. Ghoshal, 'Managing Across Borders: New Strategic Requirements', *Sloan Management Review* (Summer, 1987), pp. 7–17.

4. V. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm', in H. Y. Wortzel and L. H. Wortzel (eds) *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials* (New York: John Wiley, 1985), pp. 429, 430.
5. J. Garland, R. N. Farmer and M. Taylor, *International Dimensions of Business Policy and Strategy*, 2nd edn (Boston, MA: PWS-KENT, 1990), p. 193.
6. *Ibid.*
7. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm', p. 430.
8. *Ibid.*
9. A. Engle, P. Dowling and M. Festing, 'State of Origin: A Proposed Research Domain and Emerging Implications', *European Journal of International Management*, Vol. 2, No. 2 (2008), pp. 153–169; and B. Campbell, A. Peterson and J. Correa, 'Performance Management: Rewired for the Recovery', *Workspan*, Vol. 53, No. 7 (2010), pp. 43–8.
10. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm'.
11. Garland, Farmer and Taylor, *International Dimensions of Business Policy and Strategy*, p. 193.
12. Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin: A Proposed Research Domain and Emerging Implications'; M. Fenwick, H. De Cieri and D. Welch, 'Cultural and Bureaucratic Control in MNEs: The Role of Expatriate Performance Management', *Management International Review*, Vol. 39, Special Issue No. 3 (1999), pp. 107–24.
13. A. Varma, P. Budhwar and A. DeNisi (eds) *Performance Management Systems: A Global Perspective* (New York: Routledge, 2008).
14. R. Hays, 'Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure', *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, No. 1 (1974), pp. 25–37. Tung appears to have based her initial studies on these categories (see R. Tung, 'Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1 (1981), pp. 68–78).
15. See L. Gomez-Mejia, P. Berrone and M. Franco-Santos, *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research and Practice* (London: M. E. Sharpe, 2010), particularly chapters four through seven; E. Lawler, *Talent: Making People Your Competitive Advantage* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), particularly chapters five and eight; M. Hilb, *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools*, 2nd Ed. (Berlin: Springer Publishing, 2006); and F. Malik, *Effective Top Management* (Frankfurt: Wiley-VCH, 2006).
16. Caligiuri, 'Performance Measurement in a Cross-cultural Context'.
17. For more on how the purposes and roles inherent in assignments may impact upon the characteristics of performance management systems see Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin'.
18. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973), p. 54. Also see W. Cascio and H. Aguinis, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 7th Ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall-Pearson, 2011), particularly chapter 1 and pp. 405–07.
19. J. S. Black and L. Porter, 'Managerial behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1 (1991), pp. 99–113.
20. I. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-Cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), pp. 52–74, quote from p. 59.
21. M. Janssens, 'Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanism', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4 (1994), pp. 853–73. Also see D. Briscoe and L. Claus, 'Employee Performance Management: Policies and Practices in Multinational Enterprises'. In A. Varma, P. Budhwar and A. DeNisi (eds) *Performance Management: A Global Perspective* (London: Routledge, 2008), pp. 15–39.
22. Janssens, 'Evaluating International Managers' Performance'.
23. H. B. Gregersen and J. S. Black, 'A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments', *Group & Organization Studies*, Vol. 15, No. 4 (1990), p. 478. Also see I. Björkman, W. Barner-Rasmussen, M. Ehnrooth and K. Makela, 'Performance Management Across Borders'. In P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (New York: John Wiley and Sons, 2009) pp. 229–249 for a very lucid discussion of researching the tension of interests and loyalties inherent in locally adopting or adjusting standardized global performance management systems, processes and activities.
24. M. G. Birdseye and J. S. Hill, 'Individual, Organization/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study', *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4 (1995), p. 800.
25. D. C. Feldman and H. B. Tompson, 'Expatriation, Repatriation, and Domestic Geographical Relocation: An Empirical Investigation of Adjustment to New Job Assignments', *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 3 (1993), pp. 507–29.
26. P. Bhaskar-Shrinivas, M. Shaffer and D. Luk, 'Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions', *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2 (2005), p. 272.
27. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', p. 59.
28. For example, in one of the few articles on this topic, Chadwick looks at the TCN assignment in general and does not specifically address performance. Rather, the focus is on fair treatment and equity regarding compensation. See W. Chadwick, 'TCN Expatriate Manager Policies', in J. Selmer (ed.) *Expatriate Management: New Ideas for International Business* (Westport, CT: Quorum Books, 1995).
29. Cascio, 'Global Performance Management Systems'; A. Engle, P. Dowling and M. Festing, 'State of Origin: A Proposed Research Domain and Emerging Implications'.

30. H. B. Gregersen, J. M. Hite and J. S. Black, 'Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms', *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4 (1996), pp. 711–38.
31. See C. Bailey and C. Fletcher, 'International Performance Management and Appraisal: Research Perspectives', M. Harris (ed.) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (London: Lawrence Erlbaum, 2008), pp. 125–143; and M. Festing, L. Knappert, P. Dowling and A. Engle, 'Country-Specific Profiles in Global Performance Management – A Contribution to Balancing Global Standardization and Local Adaptation', Conference Proceedings of the 11th Conference on International Human Resource Management, June, 2010.
32. C. Barzantrny and M. Festing, 'Performance Management in Germany and France', in A. Varma, P. Budhwar and A. DeNisi (eds) *Performance Management Systems: A Global Perspective* (London: Routledge, 2008), pp. 147–67; and P. Gooderham, O. Nordhaug and K. Ringdal, 'Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1999), pp. 507–31.
33. Barzantrny and Festing, 'Performance Management in Germany and France'; and M. Tahvanainen and V. Suutari, 'Expatriate Performance Management in MNCs', in H. Scullion and M. Lineham (eds) *International HRM: A Critical Text* (Basingstoke: Macmillan, 2005), pp. 91–113.
34. M. Dickmann, 'Implementing German HRM Abroad: Desired, Feasible, Successful?' *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 34, No. 2 (2003), pp. 265–83.
35. For more on Anglo-Saxon approaches to performance-based pay see H. Aguinis, *Performance Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007), particularly Chapter 10. For more information related to German performance management see Barzantrny and Festing, 'Performance Management in Germany and France'; and M. Pudelko, 'A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in Their Socioeconomic Context', *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 2 (2006), pp. 123–53.
36. M. Fenwick, 'On International Assignment: Is Expatriation the Only Way to Go?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42, No. 3 (2003), pp. 365–77; V. Suutari and C. Brewster, 'Beyond Expatriation: Different Forms of International Employment'. In P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (New York: John Wiley and Sons, 2009), pp. 131–49.
37. M. Maznevski, S. Davison and K. Jonsen, 'Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness'. In G. Stahl and I. Bjorkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2006), pp. 364–84; P. Caligiuri, 'Performance Measurement in a Cross-cultural Context'.
38. See for example G. Dessler, *Human Resource Management*, 12th Ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011), particularly chapter 9; C. Vance and Y. Paik, *Managing a Global Workforce* (London: M. E. Sharpe, 2011).
39. P. Dowling, A. Engle, M. Festing and C. Barzantrny, 'Proposing Processes of Global Performance Management: An Analysis of the Literature', Conference Proceedings of the IFSAM 2010 World Congress, Paris, France, July, 2010; Cascio, 'Global Performance Management Systems'.
40. Tahvanainen, *Expatriate Performance Management*; Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin'.
41. Suutari and Brewster, 'Beyond Expatriation: Different Forms of International Employment'; M. Tahvanainen, D. Welch and V. Worm, 'Implications of Short-term International Assignments', *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6 (2005), pp. 663–73.
42. For a well-presented and far-reaching discussion of the relationship between strategic purpose and talent management, see J. Boudreau and P. Ramstad, *Beyond HR: The New Science of Human Capital* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007). S. Brutus' 'Word Versus Numbers: A Theoretical Exploration of Giving and Receiving Narrative Comments in Performance Appraisal', *Human Resource Management Review*, Vol. 20, No. 2 (2010), provides a series of hypotheses in support of the contention that narrative comments in otherwise 'hard' and standardized performance management systems may provide a rich source of information for practitioners and researchers alike. Ironically, this potentially useful narrative may be more problematic to accurately decipher across cultural boundaries.
43. Pucik, 'Strategic Human Resource Management'.
44. Janssens, 'Evaluating International Managers' Performance'.
45. R. W. Beatty, 'Competitive Human Resource Advantages Through the Strategic Management of Performance', *Human Resource Planning*, Vol. 12, No. 3 (1989), pp. 179–94. Also see Cascio, 'Global Performance Management Systems'.
46. K. F. Brickley, *Corporate Criminal Liability: A Treatise on the Criminal Liability of Corporations, Their Officers and Agents*, Cumulative supplement (Deerfield, IL: Clark Boardman Callaghan, 1992). Enacted in 1977, the FCPA addresses the problem of questionable foreign payments by US multinationals and their managers. The act was amended by Congress in 1988 to include substantial increases in the authorized criminal fines for organizations and new civil sanctions for individuals violating the FCPA. See <http://www.justice.gov/criminal/fraud/cfpa/> (as accessed on October 28, 2010) for details, amendments, interpretations and worksheets.
47. Tahvanainen, *Expatriate Performance Management*; and Gregersen, Hite and Black, 'Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms'.
48. Harvey, 'Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process'.
49. Tahvanainen, *Expatriate Performance Management*.

50. E. Naumann, 'Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction', *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 1 (1993), pp. 61–80.
51. Gregersen, Hite and Black, 'Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms'.
52. Brookfield Global Relocation Services, Global relocation Trends: 2010 Survey report, page 46.
53. Gregersen, Hite and Black, 'Expatriate Performance Appraisal in US Multinational Firms', p. 716.
54. It should be noted that these authors take a traditional performance appraisal approach, rather than utilize the newer performance management literature that we discuss in this chapter. It may be that the goal setting stressed in the performance management literature will assist standardization.
55. Cascio, 'Global Performance Management Systems' and Engle and Dowling, 'State of Origin'.
56. See W. Cascio and S. Shurygail, 'E-leadership in Virtual Firms', *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (2003), pp. 362–75; also see M. Kavanaugh and M. Thite, *Human Resource Information Systems* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2009), particularly pp. 381–2.
57. J. Milliman, S. Taylor and A. Czaplewski, 'Cross-Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises: Opportunity for Organizational Learning', *Human Resource Planning*, Vol. 25, No. 3 (2002), pp. 29–43.
58. See, for example, N. Adler and A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational behavior*, 5th Ed. (Cincinnati, OH: South Western/Thomson, 2008); S. Schneider, 'National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management', *Human Resource Management*, Vol. 27 (1988), pp. 231–46; and G. R. Latham and N. K. Napier, 'Chinese Human Resource Management Practices in Hong Kong and Singapore: An Exploratory Study', in G. Ferris, K. Rowland and A. Nedd (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 6 (Greenwich, CT: JAI, 1989).
59. J. V. Koivisto, 'Duality and Japanese Management: A Cosmological View of Japanese Business Management', paper presented at the European Institute of Advanced Studies in Management Workshop, *Managing in Different Cultures*, Cergy Group Essec, France, November 23–24, 1992. Also see M. Morishima, 'Performance Management in Japan', in A. Varma, P. Budhwar and A. DeNisi (eds) *Performance Management Systems: A Global Perspective* (Abingdon, U.K.: Routledge, 2008), pp. 223–238 for an institutional and historical review of this subject.
60. Caligiuri, 'Performance Measurement in a Cross-cultural Context', Dowling, Engle, Festing and Barzantny 'Proposed Processes' and Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin'.
61. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-Cultural Settings'.
62. Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin' also Dowling, Engle, Festing and Barzantny, 'Proposing Processes of Global Performance Management: An Analysis of the Literature'.
63. The performance appraisal of 'inpatiates' is briefly covered in M. Harvey and M. Buckley, 'Managing Inpatiates: Building a Global Core Competency', *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 1 (1997), pp. 35–52. For a more general overview of the role of 'inpatiates' in control processes for multinational firms, see M. Harvey and M. Novicevic, 'The Evolution from Repatriation of Managers in MNEs to "Inpatriation" in Global Organizations', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 323–46.
64. J. Geringer, C. Frayne and J. Milliman, 'In Search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 40, No. 1 (2002), pp. 9–37.
65. J. Milliman, S. Nason, C. Zhu and H. De Cieri, 'An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 40, No. 1 (2002), p. 117. For an alternative perspective, questioning the applicability of 'Western logics' to performance management processes in the Middle East, see A. Giangreco, A. Carugati, M. Pilati and A. Sebastiano, 'Performance Appraisal Systems in the Middle East: Moving Beyond Western Logics', *European Management Review*, Vol. 7, No. 3 (2010), pp. 155–68.
66. See Cascio's, 'Global Performance Management Systems', discussion as well as a survey of 278 firms from 15 countries reported in P. Bernthal, R. Rogers and A. Smith's, *Managing Performance: Building Accountability for Organizational Success* (Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, 2003).
67. Dowling, Engle, Festing and Barzantny, 'Proposing Processes of Global Performance Management: An Analysis of the Literature', Engle, Dowling and Festing, 'State of Origin: A Proposed Research Domain and Emerging Implications'.
68. Björkman, Barner-Rasmussen, Ehrnrooth and Makela, 'Performance Management Across Borders', Dowling, Engle, Festing and Barzantny, 'Proposing Processes'.



CHAPTER 7

INTERNATIONAL TRAINING, DEVELOPMENT AND CAREERS

Chapter Objectives

Training aims to improve employees' current work skills and behavior, whereas **development** aims to increase abilities in relation to some future position or job. In this chapter, we examine how the international assignment is a vehicle for both training and development, as reflected in the reasons why international assignments continue to play a strategic role in international business operations. The role of training in preparing and supporting personnel on international assignments is also considered. We examine the following issues:

- The role of training in supporting expatriate adjustment and on-assignment performance.
- Components of effective pre-departure training programs such as cultural awareness, preliminary visits and language skills. Relocation assistance and training for trainers are also addressed.
- The effectiveness of pre-departure training.
- The developmental aspect of international assignments.
- Training and developing international management teams.
- Trends in international training and development.

Reflecting the general literature on this topic, the focus of the chapter is on the traditional, expatriate assignment. However, where possible we will draw out training and development aspects relating to short-term assignments, non-standard assignments and international business travelers.

The chapter concludes with what could be called the post-assignment stage and its wider impact on the careers of employees who have been on an international assignment. Re-entry raises issues for both the expatriate and the MNE, some of which may be connected to events that occurred during the international assignment. We examine:

- The process of re-entry or repatriation.
- Job-related issues.
- Social factors, including family factors that affect re-entry and work adjustment.
- MNE responses to repatriate concerns.
- Staff availability and career issues.
- Return on investment (ROI) and knowledge transfer.
- Designing a repatriation program.
- Broader international career issues.

INTRODUCTION

In order to compete successfully in a global market, more firms are focusing on the role of human resources as a critical part of their core competence and source of competitive advantage. As Kamoche¹ comments: ‘the **human resource** refers to the accumulated stock of knowledge, skills, and abilities that the individuals possess, which the firm has built up over time into an identifiable expertise’. Training and development activities are part of the way in which the MNE builds its stock of human resources – its human capital. An indication of the importance of this is the increasing number of MNEs that have established their own ‘universities’ or ‘schools’. Motorola, McDonald’s, Oracle, and Disney universities are good examples of these in-house training centers. Several European, Japanese and Korean firms have similar arrangements (e.g. the Lufthansa School of Business).²

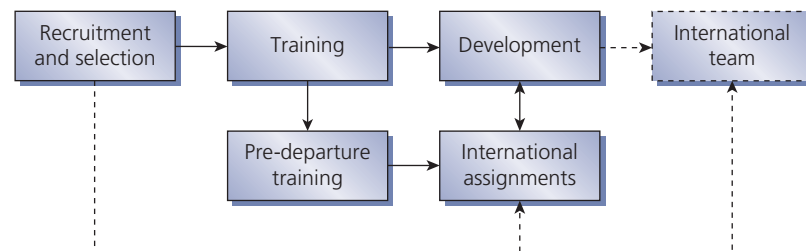
The international assignment in itself is an important training and development tool:

- Expatriates are trainers, as part of the transfer of knowledge and competence between the various units – a major rationale for the use of international assignments. Whether implicitly or explicitly stated, they are expected to assist the MNE train and develop HCNs – that is, train their replacements.
- Expatriates are also expected to ensure that systems and processes are adopted, and inevitably they will be engaged in showing how these systems and processes work, as well as monitoring the effective performance of HCNs.
- One of the reasons for international assignments is management development. A move into another area internationally – job rotation – is a useful way for employees to gain a broader perspective. It assists in developing capable people who form the required pool of global operators, as discussed in earlier chapters.

Therefore, the way in which an MNE anticipates and provides suitable training for international assignments is an important first step. This is reflected in the growth of interest in, and provision of, pre-departure training to prepare expatriates and accompanying family members for their international assignment.

Figure 7.1 is a schematic representation of the international training and development process. It shows the link between international recruitment and selection, and training and development activities. Most expatriates are *internal hires*, selected from within the MNE's existing operations. However, as indicated by the dotted arrow in Figure 7.1, some expatriates may be hired externally for an international assignment. We will now consider the various elements related to expatriate training and development in the context of managing and supporting international assignments.

FIGURE 7.1 International training and development



The role of expatriate training

Given that the primary selection criterion for most MNEs is technical ability of existing employees,³ it is not surprising to find that most of the literature on expatriate training is devoted to expatriate pre-departure training activities that are mainly concerned with developing cultural awareness. Therefore, once an employee has been selected for an expatriate position, pre-departure training is considered to be the next critical step in attempting to ensure the expatriate's effectiveness and success abroad, particularly where the destination country is considered culturally tough. In Figure 7.1 pre-departure training is indicated as a subset of general training. Effective cultural training, it is advocated, assists individuals to adjust more rapidly to the new culture. As Earley⁴ points out, a major objective of intercultural training is to help people cope with unexpected events in a new culture.

The limited, predominately US-based, research into this area reveals that a large number of US multinationals have been reluctant to provide even a basic level of pre-departure training, though this is now changing. Particular interest in the area began with Tung's⁵ study on expatriation practices, including the use of pre-departure training programs. Her results showed that US multinationals tended to use training programs for expatriates less frequently than European and Japanese firms (32 per cent compared with 69 per cent and 57 per cent, respectively). The US attitude to the provision of pre-departure training appeared to persist through the 1980s. For example, a 1984 study of one thousand US multinationals found that only 25 per cent offered extensive pre-departure training programs;⁶ while a 1989 study of US firms found that only 13 per cent of respondents indicated that they would offer expatriates a pre-departure program.⁷ Among the various reasons cited by firms in these studies was that top management did not believe pre-departure training was necessary or effective.⁸ So, while the potential benefits of **cultural awareness training** are widely acknowledged, such training was downgraded or not offered by a large number of US multinationals.⁹ A 1997 survey of European firms (including subsidiaries of non-European multinationals) found that only 13 per cent of responding firms always provided expatriates with access to cultural awareness courses, though a further 47 per cent provided briefings for culturally 'challenging' postings (compared with 21 per cent in a 1995 survey).¹⁰

MNEs appear to be more positive about the provision of training over the last few years, possibly in part due to the growth in numbers of providers of pre-departure training that multinationals can access. Today we see different patterns emerging. For example, in 2011 Brookfield reports from a sample of 118 MNEs that 74 per cent provided cross-cultural training (CCT), with 43 per cent offering preparation on *some* assignments and 31 per cent on *all* assignments (see source at Table 7.1). Furthermore, where cross-cultural preparation is offered only on some assignments, 46 per cent make it available based on host location, 29 per cent based on the type of assignment and 25 per cent based on other criteria. Here we see that type of assignment and intended location have considerable influence on when cross-cultural training is offered.

TABLE 7.1 Availability of cross-cultural training in MNEs

	Brookfield 2009	Brookfield 2011
CCT available:	81 per cent	74 per cent
CCT attendance optional Provided to:	78	75
• Employee only	7 per cent	4 per cent
• Employee and spouse	32	46
• Whole family	56	49

Source: Brookfield Global Relocation Services. Global relocation trends survey reports, 2011 and 2009. Woodridge, IL. All Rights Reserved.

Previously, multinational firms placed less priority on providing pre-departure training for the spouse and family.¹¹ However, perhaps due to increasing recognition of the interaction between expatriate performance and family adjustment, more multinationals are now extending their pre-departure training programs to include the spouse/partner and children. This is reflected in the Brookfield data above, and in another survey – the *Mercer HR 2010 International Assignments Survey*. The latter reports that provision of pre-departure training for accompanying spouses and partners continues to increase, with two-thirds of MNEs providing language training to the spouse and 55 per cent providing cross-cultural training. ORC¹² reports similar findings, with 38 per cent providing cross-cultural training to all family members, 19 per cent to the expatriate and spouse only and 11 per cent to the expatriate only. However, as Table 7.1 shows, the percentage of firms that make CCT *optional* remains very high (74 per cent in 2011) so it is possible that many expatriates still receive very little training. In a review of CCT, Littrell and Salas suggest that a lack of synthesis in the area of CCT research has made it difficult for managers to implement CCT. Their review provides a number of research-based guidelines as to how MNEs can enhance the success of their CCT programs.¹³

It is also important to note that the provision of pre-departure training appears to vary across industries: Mercer¹⁴ reports that chemical, pharmaceutical, healthcare and consumer firms are overall the most generous in terms of pre-assignment support, while IT firms are the least generous. For example, 56 per cent of chemical, pharmaceutical, healthcare and consumer firms provide language training to assignees' children but only 14 per cent of IT companies do.

COMPONENTS OF EFFECTIVE PRE-DEPARTURE TRAINING PROGRAMS

Studies indicate that the essential components of pre-departure training programs that contribute to a smooth transition to a foreign location include: cultural awareness training, preliminary

visits, language instruction, assistance with practical day-to-day matters and security briefings.¹⁵ We will look at each of these in turn.

Cultural awareness programs

It is generally accepted that, to be effective, the expatriate employee must adapt to and not feel isolated from the host country. A well-designed, cultural awareness training program can be extremely beneficial, as it seeks to foster an appreciation of the host country's culture so that expatriates can behave accordingly, or at least develop appropriate coping patterns. Without an understanding (or at least an acceptance) of the host-country culture in such a situation, the expatriate is likely to face some difficulty during the international assignment. Therefore, cultural awareness training remains the most common form of pre-departure training.

The components of cultural awareness programs vary according to country of assignment, duration, purpose of the transfer, and the provider of such programs. As part of her study of expatriate management, Tung¹⁶ identified five categories of pre-departure training, based on different learning processes, type of job, country of assignment and the time available. These were: area studies programs that include environmental briefing and cultural orientation; culture assimilators (a training device whereby various cultural encounters can be discussed and analyzed); language training; sensitivity training; and **field experiences**. To understand possible variations in expatriate training, Tung proposed a contingency framework for deciding the nature and level of rigor of training. The two determining factors were the degree of interaction required in the host culture and the similarity between the individual's native culture and the new culture. The related training elements in her framework involved the content of the training and the rigor of the training. Essentially, Tung argued that:

- If the expected interaction between the individual and members of the host culture was low, and the degree of dissimilarity between the individual's native culture and the host culture was low, then training should focus on task- and job-related issues rather than culture-related issues. The level of rigor necessary for effective training should be relatively low.
- If there was a high level of expected interaction with host nationals and a large dissimilarity between the cultures, then training should focus on cross-cultural skill development as well as on the new task. The level of rigor for such training should be moderate to high.

Tung's model specifies criteria for making training method decisions – such as *degree of expected interaction* and *cultural similarity*. One limitation of the model is that it does not assist the user to determine which specific training methods to use or what might constitute more or less rigorous training.

More than a decade later, Tung¹⁷ revisited her earlier work and reported that her original recommendations held, though with some changes:

- Training should be more orientated to life-long learning than 'one-shot' programs with an area-specific focus.
- There should be more emphasis on provision of foreign language training.
- There should be emphasis on the levels of communication competence, not just verbal communication, so the person becomes bicultural and bilingual, which enables an easier transition between one culture and another.
- Cross-cultural training assists in managing diversity.
- The preview of the expatriate position should be realistic, as this facilitates effective performance.

Mendenhall and Oddou extended Tung's model and this was refined subsequently by Mendenhall, Dunbar and Oddou¹⁸ who proposed three key dimensions in their cross-cultural training model:

- 1 training methods;
- 2 levels of training rigor;
- 3 duration of the training relative to degree of interaction and culture novelty.

This model provides excellent guidelines for managers to determine an appropriate program. For example, if the *expected level of interaction is low* and the *degree of similarity between the individual's home culture and the host culture is high*, the *length of the training could probably be less than a week* to provide the appropriate level of training rigor.¹⁹ Training methods would emphasize an **information-giving approach**. Examples of such an approach would be:

- area or cultural briefings;
- lectures, movies, or books;
- use of interpreters;
- 'survival-level' language training.

If the individual is to work in a foreign location for a period of *2 to 12 months* and is expected to have some interaction with members of the host culture, the level of training rigor should be higher and the length of training longer (at least 1–4+ weeks). Training methods would emphasize an **affective approach**. Examples of such an approach would be:

- **Role-playing.**
- Critical incidents.
- Culture assimilator training.²⁰
- Case studies.
- Stress reduction training.
- Moderate language training.

If the individual is going to a fairly novel and different host culture and the expected degree of interaction is *high*, the level of cross-cultural training rigor should be high and training should be for two months or longer. Depending on the level of fluency required for language training, some training programs may extend up to a year. Training methods would emphasize an **immersion approach**. Examples of such an approach would be:

- Assessment center.
- Field experiences.
- Simulations.
- **Sensitivity training.**
- Intercultural web-based workshop.
- Extensive language training.

One obvious practical limitation of Black and Mendenhall's model is that there may be *insufficient time* for an expatriate to undertake cross-cultural training, which is often given as a reason

why MNEs do not provide pre-departure training or why the uptake for such training is low. It would therefore be difficult to develop appropriate pre-departure training programs in such cases. Other contextual and situational factors – such as, cultural toughness, length of assignment and the nature/type of the job – may have a bearing on the content, method and processes involved in the cultural awareness training program. More importantly, monitoring and feedback should be recognized as important components of individual skill development, particularly as adjustment and performance are the desired outcomes of cultural awareness training.

Preliminary visits

One technique that can be very useful in orienting international employees is to send them on a **preliminary visit** to the host country. A well-planned visit for the candidate and spouse provides a preview that allows them to assess their suitability for and interest in the assignment. Such a visit also serves to introduce expatriate candidates to the business context in the host location and helps encourage more informed pre-departure preparation. It is essential to note that *such a visit must be relevant to the intended position that the international employee will be taking up and not simply a 'tourist' experience*. When used as part of a pre-departure training program, visits to the host location can assist in the initial adjustment process (for details on expatriate adjustment see Chapter 5).

ORC,²¹ in its survey of 916 MNEs, reported that three-quarters provide a pre-assignment trip to expatriates to allow them to become familiar with the new location, secure housing, child education and other such items that are necessary for a successful transition to the host country: 49 per cent offer a preliminary visit to the expatriate and spouse, 20 per cent for all family members, and 6 per cent for the expatriate only. Furthermore, the majority of firms typically provide four to six days for such a trip, with all actual expenses for hotel, transportation, meals, and miscellaneous expenses reimbursed.

Obviously, the prospective assignee may reject the assignment on the basis of the preliminary visit. As one firm in a 1997 European study²² is reported to have admitted: 'We do not provide pre-assignment visits where conditions are so poor that nobody would want to go'. Most firms that utilize preliminary visits, though, weigh the cost of a preliminary visit against premature recall and under-performance risks. A potential problem arises if the aim of the preliminary visit is twofold – part of the selection decision and part of pre-departure training. For example, the MNE could be sending mixed signals to the prospective assignee if it offers the preliminary visit as part of the selection process but upon arrival in the proposed country of assignment, the prospective assignee is expected to make decisions regarding suitable housing and schools. Such treatment could be interpreted as accepting the preliminary visit equals accepting the assignment, thus negating its role in the decision-making process.

Where MNEs use the preliminary visit to allow the assignee (and spouse) to make a more informed decision about accepting the overseas assignment, it should be used solely for that purpose. Combined with cultural awareness training, the preliminary visit is a useful component of a pre-departure program. Exposure to the expatriate community (if one exists in the proposed host location) can also be a positive outcome. Brewster and Pickard²³ found that an expatriate community has an influence on expatriate adjustment.

Language training

Language training is a seemingly obvious, desirable component of a pre-departure program. However, it is consistently ranked below that of the desirability for cultural awareness training. In trying to understand why language skills are given a lower priority we should consider the following aspects related to language ability that needs to be recognized.

The role of English as the language of world business. It is generally accepted that English is the language of world business, though the form of English is more ‘international English’ than that spoken by native speakers of English.²⁴ India is an attractive location for foreign call centers due, in part, to the availability of a large local English-speaking population from which to recruit employees. The willingness of Chinese nationals to acquire English fluency is confirming the dominance of English. Multinationals from the Anglo-Saxon or English-speaking countries such as Britain, the USA, Canada, Australia and New Zealand often use the dominant role of English as a reason for not considering language ability in the selection process, and for not stressing language training as part of pre-departure programs. Tung²⁵ reports that a 12 country study of almost 3000 executives found that respondents from the USA the UK, Canada and Australia – all English-speaking countries – deemed language skills as unimportant. This is in contrast to executives from Europe, Asia and South America, however, who considered knowledge of a foreign language as critical to success.

A similar attitude emerged from a study of US multinationals’ foreign language needs. Fixman²⁶ found that foreign language skills were seldom included as part of cross-cultural understanding, and that language problems were largely viewed as mechanical and manageable problems that could easily be solved. As Pucik²⁷ comments, an exclusive reliance on English diminishes the MNE’s linguistic capacity. The resultant lack of language competence has strategic and operational implications as it limits the multinational’s ability to monitor competitors and process important information. For example, translation services, particularly those external to the firm, cannot make strategic inferences and firm-specific interpretations of language specific data. Fixman²⁸ raises the question of protecting important technology in international joint venture activities: ‘It would seem that the less one understands of a partner’s language, the less likely one is to detect theft of technology’. Perhaps more importantly, as Wright and Wright²⁹ in their study of British firms point out, to accept English as the *de facto* language of international business gives the advantage to the other person:

The other speaker controls what is communicated and what is understood. The monolingual English speaker has less room to maneuver, no possibility of finding out more than he is given. His position forces him to be reactive rather than proactive in the relationship. What he says and understands is filtered through the other speaker’s competence, over which he has no control.

Disregarding the importance of foreign language skills may reflect a degree of ethnocentrism. A study by Hall and Gudykunst³⁰ has shown that the lower the level of perceived ethnocentrism in an MNE, the more training it provides in cultural awareness and language training. It also reflects a degree of perhaps unconscious arrogance on the part of expatriates from English-speaking countries. However, more firms are including language training as evidenced by recent surveys. For example, the ORC Worldwide 2008 survey revealed that provision of language training to spouses, partners and children, as part of pre-departure training programs, had markedly increased. A total of 84 per cent of the responding firms provided language training to expatriates, of which 44 per cent provided it to all family members, 30 per cent to expatriates and partners only, and 10 per cent only to expatriates. In fact, it was the most common form of spousal assistance while on assignment with 60 per cent of responding firms indicating provision of language training as part of their spousal assistance package.

Host-Country language skills and adjustment. Clearly, the ability to speak a foreign language can improve the expatriate’s effectiveness and negotiating ability, as well as improve the adjustment of family members. As Baliga and Baker³¹ point out, it can improve managers’ access to information regarding the host country’s economy, government and market. Of course, the degree of fluency required may depend on the level and nature of the position that the expatriate holds in the foreign operation, the amount of interaction with external stakeholders such as government officials, clients, trade officials, as well as with host-country nationals.

In a survey of 400 expatriates by Tung,³² the importance of language skills was identified as a critical component in assignment performance. Respondents indicated that ability to speak the local language, regardless of how different the culture was to their home country, was as important as cultural awareness in their ability to adapt and perform on assignment. Knowledge of the host-country language can assist expatriates and family members gain access to new social support structures outside of work and the expatriate community. For example, McNulty³³ found that learning the host country language was rated by 71 per cent of spouses as an important adjustment activity during international assignments, with one spouse suggesting that *'language proficiency is power'*.

Language skills are therefore important in terms of task performance and cultural adjustment. Its continued omission from pre-departure training can be partly explained by the length of time it takes to acquire even a rudimentary level of language competence. Hiring language competent staff to enlarge the language pool from which potential expatriates may be drawn is one answer, but its success depends on up-to-date information being kept on all employees, and frequent language auditing to see whether language skills are maintained.³⁴

Knowledge of the corporate language. As previously mentioned, multinationals tend to adopt (either deliberately or by default) a common company language to facilitate reporting and other control mechanisms. Given its place in international business, quite often English becomes the common language within these multinationals. Expatriates can become language nodes, performing as communication conduits between subsidiary and headquarters, due to their ability to speak the corporate language. It also can give added power to their position in the subsidiary, as expatriates – particularly PCNs – often have access to information that those not fluent in the corporate language are denied. An expatriate fluent in the parent-company language and the language of the host subsidiary can perform a gate-keeping role, whatever the formal position the expatriate may hold.

Most MNEs use staff transfers as part of a corporate training program, with HCN recruits spending time at corporate headquarters as inpatriates (see Chapter 5). These training programs will normally be conducted in the corporate language. Fluency in the corporate language is, therefore, usually a prerequisite for international training assignments and may constrain the ability of subsidiary employees to attend and benefit from such training. An exception to this pattern would be an example where key new line managers from important emerging markets may be trained in their own language at the corporate headquarters – a practice which the McDonald's Corporation follows at its corporate training facility in Chicago.³⁵ Pre-departure training programs often may need to include both the language of the host country and the corporate language.

Practical assistance

Another component of a pre-departure training program is that of providing information that assists in relocation. Practical assistance makes an important contribution toward the adaptation of the expatriate and his or her family to their new environment. McNulty, Hutchings and De Cieri,³⁶ in a study of 31 expatriates based in Asia, found that being left to fend for oneself resulted in a short-term negative impact on overall return on investment, as well as a perceived breach of the psychological contract. One important problem identified in their study was poor HR support such as a lack of mobility expertise and a poor attitude towards international assignees among locally-trained (host-country) HR staff. Human Resources support was found to matter most in the first weeks or months because most stressors were related to settling in rather than the new job. Also problematic for expatriates was not having a central area or person to go to for advice and information; seeking help from a dozen or more different departments was considered time consuming and inefficient, and a distraction from doing their job adequately.

Practical assistance includes all manner of support both before and during an assignment.³⁷ For example, pre-departure practical support can include preparing official papers/visas, shipping assignee's goods to the host country, shipping additional baggage by air, interim accommodation in the home and host country, additional moving allowances to help cover incidental and out-of-pocket expenses otherwise not reimbursed or covered in the policy (e.g., connection and installation of appliances and utilities, purchase of small electrical appliances, replacement of non-fitting furniture or clothes), furniture storage in the home country, and consultations with a tax adviser and a relocation agent. On-assignment practical support can include on-going language training, administrative support in filling in tax and official administration forms, assistance in opening a bank account, and finding and negotiating a housing lease. On-assignment practical support to help expatriates socially integrate is also needed but less common according to the Mercer 2010 survey, with only 12 per cent of companies introducing assignees to other expatriates living in the host location, 10 per cent providing membership to a sport/fitness club, and 5 per cent to a private/social club.

Many multinationals now take advantage of relocation specialists to provide this practical assistance, for example, in finding suitable accommodation and schools.³⁸ Usually, during the assignment, host-country HR staff will organize any further orientation programs and language training. However, as McNulty *et al.* show, it is important that corporate HRM staff act as a liaison to the sending line manager as well as the HR department in the foreign location to ensure that adequate practical assistance is provided.

Security briefings

A relatively new type of pre-departure training is *security briefings*. This has become necessary as expatriates increasingly relocate to locations where personal safety may be a concern, and therefore presents increased and unfamiliar threats to their health, safety and security. Risks and threats to expatriates range from hostile political environments (terrorism, kidnapping, hijacking, coup, war), natural disasters, exposure to disease (pandemics), travel accidents and other common travel problems (scheduling delays, passport problems). ORC³⁹ reports that 21 per cent of companies now provide security briefings to expatriates dependent on the location of their assignment, with 43 per cent having established formal programs or broad guidelines for security and 63 per cent having either a formal or informal program in the case of emergencies. Security plans include evacuation procedures, assignment tracking systems, ongoing security briefings and continuous improvements in overall security in all at-risk locations. In 19 per cent of participating companies, ORC reported that expatriates had been repatriated from locations deemed unsafe. In these instances, particularly for medical evacuations, 64 per cent of companies used an emergency evacuation service (e.g. SOS International), while 15 per cent covered the costs on an *ad-hoc* basis. In the event of death or serious illness in the expatriate's family, 41 per cent of companies pay the full cost of travel to the home country for the entire family. Interestingly, ORC found that in companies where expatriates were assigned to dangerous locations, the overwhelming majority (71 per cent) did not pay a danger pay allowance. Just 15 per cent offered this allowance, and a further 14 per cent handled it on a case-by-case basis.

Training for the training role

Expatriates are often used for training because of a lack of suitably trained staff in the host location. Consequently, expatriates often find themselves training HCNs as their replacements. The obvious question is how are expatriates prepared for this training role? There is little research on this question. We do know from the cross-cultural management literature that there are differences in the way people approach tasks and problems, and that this can have an impact on the learning process.⁴⁰ The ability to transfer knowledge and skills in a culturally sensitive

manner perhaps should be an integral part of pre-departure training programs – particularly if training is part of the expatriate's role in the host country.

One way that MNEs could improve the quality and content of the training offered to expatriates in their role of training HCNs as their replacements would be to better utilize the knowledge transfer process when expatriates are repatriated. A paper by Lazarova and Tarique⁴¹ has examined this issue and argues that effective knowledge transfer occurs when there is a fit between individual readiness to transfer knowledge and organizational receptivity to knowledge. Specifically they propose that:

Organizations should try to match the level of intensity of their knowledge transfer mechanisms to the type of knowledge gained abroad. Thus, highly intense extraction tools (e.g. assigning repatriates to strategic teams) should be used to acquire international knowledge with high tacitness and high specificity . . . Such knowledge would be transferred most effectively through rich mechanisms involving frequent communication between the repatriate and other organizational members. Organizations can use low intensity extraction tools (e.g. presentations, intranet) to acquire explicit international knowledge (e.g. information on banking laws and regulations in a particular foreign market).

TCN and HCN expatriate training

Anecdotal evidence suggests that in some firms pre-departure training may not be provided to TCNs being transferred to another subsidiary, and for HCNs (inpatriates) transferred into the parent country operations. Where it is provided, it may not be to the extent of that available to PCNs. This omission could create perceptions of inequitable treatment in situations where PCNs and TCNs work in the same foreign location, and affect adjustment to the international assignment. Not considering the need for HCNs transferred to the parent organization reflects an ethnocentric attitude.⁴²

There may be a link between the amount of training, particularly cross-cultural, and assignment length. HCNs transferred to either headquarters or to another subsidiary are often short-term, project-based assignments or for management development purposes. As such, they may not be regarded as 'genuine' expatriate postings, thus falling outside the ambit of the HR function. In order to design and implement TCN and HCN pre-departure training, local management, particularly those in the HR department, need to be conscious of the demands of an international assignment – just as we have discussed in terms of corporate/headquarters HR staff. There perhaps needs also to be recognition and encouragement of this from headquarters, and monitoring to ensure that sufficient subsidiary resources are allocated for such training.

Provision of training for non-traditional expatriate assignments

In theory, all staff should be provided with the necessary level of pre-departure training given the demands of the international assignment. Cultural adjustment is inherent in international staff transfers. Pre-departure training should also be provided for employees on short-term assignments, on non-standard assignments such as commuting, and to international business travelers. However, there is a paucity of information regarding pre-departure training for non-standard assignments.

Short-term and non-standard assignments.

Given the generally low level of provision of pre-departure training to traditional expatriates, it is not surprising to find that those on short-term and non-standard assignments receive little or no preparation before departure. The oversight may be due to lack of time, which is a standard reason for non-provision of pre-departure training.

This may be why multinationals are increasingly using modern technology to overcome time and resource constraints. For example, Brookfield⁴³ reports that 32 per cent of companies now use media-based or web-based alternatives to face-to-face cross-cultural training, of which:

- 28 per cent used media or web-based programs as additional forms of support for in-person programs;
- 28 per cent used it for portability (anytime, anywhere);
- 17 per cent as stand-alone alternatives;
- 9 per cent for time efficiency;
- 6 per cent for cost reasons.

International business travelers

Non-expatriates tend to be a forgotten group, yet for many firms they may comprise the largest contingent of employees involved in international business. International business travelers are flying into and out of foreign operations performing a myriad of tasks, including training. For example, explaining new product development, or service, or process, to HCN employees that will involve demonstrations, seminar presentations and other methods of information dissemination. Such internal MNE interaction usually will involve the use of the corporate language. Therefore, non-expatriates need to be aware that HCNs will differ in their level of competence. It is easy to equate intelligence with language fluency: perceiving lack of fluency as a sign of stupidity. Internal MNE briefings and training sessions will need to take into account local variances in how people conduct themselves in formal situations and approach the 'classroom' situation.

International business travelers may be providing new product information to foreign agents or distributors. These activities naturally involve cross-cultural interaction. Competence in the local language or at least an ability to work with and through interpreters may be required. The same applies to those conducting negotiations with host government officials, prospective clients, suppliers and subcontractors. All these activities are strategically important yet there is little in the literature regarding the provision of training for these roles. From the limited, mainly anecdotal, information available, it would seem that non-expatriates learn on the job, and gradually acquire the knowledge and skills to function effectively in various countries and situations.⁴⁴ For a review of the international business traveler literature see Welch and Worm.⁴⁵

THE EFFECTIVENESS OF PRE-DEPARTURE TRAINING

The objective of pre-departure training is to assist the expatriate to adjust to the demands of living and working in a foreign location. The question is how effective is such training and what components have been considered to be essential by those who have been provided pre-departure training?

The Brookfield surveys ask firms to indicate the value of cross-cultural preparation for expatriate success as shown in Table 7.2. For the 2011 survey, 79 per cent of companies report cross-cultural training as being of 'good' or 'great value' for expatriate success, with only 2 per cent indicating it has little or no value, and 19 per cent reporting a neutral value. However, it should be noted that information on how the responding firms evaluated their training was not provided – a common problem with many surveys of training utilization.

Several academic studies have attempted to assess the effectiveness of pre-departure training. Eschbach, Parker and Stoeberl⁴⁶ report the results of a study of 79 US

TABLE 7.2 Perceived value of cross-cultural preparation of expatriates

Value rating	Brookfield 2011	Brookfield 2009
Of great value	25%	19%
Of high value	64%	60%
Of neutral value	11%	19%
Of poor value	0%	2%

Source: Brookfield Global Relocation Trends, 2009 and 2011. LLC. All rights reserved.

repatriates. They measured cognitive, affective and experiential cross-cultural training and language training, provided by the company or self-initiated. The amount and type of training, based on the models of Tung and Black *et al.* described earlier in this chapter, was included. Expatriates with integrated cross-cultural training exhibited cultural proficiency earlier, and appeared to have greater job satisfaction, than those with lesser training. Repatriates commented that there was a need for accurate, up-to-date cultural and language training for expatriates and spouses and many considered that preliminary visits should be used.

The second study was a meta-analysis of the cross-cultural training literature.⁴⁷ The conclusion reached was that the effectiveness of cross-cultural training was somewhat weaker than expected due to:

- Limited data as few organizations systematically evaluate or validate the effectiveness of their training programs or make them available to the public.
- The use of a mixture of different training methods, making evaluation of which method is most effective difficult to isolate.
- The large diversity in cultures that expatriates face.
- The interaction between individual differences between expatriates and the work environment they face. What works for one person may not work for another. Thus, the effects of cross-cultural training can be as diverse as the countries to which expatriates are assigned.

The authors add that traditional training methods may underestimate the complexity of international business life, where expatriate managers are required to perform complex jobs across multiple cultural contexts, sometimes on the same day or even within the hour. Training programs that capture this reality are difficult to find and many existing cross-cultural training programs have yet to prove their utility.⁴⁸

DEVELOPING STAFF THROUGH INTERNATIONAL ASSIGNMENTS

International assignments have long been recognized as an important mechanism for developing international expertise (see Chapter 5). The expected outcomes are:

- *Management development.* Individuals gain international experience, which assists in career progression, while the multinational gains through having a pool of experienced international operators on which to draw for future international assignments.

- *Organizational development.* International assignments also provide a MNE with a way of accumulating a stock of knowledge, skills and abilities upon which it can base its future growth. A global mindset is an important side benefit, as key personnel take a broader view. Further, as discussed previously, expatriates are agents of direct control and socialization and assist in the transfer of knowledge and competence.

We shall now consider these outcomes, first from the perspective of the individual, and then from the multinational's viewpoint.

Individual development

An international assignment can be compared to job rotation, a management development tool that seeks to provide certain employees with opportunities to enhance their abilities by exposing them to a range of jobs, tasks and challenges. It is therefore not surprising to find an implicit assumption that an international assignment almost always has management development potential. Along with expected financial gain, perceived career advancement is often a primary motive for accepting international assignments. This is particularly the case in small population advanced economies (e.g. Austria, The Netherlands, Australia, Finland, Sweden and New Zealand) where the relatively small local economy is not big enough to generate growth and international activities provide the opportunity for ongoing revenue growth.⁴⁹ In such a situation, employees (particularly younger employees who are motivated to build their careers) understand that international experience is often an essential requirement for further career advancement. A recent review by Kerr, McNulty and Thorn⁵⁰ outlining how Australians and New Zealanders pursue global careers reports that expatriates from these countries not only pursue company-assigned opportunities, but increasingly pursue *self-initiated opportunities* as well.

Overall, there is a paucity of research that demonstrates a link between an international assignment and career advancement. There remains a need for research that establishes career paths as a direct consequence of international assignments. There are two possible explanations for this lack of interest in the career outcomes of international assignments:

- MNEs and researchers have been somewhat preoccupied with the process of expatriation from the organization's perspective. It is important to understand the roles played by the various IHRM activities so that proper management and support for expatriates can be provided to reduce under-performance and improve cost-effectiveness.
- Surveys consistently report that expatriates consider career progression as a primary motive for accepting international assignments. Such a consistency of response – that is, career advancement as a reason for accepting an overseas assignment – has masked the issue of whether these career expectations are, indeed, met. In other words, we know why people accept international assignments, but we do not have a clear picture of when and how these expectations are met, and the consequences to both the individual and the multinational if the expected career outcomes are not met. McNulty, Hutchings, and De Cieri⁵¹ provide some recent evidence that Asia-based expatriates are somewhat dissatisfied with their career progression as a result of undertaking international assignments, showing that changing patterns of mobility in the Asia Pacific region has contributed to a decrease in loyalty and commitment, with implications for MNEs in terms of expatriate retention and overall corporate ROI.

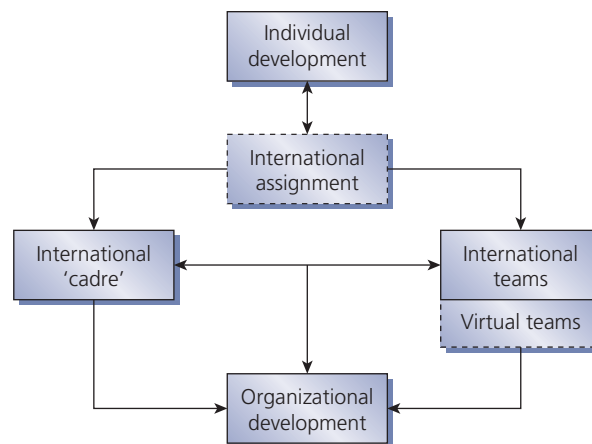
Developing international teams

Expatriates may gain individual management development from the international assignment, as we have previously discussed. The international assignment often is the 'training ground' for the *international cadre* in Figure 7.2. For MNEs, this term usually refers to a group of high

potential employees who have been selected for specialized management training to enable the MNE to continue to expand its international operations. International teams can be formed from those who have had international experience, though the international assignment itself may be an assignment to an international team, or to form an international team. It is frequently argued that multinationals, especially in networked organizations, would benefit from using international teams as:

- A mechanism for fostering innovation, organizational learning and the transfer of knowledge.
- A means of breaking down functional and national boundaries, enhancing horizontal communication and information flows.
- A method for encouraging diverse inputs into decisions, problem solving and strategic assessments.
- An opportunity for developing a global perspective.
- A technique for developing shared values, thus assisting in the use of informal, normative control through socialization.

FIGURE 7.2 Developing international teams through international assignments



Research and development and international projects are common situations where teamwork is utilized and forms the basis of much of the literature on multinational teams, a sub-set of which is *the virtual team*, where members are geographically dispersed (see Figure 7.2). To a certain extent, international assignments achieve teambuilding by exposing employees to various parts of the global organization. Consequently, expatriates develop local networks that often persist after completion of the assignment. These predominantly informal networks can later be activated for work situations, such as providing membership of project teams.⁵² Not everyone will wish to become part of an international cadre, but to create an effective global pool of international operators, many MNEs are conscious that they need to provide international experience to many levels of managers, regardless of nationality. A small cadre comprised only of PCNs may defeat the purpose of having a team of experienced employees who are capable of operating in multiple environments on various types of tasks and jobs. For example, Peterson⁵³ found that Western-based multinationals operating in Central and Eastern Europe were increasing the use of TCN and HCN expatriate transfers as a way of widening the 'corporate talent pool'.

While the international assignment plays an important role in both management and organizational development, its effectiveness depends on the individuals concerned, the type of multinational and contextual factors. For example, Caligiuri and Di Santo⁵⁴ argue that certain personality characteristics that have been identified as expatriate predictors of success cannot be developed through international assignments. In other words, individual characteristics such as dogmatic or authoritarian tendencies are not likely to be altered through an expatriate experience. However, Caligiuri and Di Santo do suggest that individuals can learn to be more sensitive to the challenges of working in another country – that is, to become more culturally aware. This knowledge and experience would prove valuable when working in an international team comprised of colleagues from other countries.

The MNE needs to be able to provide the resources and support for those working in international teams such as R&D projects. Managers supervising international teams, for example, will need to understand processes such as group dynamics, especially how national cultures affect group functioning. Those who have previous experience of international assignments and teams will be better placed than those who have not. Perhaps this is why some MNEs are placing greater stress on the need for international experience and are prepared to use expatriates despite the cost and difficulties often associated with international assignments. For reviews of the literature on developing international teams see Gibbs,⁵⁵ Maznevski *et al.*⁵⁶ and Caligiuri and Tarique.⁵⁷

TRENDS IN INTERNATIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT

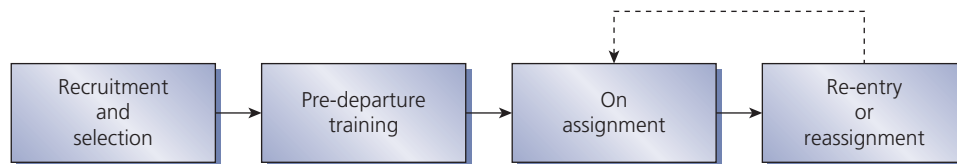
There are a number of emerging and continuing trends in international training and development. First, although the pressure from globalization continues to push MNEs towards a convergent approach to training and development, there is a continuing pressure from many countries (particularly developing countries) for localization of training and development initiatives of which MNEs must be mindful. Al-Dosary and Rahman⁵⁸ have reviewed the benefits and problems associated with localization of training and development. Second, there is a growing realization that although globalization is having a major impact on business processes and associated training and development efforts in MNEs, there is evidence that for competence development and learning, it is still necessary to consider the impact and importance of the national context and institutions on such efforts (see Geppert).⁵⁹ Third, there is increasing awareness of the important role of non-governmental organizations (NGOs) in international training and development (see Chang, and Brewster and Lee for reviews).⁶⁰ Fourth, with the rise of China as an economic superpower, there is increasing interest in all aspects of training and development with a focus on China (see Wang *et al.*, Zhao, Zhang *et al.*, Zhu, and Wang and Wang for reviews).⁶¹ Finally, there is a realization in the training and development literature that the field must address global, comparative and national level contexts for training and development, just as the international HRM field is beginning to do so (see Metcalfe and Rees⁶² for a review).

RE-ENTRY AND CAREER ISSUES

It is evident from the material covered in this book that there have been considerable advances in our understanding and knowledge of the issues surrounding the management and support of expatriates in terms of recruitment and selection, pre-departure training and compensation. As Figure 7.3 indicates, the expatriation process also includes **repatriation**: the activity of bringing the expatriate back to the home country. While it is now more widely recognized by managers and academics that repatriation needs careful managing, attention to this aspect of international

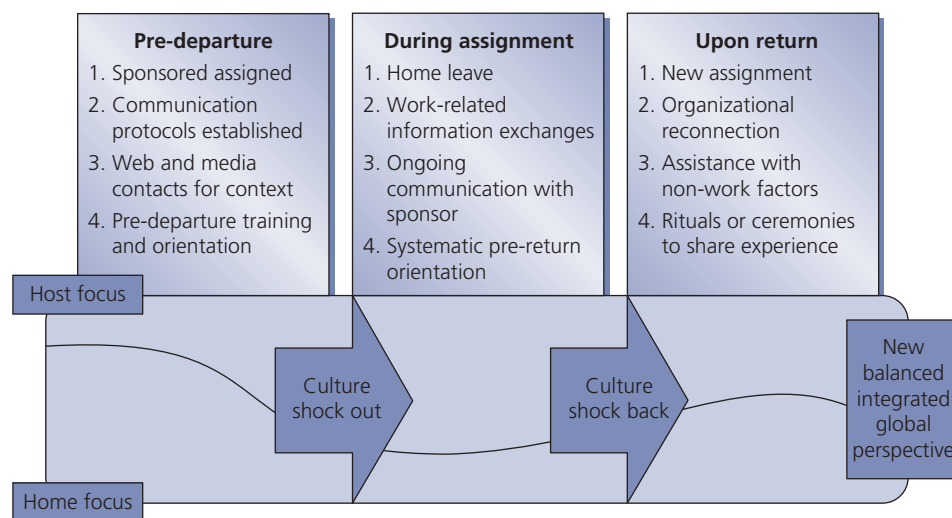
assignments has been somewhat belated. In the past, the unpredictable and incremental nature of globalization led to reactive assignments, and re-entry to the firm was left unspoken or dealt with informally on an *ad-hoc* basis. As more expatriates completed their assignments, firms were faced with organizing these returns in a more planned pattern that allowed for a more strategic and complete use of the repatriate's newfound experiences and insights, while at the same time easing the return to their home country and firm.⁶³

FIGURE 7.3 Expatriation includes repatriation



Re-entry into the home country presents new challenges. The repatriate is coping with what has been termed *re-entry shock*, or reverse **culture shock**. While people frequently expect life in a new country to be different, they may be less prepared for the experience of returning home to present problems of adjustment. As a consequence, it can be a surprising and traumatic experience for some⁶⁴ – perhaps more difficult than what was encountered in the foreign location. From the MNE's perspective, repatriation is frequently considered as the final stage in the expatriation process (as indicated in Figure 7.4), but it is important to note that the MNE's ability to attract future expatriates is affected by the manner in which it handles repatriation.⁶⁵

FIGURE 7.4 Repatriation activities and practices



In this section, we focus on the key factors associated with re-entry including how the repatriation process is handled by the individual and the receiving work unit as well as family adjustment. We will also explore how repatriation affects the successful 'closure' of the foreign assignment, its impact on future career paths within the MNE, and the effect on staff mobility. The reasons for the international assignment and its outcomes are assessed – that is, how the MNE recoups its investment in human capital, and the process of knowledge and competence transfer upon

re-entry. It should be noted that what is written about the re-entry process centers on the traditional expatriate assignment, based predominantly on experiences of repatriated PCNs.

THE REPATRIATION PROCESS

Typically, on completion of the international assignment the MNE brings the expatriate back to the home country, though not all international assignments end with a transfer home. Some expatriates may agree to become part of the multinational's international team of managers (as indicated by the dotted arrow in Figure 7.3) and thus have consecutive overseas assignments. In the event that one of these consecutive assignments involves the expatriate returning to the home-country operations, it will be treated as 'just another posting' rather than re-entry or repatriation. For example, William Jones is moved from his home base in the US parent operations to Japan for two years. He then spends four years in China, followed by one year in headquarters in the USA before moving on to another position in the British operations. That one-year period spent at headquarters is not treated as re-entry back into the home-country operations. In contrast, Mary Smith has spent three years working in China and is repatriated back to the USA into a defined position at headquarters.

As outlined in Figure 7.4, repatriation can be seen to encompass *three phases*. First, before the global assignment, MNEs may act to assign home sponsors or **mentors** and hold them responsible for keeping the expatriate in touch with changing conditions in the home country. Ideally, such sponsors might have relevant expatriate assignments as part of their own work history. Web-based indices of relevant national, regional, industrial or firm websites may be provided. These ongoing communication protocols may be formal or informal.⁶⁶ Mercer⁶⁷ reports that 22 per cent of companies have put in place a mentoring program to assist assignees in the expatriation and repatriation process. But for over half of these, the mentor system is applied only in specific cases and not to the entire assignee population. By initially creating this network of personal and media links the expatriate may be able to keep up with the changes in the home country, work unit, the larger firm as well as changes in the local or regional community while on assignment. This more systematic updating may contribute to more realistic expectations on the part of the expatriate, reducing culture shock upon return.

Second, during the assignment, 'home leave', work-related information exchanges, sponsor communications and a systematic pre-return orientation process can all facilitate realistic expectations and ease the return. Allowing for periodic returns to the home country will help the expatriate and her/his family to reconnect with firm employees, family and friends and catch up with changing business, economic and political conditions. Some MNEs allow their expatriates to use their holidays to visit more exotic, once-in-a-lifetime locations closer to the host country.⁶⁸ In some cases, this is not a wise policy for the employer as by doing this, some expatriates lose their perspective of how things may be changing in their home country and may develop a somewhat 'rose-colored' view of life back at home. The first author has over a number of years been given numerous examples by managers with international experience of expatriate families spending their holidays in other locations rather than returning to their home country and subsequently developing a rather unrealistic view of life in their home country which led to difficulties when the reality of subsequent repatriation resulted in adjustment difficulties. For this reason, ORC⁶⁹ reports that 58 per cent of MNEs enforce a policy whereby expatriates are required to take home leave in their home country.

Work-related information exchanges are part of any expatriate assignment. Through these regular and ongoing task-related communications, a considerable amount of information about changes in home personnel, power politics, strategic developments and less work-related updates can be passed on to the expatriate. These activities may become more intense in the months or weeks immediately prior to the return. Upon return, a series of immediately practical and more long-term activities combine during what is normally a very restricted time frame.

MNEs can be less effective in their use of expatriates by either being too vague and unfocused about repatriates, or they can try to be too efficient by expecting the returning expatriate to jump back into the home assignment before the issues and processes related to return are resolved – literally before their ‘bags are unpacked’.⁷⁰ Immediate practical issues upon return include housing and schools for children. Returning expatriates need to be assigned office space and given an orientation to the new job assignment and local work group. On a broader scale, the repatriate must reconnect with the local social network of the MNE and personal and career dynamics may have to be adjusted in new and potentially unpredictable ways.⁷¹ Changes and adjustments for societal, firm and job dynamics on the personal, family, job, organizational and career levels are involved in this final stage.

Note the two stages of culture shock represented at the bottom in Figure 7.4. An overemphasis on the home focus, at the expense of a focus on the host assignment can lead to problems with performance while on assignment and premature return. At the same time, an overemphasis on host activities, at the expense of some awareness of changes at home can lead to a second culture shock upon return. The goal of any set of expatriation/repatriation practices should result in the successful integration of home and host experiences. Achieving this more balanced set of transitions is not always easy. For example, Harzing⁷² has conducted a comprehensive survey of 287 subsidiaries of nearly 100 different multinationals and reported that 52 per cent of sampled firms experienced repatriate re-entry problems. IHRM in Action, Case 7.1 provides an example of some of these problems.

Re-entry and repatriation problems

The problems outlined above and in the IHRM in Action Case 7.1 may lead to staff turnover, with repatriates opting to leave the organization. The GMAC-Global Relocation Services⁷³ global surveys (referred to in previous chapters) provide valuable data on repatriate turnover. Firms in the 2011 survey indicated that the average annual turnover for all employees was 8 per cent [page 56 of report] – lower than the historical average of 12 per cent. For expatriate attrition, respondents reported the following results for 2011:

- 22 per cent of expatriates left the company during an assignment (historical average 21 per cent);
- 28 per cent left within one year of returning from an assignment (historical average 31 per cent);
- 24 per cent left between the first and second year of returning from an assignment (historical average 24 per cent);
- 26 per cent left after two years of returning from an assignment (historical average 24 per cent).

Overall, in 2011, 4 per cent of international assignments resulted in failure. The leading causes of assignment failure cited by respondent firms were:

- Spouse/partner dissatisfaction (18 per cent).
- Poor candidate choice (16 per cent).
- Poor job performance (13 per cent).
- Inability to adapt (12 per cent).
- Other family concerns (8 per cent).

In terms of annual change in expatriate attrition rate, 67 per cent of firms reported no change, 19 per cent an increase and 14 per cent a decrease (the historical averages are 71 per cent, 16 per cent and 13 per cent for these categories).



IHRM in Action Case 7.1

Repatriation and loss prevention at ISCAM

On his last day of work at ISCAM, Wayne Bullova wrote up his letter of resignation, took the five weeks of vacation he was due and walked through the February snow across the downtown Denver street to open his own safety and security consulting firm. Only three years earlier, Wayne had jumped at the chance to take the assignment as Loss Prevention and Safety Director at ISCAM's new regional center in Peru. As a global mining engineering firm with decades of international activities, ISCAM had done a very good job of preparing Wayne and his family for the differences between Lima and Denver. The children had quickly adjusted to the American school, surprisingly his Mexican born wife had enjoyed being involved in both the expatriate community and the local Peruvian church group associated with the Cathedral, and Wayne had immediately enjoyed the increased responsibilities and centrality of his new role. As an ex-US Army Ranger Captain, his security role did provide occasional adrenalin rushes as he responded to Sendero Luminoso activities in mine sites around Huaneayo, but the evident success of the counterterrorism and security protocols he developed were gratifying.

His return to Denver, some six months ago, was a different matter. He knew that things would be different at home after the corporate restructuring that occurred a year into his expatriate assignment. His long-time mentor and friend, Herman Balkin, had taken a reportedly very generous early retirement package after a long-simmering executive power struggle unpredictably came to a head. Several restructuring 'aftershocks' relocated many of his colleagues outside of Colorado. During his assignment in Peru Wayne was more and more frustrated as his informal corporate intelligence network dissolved and the role of his liaison was passed around among a series of increasingly junior, and to his mind clueless, executives.

The assignment he was promised by the company president was 'rethought' and when he returned six months ago he spent the better part of a month trying to get an office and understand his new job. Everyone he talked to had a different perspective on what he was being asked to do. He felt claustrophobic, and to make matters worse, the new counter-terrorism and security protocols he had developed and used, with great success, in Peru were either systematically ignored or so modified by his supervisors that they were unrecognizable.

At a Bronco's football game he shared his growing frustrations with Balkin. On the home front, the new house they had purchased upon return – having sold their home at the advice of the HR director at the time of the international assignment – was expensive, hard to heat and placed them in a city school district that the children were having problems with. He had looked at private schools, but the tuitions were astronomical and his salary was not much more than it had been three years ago. His wife had started to complain about Denver winters again. At work, Wayne felt as if he had returned to a totally different world. Balkin asked if ISCAM had asked Wayne to renew his executive non-competition agreement. Wayne replied that ISCAM had not. 'Well, there you go', said Balkin, 'Let's do what we have talked about for years. With your technical expertise and my industry contacts, we can work for ourselves – at least we will know who our bosses are and what the job is'.

Source: Fictionalized synthesis from several interviews.

When asked to rate the effectiveness of ways to reduce expatriate turnover (in order of high, medium or low effectiveness), Brookfield (formerly GMAC Global Relocation Services) survey respondent firms cited five methods:

- Opportunity to use experience (35 per cent).
- Position choices upon return (22 per cent).
- Recognition (16 per cent).

- Repatriation career support (13 per cent).
- Improved performance evaluation (9 per cent).

Given the reasons why international assignments are used, the direct and indirect costs involved, and the various roles that are assigned to expatriates, it seems important to understand why re-entry is problematic yet of seemingly lesser importance to researchers and managers than other stages of the international assignment. To this end, we now examine factors that may contribute to re-entry problems, considering the process first from the individual's perspective, and then the MNE's viewpoint.

INDIVIDUAL REACTIONS TO RE-ENTRY

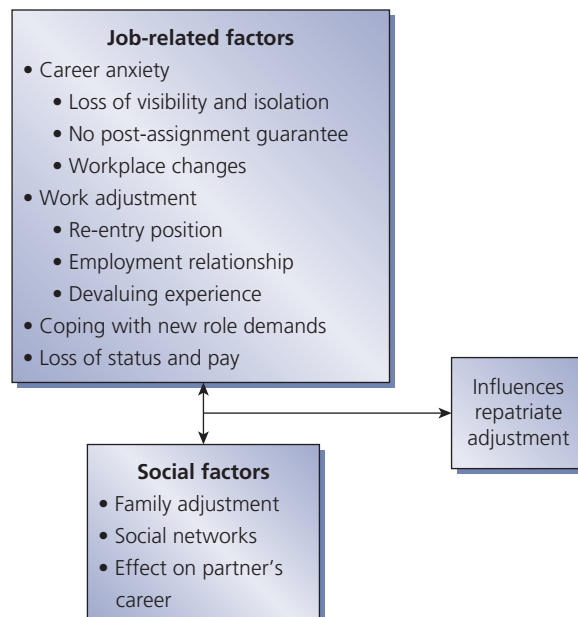
As with cross-cultural adjustment, the re-entry process is a complex interaction of several factors. It is possible to group the major factors that have been identified as moderators of re-entry readjustment into two categories – job-related factors and social factors – as depicted in Figure 7.5, which we now discuss.

Job-related factors

These factors center around future employment prospects as a consequence of the international assignment, the value being placed on the person's international experience, coping with new role demands and the loss of status and financial benefits upon re-entry. We shall examine these factors in turn.

Career anxiety. When surveyed, expatriates consistently list two motivators for accepting an international assignment: career advancement and financial gain.⁷⁴ The Brookfield 2010 Survey

FIGURE 7.5 Factors influencing repatriate adjustment



asked about the value of international experience to an employee's career and respondents gave the following responses:

- 33 per cent of respondents said that expats were promoted faster;
- 28 per cent believed that expats obtained positions in the firm more easily;
- 28 per cent of respondents noted that expats changed employers more often.

It is not surprising then that a prime factor in re-entry is career anxiety. This can emerge prior to the physical relocation, even before Phase 1 in Figure 7.5, and can affect productivity during the last few months of the international assignment as the person contemplates the re-entry process. So, what prompts career anxiety? The causes range across the following and are often interrelated:

- *No post-assignment guarantee of employment.* This is becoming the reality for perhaps the majority of employees on international assignments. The Brookfield 2010 Survey asked respondents if their firm required a clear statement about what the expatriate would do following an assignment. Only 12 per cent of respondents indicated that they did.⁷⁵ Studies that break down general trends into regions and countries reveal some differences. The Tung-Arthur Andersen 1997 survey of 49 North American firms reported that the majority (almost 60 per cent) did not guarantee a position at home upon successful completion of the overseas assignment.⁷⁶ In her study of international HR practices in German and UK firms, Marx⁷⁷ found that the majority of German firms offered a guaranteed job upon return from the foreign assignment, whereas the majority of UK firms admitted that they were not able to offer jobs upon repatriation. Marx suggests that Continental European firms may have to provide such guarantees in order to attract expatriates. Given this lack of job security, it is not surprising that career anxiety commences prior to homecoming, and acts as a readjustment moderator upon re-entry if career outcomes are not realized.
- *A fear that the period overseas has caused a loss of visibility and isolation* – as captured in the phrase: 'out of sight, out of mind'.⁷⁸ This fear can commence at any stage during an assignment and not just as the end of the posting draws near. A range of factors may influence this process: (1) the amount of contact that the person has had with the home organization; (2) the seniority of the position; and (3) whether the expatriate knows in advance what re-entry position they will take up when they return to their home country. The following expatriate explains this challenge well:

*One very senior partner out in the region once joked 'the moment you get off the plane everybody starts thinking about what are they going to do when they go back'. I remember laughing that off thinking I just got here, that doesn't make any sense at all. And then after a while I went 'Oh I get it'. You really do constantly think about how does this all fit into the bigger picture ... [so] I think what is explicitly missing is there is no advanced career planning that would include the repatriation component prior to your deployment. There is no mid-term and certainly no long-term thinking around that. And where it needs to start is pre-trip ... to start thinking to take advantage of the skills and network that the individual will be able to bring back.'*⁷⁹

- *Lack of information* may increase the level of anxiety leaving the person with a decided impression that the firm has not planned adequately, or that a mediocre or makeshift job awaits.⁸⁰ If there is no post-assignment job guarantee, the anxiety level may be understandably high.
- *Changes in the home workplace.* Anxiety can be exacerbated by informal communication from home-based colleagues about organizational changes. It may be that the MNE is in the process of a major restructuring, the aftermath of a merger or acquisition, or sale of divisions or business units. These changes are often accompanied by job shedding. Knowledge of such changes and potential or real job loss may add to the level of anxiety – particularly if the expatriate does not have a guaranteed job upon repatriation.

Another issue here is that restructuring can affect the host-country operations – such as closure of a plant, dissolving of a joint venture or merging of operations post-acquisition. This may leave the expatriate stranded, or force an early, unplanned repatriation.⁸¹ If similar changes are also occurring in the home country, then availability of suitable positions may be reduced. One repatriate who was placed in such a position explains:

*The division I worked for was reorganized, and the subsidiary I worked for was placed under stringent cost-cutting guidelines, which forced me to return earlier than anticipated. My re-entry was very cold, with little support in finding a job since previous management had been fired.*⁸²

All of these factors combine to suggest that expatriates can be deeply affected by career anxiety. In a recent study examining expatriates' views relating to the perceived benefits gained at the individual level from international assignments, McNulty *et al.* found that 87 per cent of expatriates in an Asia Pacific study perceived career enhancement as increasing their marketability to *other* employers and not just their own. These views were largely based on inadequate career planning provided by MNEs. Specific benefits from international assignments included:

'being more visible; it should open up doors to the future', 'exhibiting a broader mindset which should make me better suited for advancement' and 'giving me loads of experience to bring back to [my home country]'.⁸³

Work adjustment. Black, Gregersen and Mendenhall⁸⁴ argue that work adjustment has an important impact on a person's intent to stay with the organization (see also Chapter 5). Career anxiety is one moderating factor, but other factors may also lead to readjustment problems:

- *The employment relationship.* An individual's career expectations may be based on clear messages sent by top management to the effect that an international assignment is a condition for career progression. That is, verbal or written statements such as: 'We are an international company and we need internationally oriented people who have worked in our overseas facilities'. These pronouncements can be made in the context of the need for a global orientation or mindset where a definite link is made between international experience and global managers.

Perceptions regarding expected career outcomes also are influenced by comments made by HR or line managers during the recruitment and selection stage. For example, the line manager may suggest to a younger employee: 'You should volunteer for that international assignment. It would be a smart career move at this stage in your life'. If others have been promoted upon repatriation, it may be perceived to be the 'norm', thus reinforcing the perception that international assignments lead to promotion upon re-entry.

For these reasons, the person believes promotion should follow based on successful performance while abroad and if the re-entry position does not eventuate within a reasonable time frame, then career anxiety is justified. A study by Lazarova and Caligiuri⁸⁵ of 58 repatriates from four North American-based companies found that repatriation support practices are positively related to perceptions of organizational support, and these affect repatriates' intention to stay or leave the organization. The psychological contract is a moderator of re-entry readjustment as well as on-assignment adjustment and performance. The repatriate may believe that the performance overseas warrants promotion: that signals were given by the organization that effective performance in the international assignment would result in career advancement. When the expected promotion does not eventuate, the repatriate may feel there is no option but to exit the organization. It is important to note that the psychological contract concerns perceptions and expectations, complicated by the fact that the MNE representative making statements about career outcomes prior to the international assignment is not necessarily the person who is responsible for re-entry decisions about job placement and promotion.

- *Re-entry position.* It would seem for some that promotion is a primary issue as the following comment from a repatriate reveals:⁸⁶

Get a promotion before the return! You are forgotten while overseas, and you start all over on the return. The promotions go to people who have been in a position for extended periods; nothing done overseas counts in this company.

Fears surrounding future employment and career development can materialize. Peers are promoted ahead of the repatriated manager, and the repatriate sometimes is placed in a position that is, in effect, a demotion. The situation may be exacerbated if the repatriate had held a senior position in the foreign location and now finds himself (or herself) at a less senior level. As a consequence, the re-entry position is frequently judged by whether it matches the repatriate's career expectation, particularly when the international assignment has caused considerable family disruption; such as a forced break in the career of the accompanying partner, or difficulties experienced with the education of the children involved. Put simply, the repatriate wants the 'end to justify the means', so that the family unit is fully compensated for the sacrifices it has made in expectation of career advancement.

Suutari and Brewster, in their study of Finnish expatriates, report that most repatriates left only after they felt that they had given the firm sufficient time to find more suitable positions. These authors identified an 'external pull factor': external recruiters were actively 'head-hunting' repatriates either during the assignment or upon return.⁸⁷ A question put to responding firms in the GMAC GRS surveys concerned the career impact of international experience. Firms were asked to compare the careers of expatriates with those of employees without international experience. Table 7.3 provides the following results:

It seems clear from the results in Table 7.3 that the value to employees of remaining with their firm after an international assignment is not particularly compelling, but it may well be that employees believe that their international experience may increase their marketability to other employers. Stroh⁸⁸ found that the best predictors of repatriate turnover were whether the company had a career development plan; and whether the company was undergoing turbulence, such as downsizing. She argues that lower rates of repatriate turnover are more likely in organizations that planned for the repatriation of their employees and provided career development planning for them.

- *Devaluing the overseas experience.* Career progression is important but to be promoted upon re-entry signifies that international experience is important and valued by the organization. However, the re-entry position may be a less challenging job with reduced responsibility and status than that held either during the international assignment, or prior to the period overseas, in 'holding' positions such as a task force or project team, or in temporary positions engaged in duties that do not appear to exploit their newly gained international expertise.⁸⁹ For some, the return position is frequently a lateral move rather than a promotion.⁹⁰ The positions do not seem to be related, nor draw upon, experiences and skills the person may have acquired during the international assignment – that is, giving the impression that such experience is devalued.

TABLE 7.3 Career impacts of international assignments

	2011 survey	2005 survey	2004 survey
Expatriates were promoted faster	33 per cent	37 per cent	34 per cent
Expatriates obtained new positions in the company more easily	38 per cent	36 per cent	35 per cent
Expatriates changed employers more often	18 per cent	24 per cent	23 per cent

Source: GMAC GRS Surveys, 2004, 2005, 2011.

Coping with new role demands. Along with career issues, a mismatch of expectations can affect the repatriate's perception of the role associated with a new position. A role is the organized set of behaviors that are assigned to a particular position. Although an individual may affect how a role is interpreted and performed, the role itself is predetermined, usually defined in the job description.⁹¹ Effective role behavior is an interaction between the concept of the role, the interpretation of expectations, the person's ambitions and the norms inherent in the role. Readjustment problems may occur because, although the repatriate is attempting to function back in the home country, his or her role conception remains influenced by the experience of the foreign assignment. Torbiörn⁹² contends that as long as the repatriate's 'identity and basic values are still bound up in the culture of the home country, the strain of adjusting to conditions at home will be slight'. However, while the repatriate may retain the role conception, and the cultural norms regarding behavior appropriate to that role, the foreign subsidiary's influence may linger, and what is communicated to the home company, in the form of role behavior, may not fully conform to the home firm's expectations.

Social factors

The familiar surrounds of the home environment may ease the transition, or at least the cultural adjustment will not be as demanding as that confronted in the foreign country. However, the international experience can distance the repatriate, and his or her family, socially and psychologically. If the expatriate position gave the person a higher profile, involving interaction with the local national social and economic elite, the return home may bring with it some measure of social disappointment. The financial loss of the compensation premium, housing subsidy and related benefits may also exacerbate these feelings.

Family adjustment. It must be stressed here that, where spouses, partners and children are involved, each family member is experiencing his or her own readjustment problems.⁹³ For some returnees, re-entry is a shock. It is as if they had pressed the 'pause' button as they flew out of the country, and expected life at home to remain in the 'freeze frame'. Re-entry reminds them that life is not static. Others may have, as a coping behavior in the foreign location, glamorized life back home, and now have to come to terms with reality; to accept the negative as well as the positive aspects of home. For example, the foreign country may have appeared more expensive in relative terms, but upon repatriation, the family is confronted with a higher level of inflation in the home country than was previously the case. Conversely, life at home may now seem dull and unexciting in contrast, and the family unit may begin to glamorize the life they left behind in the foreign location. These reactions can be compounded if the family income has been reduced upon repatriation. Of course, the income level depends on whether spouses/partners worked while in the foreign location, and how quickly they find suitable jobs upon repatriation.

Social networks. In the past, impressions generated about changes in the home country may have depended on how effectively the family was able to keep up to date with events back home. In the 21st century this is much less of a problem as the coverage by satellite television news channels such as CNN and BBC World, wide-spread access to the internet, email, social media, mobile phone technology, the low cost of communication via Skype and global-oriented newspapers such as the International Herald Tribune, make it significantly easier for expatriates to follow events in their home country and stay in touch with their extended family. This in turn assists with re-establishing social networks which can be difficult, especially if the family has been repatriated to a different state or town in the home country.

Children may also find re-entry difficult. Coming back to school, attempting to regain acceptance into peer groups and being out-of-touch with current sport and fashion can cause some difficulties. One can speculate that the more difficult the re-entry process for the children, the greater the 'spill-over' effect for the repatriate.

Effect on partner's career. Partners encounter difficulties in re-entering the workforce, particularly if the partner has not been able to work outside the home prior to, or during, the foreign assignment, but now desires to find outside employment; either as part of a re-entry coping strategy, or due to altered family circumstances. Negative experiences during the job search may affect the partner's self-worth, compounding the readjustment process and even causing tension in the relationship. For those who held positions prior to the overseas assignment, difficulties in re-entering the workforce may depend on occupation,⁹⁴ length of time abroad, unemployment levels in the home country and personal characteristics such as age and gender.⁹⁵

There is limited research into the effects of the foreign assignment and repatriation upon the partner's career, and many questions surrounding this issue remain unexplored:

- Do new employers consider the value of the time overseas to 'compensate' for the forced career disruption?
- Have those partners who were able to work during the foreign assignment found employment in career-related jobs, and been able to progress upon repatriation?
- What effect does not working during an assignment have on partners' self-esteem and confidence to re-enter the workforce upon repatriation? McNulty⁹⁶ found that expatriate partners were quite distressed during assignments when they were unable to work, often leading to serious consequences:

I know for a fact a number of the female partners of my husband's male colleagues who have all relocated here have had serious problems adjusting due to their inability to work and make friends in this location. Many wish to return home, others are really stressed, and two are potential suicide cases . . . should I not be able to obtain work after a reasonable amount of time, I will seriously consider breaking the contract because I can think of a half dozen expat wives who are on anti-depressants because of it and I won't be joining them.

- Do male 'trailing' partners face different challenges upon repatriation than do females? In one of the few reported studies into dual-career expatriates, Harvey⁹⁷ found a difference between female expatriate managers' expectations prior to and after expatriation, exposing the need for support for the male trailing partner. The overseas assignment was the focus of Harvey's study, but one could assume that the same results would hold true upon repatriation. More recently, Linehan and Scullion⁹⁸ looked at the repatriation process of female expatriates working in various European companies but did not consider the career aspect of the accompanying spouse/partner.

Readjustment of the expatriate, whether male-led or female-led, may be linked with concerns about the effect that the foreign assignment might have on the partner's career. Given that dual-career couples are on the increase, and that more females expect overseas assignments, the issue of the partner's career is likely to become a major factor determining staff availability for future overseas assignments. Yet ORC⁹⁹ reported that while pre-assignment and on-assignment assistance to spouses was relatively good, the likelihood of multiple types of support was smaller upon repatriation. Our analysis has revealed how various factors influence re-entry and readjustment at the individual level. These moderating factors can combine in hard to predict ways, creating a volatile situation that may lead to the repatriate's unforeseen and debilitating exit from the multinational.

RESPONSES BY THE MNE

The above sections have considered the re-entry and career issues from the perspective of the individual repatriate. We shall now examine the issues from the viewpoint of the multinational

enterprise. Early studies into the issue of repatriation indicated that it was somewhat neglected by MNEs. For example, Mendenhall, Dunbar and Oddou¹⁰⁰ concluded that US human resource professionals may be unaware of the challenges facing repatriated managers. Commenting on the results of his 1989 study Harvey¹⁰¹ noted that: ‘Even though many executives have experienced difficulties upon repatriation, [US] multinationals have seemingly not addressed the issues related to repatriation with the same level of interest as preparing executives for expatriation’.

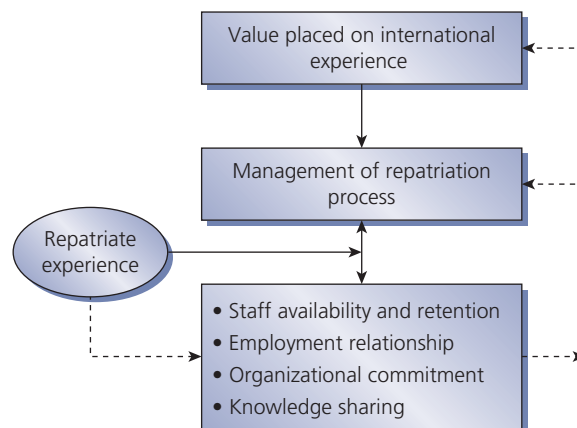
However, it appears that there has been some recent progress on this issue. For example, the Brookfield data shows that in 2011, 95 per cent of responding firms held re-entry discussions, compared with a historical average of 92 per cent. The timing and formality of these re-entry discussions varies. For example, 23 per cent of respondents discussed repatriation before leaving on the assignment, 25 per cent did so at least six months before return and 47 per cent discussed repatriation less than six months before assignment completion. The Brookfield surveys do not report on spousal or family involvement in reentry discussions, but these aspects were raised in the ORC Worldwide 2005 report on dual-careers which reported job search assistance, résumé preparation and career counseling as the most common forms of assistance. However, the report does not indicate if this was negotiated before or during the international assignment or upon re-entry, and if it was part of a re-entry discussion.

Managing the process of repatriation should be of concern to MNEs that desire to maximize the benefits of international assignments and create a large internal labor market. A well-designed repatriation process is important in achieving these objectives, for three main reasons: staff availability, return on investment and knowledge transfer. These are now discussed.

Staff availability and career expectations

The way a multinational enterprise handles repatriation has an impact on staff availability for current and future needs, as indicated in Figure 7.6. Re-entry positions signal the importance given to international experience. If the repatriate is promoted or given a position that obviously capitalizes on international experience, other managers interpret this as evidence that international assignments are a positive career move. On the other hand, if a MNE does not reward expatriate performance, tolerates a high turnover among repatriates, or is seen to terminate a repatriate’s employment upon re-entry, then it is likely that younger managers will conclude that acceptance of an international assignment is a relatively high-risk decision in terms of future career progression within the organization. The MNE’s ability to attract high-caliber staff for international assignments is thereby lessened, and this can have a negative effect on the firm’s international activities in the long term.

FIGURE 7.6 Linking repatriation process to outcomes



Recently, there has been some discussion in the management literature about international assignments and *boundaryless careers*. The term ‘boundaryless career’ appears to have been coined in recognition of shifts occurring in the employment relationship, particularly in Western countries. The traditional hierarchical career path, with definable stages (such as junior, middle and senior manager), assumed long-term employment within one organization – the so-called job-for-life where one climbed the corporate ladder. Employees now tend to switch jobs more frequently, either voluntarily or involuntarily due to economic changes or organizational restructuring. ‘*The boundaryless careerist ... is the highly qualified mobile professional who builds his or her career competencies and labor market value through transfers across boundaries*’.¹⁰²

Careers are becoming discontinuous in the sense that individuals move between organizations and may have periods of contract work, self-employment or unemployment interspersed with more traditional employment arrangements. International assignments, particularly for career expatriates or global managers, are sometimes regarded as boundaryless in that the assignment places the person in another organization, most commonly a subsidiary or an international joint venture. Accompanying this view is the notion that the individual rather than the organization is responsible for career management: the term *protean* (after the Greek god Proteus who could change into any form)¹⁰³ is sometimes used to reflect the idea of a self-directed career with continuous learning.

Multinationals are reinforcing the notion of protean and boundaryless careers when they do not guarantee repatriates positions upon re-entry. As Stahl *et al.*¹⁰⁴ found in their large study of 494 German managers posted to 59 countries: ‘the vast majority of expatriates viewed their international assignment as an opportunity for skill development and future career advancement, even though it may not be with their current company, [which] supports the notion of boundaryless careers’. The McNulty *et al.* study cited earlier displays similar findings in their study of 31 Asia-based expatriates, where 87 per cent perceived that undertaking an international assignment would benefit their long-term career prospects but not necessarily their continued employment with their firm. In such cases, commitment and loyalty to the organization is instead replaced by commitment and loyalty to one’s career, i.e., a ‘free agent’ mentality. Such a change may restrict the ability of the organization to retain high-caliber individuals to successfully complete international assignments, thus affecting the quality as well as the quantity of suitable candidates and the development of a cadre of global operators.

Similar results were found in a study of German and Singaporean expatriates. Both of these groups reported concerns with their firms’ ability to facilitate their careers upon return from international assignments, provide further opportunities to use the new knowledge and skills they had gained during their international assignments, or provide them with new positions having the responsibility, autonomy and compensation at levels that met their expectations. They did feel as if these international assignments enhanced their opportunities among other possible employers and facilitated the development of their own intercultural and professional or managerial skills.¹⁰⁵

In some instances MNEs may choose to select *international itinerants*, that is, ‘professional managers who over their careers are employed for their ability, by at least two business organizations that are not related to each other, in at least two different countries’,¹⁰⁶ instead of selecting in-house candidates who will have to be repatriated to the MNE. By selecting these individuals in lieu of internal candidates, overall costs may be reduced, ongoing support costs can be managed, and – germane to our discussion – repatriation activities can be eliminated. The two main disadvantages of using of these types of assignees relate to a lack of in-depth firm knowledge by the itinerants and problems the MNE may have in selecting and controlling itinerants.¹⁰⁷

Much of the literature on boundaryless careers has focused on domestic business, particularly in the United States. Some researchers suggest that expatriate careers still correspond very much to the traditional model of the organizational career, especially in the case of a global corporate philosophy that places some emphasis on the development of global leaders.¹⁰⁸ Festing and Müller¹⁰⁹ found in a study of 168 alumni of a European business school that in cases where

international assignments had an important strategic value for the MNE and were accompanied by a high level of IHRM activity, expatriates had rather traditional career expectations aiming at a long-term employment relationship with their employer. In these cases the retention rates of international managers after the international assignment were high. This indicates that the organizational context at least partly influences the emergence of expatriate career patterns and confirms the relationships outlined in Figure 7.5, i.e. that IHRM measures such as repatriation programs influence the outcomes in terms of the employment relationship in general and specifically employee retention rates and commitment.

How actively an MNE manages an international assignee's career may vary substantially, with decisions made on the basis of strategy or simply reaction to circumstances. Career management is conceptualized in an analysis of 194 UK-based firms by Baruch and Peiper as being more or less sophisticated and with more or less involvement by the firm in an employee's career. 'Basic' and 'formal' practices, comprised of less sophisticated career practices and low levels of involvement, are characterized by practices such as common career paths, written personal career planning, job posting and lateral moves. More sophisticated practices with higher levels of firm involvement in an employee's career are described as 'multidirectional' and 'active planning' forms of career management. These models are characterized by practices such as in-depth career counseling, succession planning, a strong link between performance management systems and career planning, peer appraisals and upward appraisal processes.¹¹⁰ Surprisingly little is known about the factors that determine how much time, energy and effort returning expatriates and executives in MNEs will put into career practices designed to maintain existing work relationships, as opposed to simply accepting repatriation turnover as an inevitable cost of doing business globally.

Return on investment (ROI)

Expatriates are expensive, especially expatriates from first-world advanced economies. Where possible, multinationals try to localize positions through the employment of HCNs, but not all positions can or should be localized. Similarly, MNEs are increasingly using local-plus compensation for PCNs or TCNs as a way to reduce costs.¹¹¹ One alternative, which more MNEs are utilizing or experimenting with, is a short-term or non-standard assignment to replace the traditional expatriate assignment. Cost containment is the driver here along with staff immobility. For example, 79 per cent of firms in a 2005 global survey by Price-WaterhouseCoopers¹¹² identified cost reduction as important or very important in the evolution of international assignment practices, and the Brookfield surveys continue to indicate that cost containment drives assignment trends.

However, faced with the business reality that expatriates will always be with us, the question is how to ensure the organization reaps the benefits of international assignments regardless of duration and form. Black and Gregersen¹¹³ calculated that a US multinational spends around one million dollars on each expatriate over the duration of a foreign assignment. They argue that, if approximately one in four repatriates exits the firm within a year of repatriation: 'It represents a substantial financial and human capital loss to the firm, especially if the skills, knowledge, and experience that the individual gains are important to the firm and scarce in the internal or external labor markets'.

Getting a return on this investment would appear to be an important objective, but not easy to achieve. First, there is a matter of definition. Respondents in the Brookfield surveys have shown wavering agreement as to how ROI should be defined – e.g., 'accomplishing the assignment objectives at the expected cost' – with agreement ranging from 96 per cent in 2002 to 10 per cent in 2004, and 70 per cent in 2011. In one of the few articles that considered ROI on international assignments, McNulty and Tharenou¹¹⁴ recognize that a meaningful definition should include a cost-benefit analysis of financial and non-financial data, measured against the purpose of the assignment. Identifying direct costs is relatively easy as relocation expenses, an itemized compensation package and other international assignee entitlements are accessible. The indirect,

intangible, non-financial costs are more problematical. These include the non-direct costs of expatriate failure or under-performance and the opportunity cost of not using a HCN.

Placing monetary value on the benefits of the international assignment is also a challenge as the intangibles (e.g. knowledge and skills transfer, management development and relationship/network building) are somewhat invisible, often tacit and person-bound. It is difficult to measure intellectual, social and human capital gains¹¹⁵ – improvements in the stock of knowledge and competence that result from a successful repatriation process. ROI analysis also focuses on the international assignment period, and can be an exercise to justify cost reduction measures (such as replacing expatriates with HCNs) rather than considering gains that accrue to the organization through repatriated staff.

Although firms participating in the Brookfield surveys tracked assignment costs, only 25 per cent of respondents in the 2011 survey compared estimated with actual costs, the lowest in the history of the 16-year report. Difficulties encountered in attempts to measure ROI were:

- Not being sure how to measure ROI (50 per cent).
- Lack of importance of ROI to organizational goals (not required) (16 per cent).
- No time to measure (14 per cent).

More importantly, when asked to rate their firm's international assignments in terms of ROI, no firm rated ROI as excellent or very good, with 67 per cent rating it as good and 33 per cent as fair. As Brookfield stated: 'This was the lowest self-rating of ROI for international assignments in the history of the report'.

Further, employees will perform their own ROI calculations (what McNulty *et al.* call *individual ROI*) based on perceived and actual costs and benefits, and these calculations will influence their willingness to accept an international assignment (or repeat the experience) either with their current firm or another employer. Aligning corporate objectives with individual expectations is not an easy task, and compounds attempts to balance costs and benefits for both parties.¹¹⁶

Knowledge transfer

A common theme in current international business that is stressed by managers is the need for cross-fertilization of ideas and practices that assist in developing and maintaining competitive advantage. International assignments are a primary method of achieving this objective. As the Economist Intelligence Unit 2010¹¹⁷ report concludes:

If globalization is seen as inexorable then companies, to a greater or lesser extent, will need a globally mobile workforce tasked with administering their far-flung but rapidly growing operations . . . but getting the right people in the right place for the right length of time to execute that international strategy is no simple matter. The expatriate experience provides a valuable insight into globalization's big trends, while touching many of the business operational dilemmas that companies encounter when investing abroad.

Given the roles played by expatriates, along with their cost, it is reasonable to expect that MNEs would endeavor to retain key staff and to extract and build upon their international experience. However, as we have seen in our examination of re-entry and career issues, a relatively high turnover of repatriate staff seems acceptable, confirming what one Brookfield respondent stated in an early report: 'There is a high level of investment with a low value on the experience'.¹¹⁸ More telling is the continuing trend not to guarantee post-assignment positions so that the organization has greater flexibility over employment levels. We can draw several conclusions regarding repatriate attrition rates. First, despite the rhetoric, knowledge transfer is treated as a one-way activity. Expatriates are sent on international assignments and effectiveness is determined on the performance of their ascribed

roles and work responsibilities. Any transfer of knowledge and competence occurs in the host location and remains there. Expatriates return to their home base and are reassigned or resign.

Recent surveys reinforce this view. There is no mention about an international assignment being part of transferring knowledge and competence around the organization, or even as a two-way process. The point here is that while performing their tasks in the host location, expatriates develop skills and gain experience, knowledge and network relationships that can then be used upon repatriation in some way or another. For example, a project manager working in Russia can report, on re-entry to his UK home base, technical problems encountered and solutions that were developed to overcome these problems, thus sharing the experience. However, not all of the knowledge about that project is explicit. Much will remain tacit and person-bound. What is codified and made explicit often is retained within the project team, even though some of the information and knowledge could be applicable to other projects or types of business concerning Russia, such as important contacts, management styles and some technical solutions. In addition, international assignments vary in terms of purpose, duration, location and nature and these differences affect the acquisition and transfer of knowledge and skills.

HCNs transferred to headquarters for developmental reasons, for example, may benefit through such exposure but the experience will remain person-bound if the home unit does not allow the repatriated HCN opportunities to share knowledge and information. Contacts at headquarters can be used for personal advantage. A similar case can be made for TCNs transferred from another subsidiary. The aims of cross-fertilization of ideas and best practices given to justify cross-border movement of staff require the right environment to facilitate sharing of information and knowledge. The 'not-invented-here' mindset (or xenophobia) can operate to devalue repatriate contributions.

What knowledge and skills are acquired through a typical international assignment? A study of 19 Austrian repatriates provides some answers. Based on in-depth interviews, Fink *et al.*¹¹⁹ classified repatriate knowledge into five categories:

- *Market specific knowledge.* Local system (political, social, economic), local language and local customs.
- *Personal skills.* Inter-cultural knowledge, self-confidence (that is, ability to make quick decisions), flexibility, tolerance.
- *Job-related management skills.* Communication, project management, problem solving.
- *Network knowledge.* Meeting diverse people – clients, suppliers, subsidiary personnel, other expatriates.
- *General management capacity.* An enlarged job description, broader job responsibilities, exposure to other parts of the organization.

The range of knowledge and skills listed comprise both tacit and explicit knowledge. The authors consider that the first four categories are useful for the sending organization, while the last (general management capacity) is most beneficial to the individual. Fink *et al.* conclude that repatriate knowledge may be useful in enhancing a firm's competitiveness, but acknowledge the difficulties in capitalizing on this, particularly if repatriates exit before such knowledge has been transferred. They also point out that the size of the firm, and its stage in the internationalization process, is a critical factor. The Austrian firms in their sample were SMEs that did not have need for a large number of 'general managers' and thus were unable to meet repatriate expectations based on their newly acquired skills and knowledge.

The trend towards not providing a post-assignment position guarantee suggests that multinationals accept loss of experience, knowledge and competence; that repatriates effectively forced to leave the organization will take with them what could be vital and valuable, allowing competing

firms to reap the benefits of a substantial investment in human capital. Those who remain in the organization may not be motivated to share.¹²⁰ Perhaps this seemingly downgrading of the repatriate experience is partly due to the fact that many firms are unaware of the benefits of the international assignment to both the firm and the individual as ROI calculations, clearly linked to the nature and purpose of the assignment, are not performed. As Downes and Thomas¹²¹ found, MNEs that valued international experience were rewarded by loyal employees who contributed to the intellectual capital base of their firms. Unfortunately, the finding that repatriates become an under-utilized resource has been a consistent result in studies and surveys examining repatriation.¹²²

Blakeney, Oddou and Osland recommend that HR practitioners in multinational firms take a wider, more systemic view of the expatriate-repatriate cycle, and focus on: (1) identifying the critical, implicitly held knowledge assets inherent in expatriation/repatriation, and (2) reducing the sources of resistance to knowledge transfer inherent in the motivation and capabilities of the repatriate as well as the structural and cultural impediments inherent in the receiving unit at home. This can be done by building trust and enhancing the shared sense of social identity between the repatriate and the receiving unit.¹²³ Practically speaking, HR practices that combine a unified expatriation/repatriation cycle that explicitly emphasizes knowledge transference in each stage of the process (i.e., in selection, pre-departure and in-country training, mentoring or coaching, designing the international assignment, re-entry training, returnee job assignment and selection as well as the training of the returnee's own manager) would clearly assist in the successful transfer of knowledge. More formal activities, including seminars by repatriates as post-assignment 'action learning' exercises and the development of knowledge disseminating teams and databases made up to index the expertise of repatriates, can facilitate progress.¹²⁴

Empirical research by Tung points out the potential for patterns of international careers, in this case careers in MNEs moving back and forth between China and North America, to contribute to outward foreign direct investment strategies for MNEs.¹²⁵ These human capital flows are only now being documented and a rudimentary understanding of the complex relationships between government policies, cultural solidarity in the face of diasporas, and personal career ambition is beginning to emerge.

DESIGNING A REPATRIATION PROGRAM

While there is no simple, quick solution, preparing the repatriate and family for re-entry appears to have some value. The potential for mismatch of expectations regarding the future may be addressed as part of re-entry training before the return, and discussed during re-entry counseling sessions (sometimes referred to as debriefing) between the receiving organization in the home country and the repatriate. In common parlance, such sessions would enable both parties to 'take a reality check'. What should be covered in formal repatriation programs? Table 7.4 is an amalgam of the lists suggested by respondents in the various surveys referred to above.

TABLE 7.4 Topics covered by a repatriation program

- Preparation, physical relocation and transition information (what the MNE will help with).
- Financial and tax assistance (including benefit and tax changes; loss of overseas allowance).
- Re-entry position and career path assistance.
- Reverse culture shock (including family disorientation).
- School systems and children's education, and adaptation.
- Workplace changes (such as corporate culture, structure, decentralization).
- Stress management, communication-related training.
- Establishing networking opportunities.
- Help in forming new social contacts.

Some MNEs assign the expatriate a *mentor* (also referred to as a sponsor). The mentor is usually in a more senior position than the expatriate, from the sending work unit, and often knows the expatriate personally. The rationale behind the use of a mentor is to alleviate the 'out-of-sight, out-of-mind' feeling discussed earlier through the provision of information (such as, workplace changes) on a regular basis, so that the expatriate is more prepared for conditions faced upon re-entry. A mentor should also ensure that the expatriate is not forgotten when important decisions are made regarding positions and promotions. Linehan and Scullion¹²⁶ found that 40 of the 50 females in their study had experienced mentoring relationships, and believed that their management positions were partially due to that relationship. The mentors provided contact and support from the home organization that also facilitated re-entry and reduced the 'out-of-sight, out-of-mind' syndrome. Their experiences led them to adopt mentoring roles in their new domestic positions.

It is reasonable to suggest that the practice of mentoring, to be effective, has to be managed. For example, what happens when the mentor retires or leaves the firm? Who monitors the mentor's performance? Recent surveys have not specifically covered the practice of mentoring, but 22 per cent of responding firms in the 2008 ORC survey indicated they used mentors. Firms in a 1997/98 Price Waterhouse survey¹²⁷ defined mentoring duties to include:

- Maintaining contact with the expatriate throughout the assignment.
- Ensuring expatriates are kept up to date with developments in the home country.
- Ensuring expatriates are retained in existing management development programs.
- Being responsible for assisting expatriates with the repatriation process, including assisting them to obtain a repatriation position.

It may be that having a mentor assists the expatriate to adjust during the foreign assignment but, by itself, does not necessarily help re-entry. Stroh¹²⁸ concludes that her study: 'did not show that having a mentoring program would make an independent contribution to the repatriate retention rate', but there was a suggested link between assignment of a mentor, career development and repatriate retention. In other words, an effective mentor is likely to alert the firm with regard to the imminent return of the repatriate and this influences the provision of a suitable re-entry position; or the mentor role is part of a managed repatriation program.

Caligiuri and Lazarova¹²⁹ recommend a number of proactive strategies to maximize the likelihood that the professional, financial and emotional issues faced by repatriates and their families will be dealt with and repatriates will be able to return with an integrated and balanced set of experiences which will be available to the MNE (see the right-hand box of Figure 7.4). These proactive strategies include:

- Managing expectations via pre-departure briefings on what can be expected during the assignment and upon return.
- Multiple career planning sessions focusing on career objectives and performance indicators, carried out by HR managers or a purpose-built team of past repatriates and relevant executives.
- Written repatriate agreements when feasible to clarify the types of assignments available upon return.
- Mentoring programs that continue on into the repatriate's post-assignment career. This practice may act to notify the firm of any post-assignment dissonance and reduce turnover.
- Extended home visits to keep up with social, family and organizational changes.
- Reorientation programs to provide the repatriate with a briefing on changes in strategy, policies and organization.

- Personalized reorientation by the MNE so the repatriate and her/his family may deal with the emotionally-charged issues of social readjustment, schools, family dynamics and lifestyle changes inherent in return.
- Personalized financial and tax advice as well as access to interim financial benefits such as short-term loans.
- Providing some kind of an adjustment period upon return that may or may not include a vacation or reduced workload.
- Visible and concrete expressions of the repatriate's value to the firm (in the form of promotion, public ceremonies or a completion bonus) will be required to seal and reinforce this new, more globally encompassing relationship between the MNE and the repatriate.

In terms of empirical evidence of practices, ORC¹³⁰ reports that less than one-third of respondents provide expatriates three to six months advanced notice prior to repatriation, with just under half not offering guarantees of a job on repatriation. Yet, 44 per cent of companies felt that the company handled the repatriation process either very well or well. This is despite Brookfield reporting in 2011¹³¹ that only 14 per cent of companies had a formal repatriation strategy in place that was linked to career management and retention. Additionally, the most important repatriation issue facing companies was reported by ORC as career planning for returning assignees; for Japanese companies the number one issue is succession planning for the assignee's job abroad. The least important issue varies by region: in Asia-Pacific it is cultural readjustment of the expatriate and family; in EMEA (Europe, the Middle East and Africa) and the Americas it is the expatriate's loss of technical knowledge during the assignment, and in Japan it is retaining assignees after repatriation. To help the expatriate with repatriation, 66 per cent of ORC respondents offer at least some kind of assistance – primarily networking and home leave visits during the assignment – but there is no evidence that this assistance produces the desired outcomes.

While recognition of the importance of repatriation programs is increasing, and MNEs are experimenting with other measures such as mentors, other avenues could be explored, such as using repatriates as an important information source. Inviting repatriates to assist in developing repatriation programs may contribute to relevant and effective policies. It may also have a desirable side-effect upon readjustment, simply by giving participating repatriates a sense that they are not an under-utilized resource, and that the MNE recognizes they can make a valuable contribution to the expatriation process. It is, naturally, important that wherever possible the multinational ensures equity of treatment between PCN, TCN and HCN expatriates.

SUMMARY

This chapter has concentrated on the issues relating to training and developing expatriates for international assignments and the repatriation process. With regard to training and development we have discussed:

- The role of expatriate training in supporting adjustment and on-assignment performance.
- The components of effective pre-departure training programs such as cultural awareness, preliminary visits, language skills, relocation assistance and training for trainers.
- How cultural awareness training appears to assist in adjustment and performance and therefore should be made available to all categories of staff selected for overseas postings, regardless of duration and location.
- The need for language training for the host country and in the relevant corporate language.

- The impact that an international assignment may have on an individual's career.
- The international assignment as an important way of training international operators and developing the international 'cadre'. In this sense, an international assignment is both training (gaining international experience and competence) and managerial and organizational development.

With regard to the repatriation process we have discussed:

- The overall process of repatriation. With re-entry, the broader socio-cultural context of the home country takes a backstage position – unlike in the expatriation adjustment phase, where the foreign culture can be overwhelming. For the majority of repatriates, coming home to the familiar culture may assist in readjustment.
- Given the more profound effect that job-related factors appear to have, *re-entry shock* is perhaps a more accurate term to describe the readjustment process experienced upon repatriation.
- Career issues upon re-entry are of particular importance to repatriates. Factors that affect career anxiety are: no post-assignment guarantee of employment; fear that the period overseas had caused a loss of visibility; changes in the home workplace that affect re-entry positions; and the employment relationship.
- The re-entry position is an important indicator of future career progression and the value placed on international experience. Coping with new role demands is another factor in readjustment, along with loss of status and pay.
- Social factors can include loss of social standing and the accompanying loss of the expatriate lifestyle. Family readjustment is also important. A specific aspect is the effect of the international assignment upon the spouse/partner's career, such as being re-employed and having international experience recognized.
- MNE responses to repatriates' concerns focus on re-entry procedures. Issues covered include how repatriation affected staff availability, whether companies were measuring and obtaining a return on investment through international assignments, and the contribution of repatriates to knowledge transfer. The concepts of protean and boundaryless careers were introduced in terms of the international assignment and career outcomes.
- Designing effective repatriation programs, including the use of mentors and available forms of technology.
- Viewing repatriation as part of the expatriation process, as suggested in Figure 7.4, should remind those responsible for expatriation management of the need to prepare repatriates for re-entry and to recognize the value of the international experience to both parties.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 Summarize the key challenges faced in training expatriate managers.
- 2 Assume you are the HR director for a SME that has begun to use international assignments. You are considering using an external consulting firm to provide pre-departure training for employees, as you do not have the resources to provide this 'in-house'. What components will you need covered? How will you measure the effectiveness of the pre-departure training program provided by this external consultant?
- 3 How does an international assignment assist in developing a 'cadre' of international operators? Why is it necessary to have such a 'cadre'?
- 4 Why do some MNEs appear reluctant to provide basic pre-departure training?
- 5 What factors contribute to re-entry shock?
- 6 What are the objectives of a good mentoring system for international assignees?
- 7 Placing value on the international assignment assists repatriate retention. Discuss this statement.
- 8 Why is it important to measure return on investment for international assignments? Which indicators can be used?

FURTHER READING

- Caligiuri, P. and Tarique, I. (2006) 'International Assignee Selection and Cross-cultural Training and Development', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar), pp. 302–22.
- Dickmann, M. and Baruch, Y., *Global Careers* (New York: Routledge, 2011).
- Littrell, L. N. and Salas, E. (2005) 'A Review of Cross-cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs', *Human Resource Development Review*, 4(3): 305–34.
- McDonnell, A., Gunnigle, P. and Lavelle, J. (2010) 'Learning transfer in multinational companies: Explaining inter-organization variation', *Human Resource Management Journal*, 20 (1): 23–43.
- Tharenou, P. and Caulfield, N. (2010) 'Will I stay or will I go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates', *Academy of Management Journal*, 53 (5): 1009–1028.
- Van Den Bulke, D., Verbeke, A. and Yuan, W. (eds) *Handbook on Small Nations in the Global Economy: The contribution of multinational enterprises to national economic success* (Cheltenham: Edward Elgar, 2009).

NOTES AND REFERENCES

1. K. Kamoche, 'Strategic Human Resource Management with a Resource-Capability View of the Firm', *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2 (1996), p. 216.
2. <http://verantwortung.lufthansa.com/fileadmin/downloads/en/LH-school-of-business.pdf>.
3. See Brookfield Global Relocation Services 2011. Global relocation trends survey report. Woodridge, IL.
4. P. C. Earley, 'Intercultural Training for Managers: A Comparison', *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4 (1987), p. 686.
5. R. Tung, 'Selection and Training Procedures of US, European, and Japanese Multinationals', *California Management Review*, Vol. 25, No. 1 (1982), pp. 57–71. Tung also asked those respondents who reported no

formal training programs to give reasons for omitting these programs. Again, differences were found between the three regions. The US companies cited a trend toward employment of local nationals (45 per cent); the temporary nature of such assignments (28 per cent); the doubtful effectiveness of such training programs (20 per cent); and lack of time (4 per cent). The reasons given by European multinationals were the temporary nature of such assignments (30 per cent); lack of time (30 per cent); a trend toward employment of local nationals (20 per cent); and the doubtful effectiveness of such programs. Responses from the Japanese companies were lack of time (63 per cent) and doubtful effectiveness of such programs (37 per cent).

6. J. C. Baker, 'Foreign Language and Departure Training in US Multinational Firms', *Personnel Administrator*, July (1984), pp. 68–70.
7. D. Feldman, 'Relocation Practices', *Personnel*, Vol. 66, No. 11 (1989), pp. 22–5. See also J. McEnery and G. DesHarnais, 'Culture Shock', *Training and Development Journal*, April (1990), pp. 43–7.
8. M. Mendenhall and G. Oddou, 'The Dimensions of Expatriate Acculturation', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 (1985), pp. 39–47; and Y. Zeira, 'Overlooked Personnel Problems in Multinational Corporations', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 10, No. 2 (1975), pp. 96–103.
9. J. S. Black and M. Mendenhall, 'Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research', *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1 (1990), pp. 113–36.
10. Price Waterhouse, *International Assignments: European Policy and Practice* (London: Price Waterhouse, 1997/1998).
11. K. Barham and M. Devine, *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*, Ashridge Management Research Group, Special Report No. 2098 (London: The Economist Intelligence Unit 1990). See also, D. Welch, 'Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework', *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2 (1994), pp. 139–64.
12. ORC, '2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices'.
13. I. Littrell and E. Salas, 'A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs', *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 3 (2005), pp. 305–34.
14. Mercer HR, 2010 International Assignments Survey, Geneva.
15. See, for example, M. Mendenhall and G. Oddou, 'Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs', *Columbia Journal of World Business*, Winter (1986), pp. 73–9. For a more recent and updated discussion, see G. Stahl, M. Mendenhall, and G. Oddou (eds) *Readings and Cases in International Human Resource Management and Organizational Behavior*, 5th Ed. (New York: Routledge Publishing, 2012).
16. R. Tung, 'Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16 (1981), pp. 68–78.
17. R. Tung, 'A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited', *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1 (1998), pp. 23–37.
18. M. Mendenhall and G. Oddou, 'Acculturation Profiles of Expatriate Managers'; M. Mendenhall, E. Dunbar and G. Oddou, 'Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique', *Human Resource Management*, Vol. 26 (1987), pp. 331–45.
19. Earley advocates the use of both documentary and interpersonal methods to prepare managers for intercultural assignments (see P. Earley, 'International Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods', *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4 (1987), pp. 685–98. Baliga and Baker suggest that the expatriates receive training that concentrates on the assigned region's culture, history, politics, economy, religion and social and business practices. They argue that only with precise knowledge of the varied components of their host culture can the expatriate and family grasp how and why people behave and react as they do (see G. Baliga and J. C. Baker, 'Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation', *Advanced Management Journal*, Autumn (1985), pp. 31–8).
20. For further information on the use of cultural assimilators, see R. Brislin, 'A Culture General Assimilator: Preparation for Various Types of Sojourns', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10 (1986), pp. 215–34; and K. Cushner, 'Assessing the Impact of a Culture General Assimilator', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13 (1989), pp. 125–46.
21. ORC, '2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices', New York.
22. Price Waterhouse, *International Assignments: European Policy and Practice*, p. 35.
23. C. Brewster and J. Pickard, 'Evaluating Expatriate Training', *International Studies of Management and Organization*, Vol. 24, No. 3 (1994), pp. 18–35. For a more abstract discussion on the impact of community on an expatriate's global capabilities, see K.-Y. Ng, M. Tan and S. Ang, 'Global Cultural Capital and Cosmopolitan Human Capital'. In A. Burton-Jones and J.-C. Spender (eds) *The Oxford Handbook of Human Capital* (Oxford: Oxford University Press, 2011), pp. 96–119.
24. C. Wright and S. Wright, 'Do Languages Really Matter? The Relationship between International Business Success and a Commitment to Foreign Language Use', *Journal of Industrial Affairs*, Vol. 3, No. 1 (1994) pp. 3–14. These authors suggest that international English is perhaps a better term than 'poor' or 'broken' English.

25. Tung, 'A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited'.
26. C. Fixman, 'The Foreign Language Needs of US-Based Corporations', *Annals, AAPSS*, 511 (September 1990).
27. V. Pucik, 'Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm', in H. V. Wortzel and L. H. Wortzel (eds) *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials* (New York: John Wiley, 1985).
28. C. Fixman, 'The Foreign Language Needs of US-Based Corporations', p. 36.
29. Wright and Wright, 'Do Languages Really Matter?' (Endnote 24), p. 5.
30. P. Hepner Hall and W. B. Gudykunst, 'The Relationship of Perceived Ethnocentrism in Corporate Cultures to the Selection, Training, and Success of International Employees', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13 (1989), pp. 183–201.
31. Baliga and Baker, 'Multinational Corporate Policies'.
32. R. Tung and Arthur Andersen, *Exploring International Assignees' Viewpoints: A Study of the Expatriation/Repatriation Process* (Chicago, IL: Arthur Andersen, International Executive Services, 1997).
33. Y. McNulty, 'Being dumped in to sink or swim': An empirical study of organizational support for the trailing spouse. *Human Resource Development International*, Vol. 15, No. 4 (2012), pp. 417–434.
34. R. Marschan, D. Welch and L. Welch, 'Language: The Forgotten Factor in Multinational Management', *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5 (1997), pp. 591–7; see also Fixman, 'The Foreign Language Needs of US-Based Corporations'.
35. The first author had the opportunity a number of years ago to visit McDonald's Hamburger University in Chicago and observe training for new store managers from a number of developing markets such as countries from Eastern Europe and Russia. The training facility was able to conduct a number of simultaneous training programs with full simultaneous translation into the native language of the participants.
36. Y. McNulty, H. De Cieri and K. Hutchings (under review) 'Expatriate return on investment in Asia Pacific: An empirical study of individual ROI versus Corporate ROI', *Journal of World Business*.
37. Mercer HR, 2010 International Assignments Survey, Geneva.
38. Relocation specialist companies include Cartus, Brookfield and Prisco-Prudential, among others.
39. ORC, '2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices', New York.
40. See for example, H. Park, S. D. Hwang and J. K. Harrison, 'Sources and Consequences of Communication Problems in Foreign Subsidiaries: The Case of United States Firms in South Korea', *International Business Review*, Vol. 5, No. 1 (1996), pp. 79–98; and A. Rao and K. Hashimoto, 'Intercultural Influence: A Study of Japanese Expatriate Managers in Canada', *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3 (1996), pp. 443–66.
41. M. Lazarova and I. Tarique, 'Knowledge Transfer Upon Repatriation', *Journal of World Business*, Vol. 40 (2005), pp. 361–73, quotation from p. 370.
42. M. Harvey, '“Inpatriation” Training: The Next Challenge for International Human Resource Management', *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21, No. 3 (1997), pp. 393–428.
43. Brookfield Global Relocation Services 2011, 'Global relocation trends survey report', Woodridge, IL.
44. An exception is an article by R. DeFrank, R. Konopaske and J. M. Ivancevich, 'Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior', *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 2 (2000), pp. 58–71. However, the authors only devote one paragraph to host culture issues.
45. D. Welch and V. Worm, 'International Business Travelers: A Challenge for IHRM', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 283–301.
46. D. Eschbach, G. Parker and P. Stoeberl, 'American Repatriate Employees' Retrospective Assessments of the Effects of Cross-Cultural Training on their Adaptation to International Assignments', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 2 (2001), pp. 270–87.
47. M. Morris and C. Robie, 'A Meta-Analysis of the Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance and Adjustment', *International Journal of Training and Development*, Vol. 5, No. 2 (2001), pp. 112–25. The authors define meta-analysis as 'a method developed in the late 1970s to summarize and integrate research findings from multiple articles . . . to resolve conflicting findings of multiple studies on the same topic by combining their results in a systematic fashion', pp. 113–14.
48. J. Selmer, I. Torbiörn and C. de Leon, 'Sequential Cross-Cultural Training for Expatriate Business Managers: Pre-departure and Post-arrival', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5 (1998), pp. 831–40.
49. See 'Small nations in the global economy: an overview'. In D. Van Den Bulke, A. Verbeke and W. Yuan (eds) *Handbook on Small Nations in the Global Economy: The contribution of multinational enterprises to national economic success* (Cheltenham: Edward Elgar, 2009).
50. K. Inkson, Y. McNulty and K. Thorn, The global careers of Australians and New Zealanders. In Y. Baruch and C. Reis (eds) *Careers Without Borders* (UK: Routledge, 2013).
51. Y. McNulty, H. De Cieri and K. Hutchings (under review) 'Expatriate return on investment in Asia Pacific: An empirical study of individual ROI versus Corporate ROI', *Journal of World Business*.
52. See P. Evans, 1992. Management Development as Glue Technology, *Human Resource Planning*, Vol. 14: 4.

53. R. Peterson, 'The Use of Expatriates and Inpatriates in Central and Eastern Europe Since the Wall Came Down', *Journal of World Business*, Vol. 38 (2003), pp. 55–69.
54. P. Caligiuri and V. Di Santo, 'Global Competence: What is It, and Can It be Developed Through Global Assignments?', *Human Resource Planning*, Vol. 24, No. 3 (2001), pp. 27–35.
55. J. Gibbs, 'Decoupling and Coupling in Global Teams: Implications for Human Resource Management', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 347–63.
56. M. Maznevski, S. Davison and K. Jonsen, 'Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 364–84.
57. P. Caligiuri and I. Tarique, 'International Assignee Selection and Cross-cultural Training and Development', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 302–22.
58. A. Al-Dosary and S. Rahman, 'Saudization (Localization) – A Critical Review', *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 4 (2005), pp. 495–502.
59. M. Geppert, 'Competence Development and Learning in British and German Subsidiaries of MNCs: Why and How National Institutions Still Matter', *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2 (2005), pp. 155–77.
60. W. Chang, 'Expatriate Training in International Nongovernmental Organizations: A Model for Research', *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 4 (2005), pp. 440–61; C. Brewster and S. Lee, 'HRM in Not-for-profit International Organizations: Different, But Also Alike', in H. Larsen and W. Mayrhofer (eds) *European Human Resource Management* (London: Routledge, 2006).
61. J. Wang, G. Wang, W. Ruona and J. Rojewski, 'Confucian Values and the Implications for International HRD', *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 3 (2005), pp. 311–26; C. Zhao, 'Management of Corporate Culture through Local Managers' Training in Foreign Companies in China: A Qualitative Analysis', *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No. 4 (2005), pp. 232–55; D. Zhang, Z. Zhang and B. Yang, 'Learning Organization in Mainland China: Empirical Research on its Application to Chinese State-owned Enterprises', *International Journal of Training and Development*, Vol. 8, No. 4 (2004), pp. 258–73; C. Zhu, *Human Resource Management in China: Past, Current and Future HR Practices in the Industrial Sector* (London: Routledge, 2004); J. Wang and G. Wang, 'Exploring National Human Resource Development: A Case of China Management Development in a Transitioning Context', *Human Resource Development Review*, Vol. 5, No. 2 (2006), pp. 176–201.
62. B. Metcalfe and C. Rees, 'Theorizing Advances in International Human Resource Development', *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 4. (2005), pp. 449–65.
63. See L. Stroh, J. S. Black, M. Mendenhall and H. Gregersen, *International Assignments: An Integration of Strategy, Research and Practice* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005); M. Harvey and M. Novicevic, 'The Evolution from Repatriation of Managers in MNEs to "Patriation" in Global Organizations', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 323–343.
64. R. Moran, 'Coping with Re-entry Shock', *International Management* (December 1989), p. 67; M. G. Harvey, 'Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study', *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 1 (Spring 1989), pp. 131–44.
65. Stroh, *et al. International Assignments*; (Endnote 63) Harvey, 'Repatriation of Corporate Executives'.
66. Y. Paik, B. Segand and C. Malinowski, 'How to Improve Repatriation Management: Are Motivations and Expectations Congruent Between the Company and Expatriates?', *International Journal of Management*, Vol. 23 (2002), pp. 635–48; Stroh, *et al. International Assignments*.
67. Mercer HR. 2010 International Assignments Survey, Geneva.
68. J. S. Black, H. Gregersen and M. Mendenhall, 'Towards a Theoretical Framework for Repatriation Adjustment', *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (1992), pp. 737–60.
69. ORC, '2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices', New York.
70. Stroh, *et al.*, *International Assignments*, pp. 215–16.
71. W. Mayrhofer, M. Meyer, A. Lellatchitch and M. Schiffinger, 'Careers and Human Resource Management: A European Perspective', *Human Resource Management Review*, Vol. 14 (2004), pp. 473–98; Stroh, *et al. International Assignments*, pp. 199–217.
72. A.-W. Harzing, *Environment, Strategy, Structure, Control Mechanisms, and Human Resource Management in Multinational Companies*, Company Report (Limburg, The Netherlands: University of Limburg, 1996).
73. GMAC-Global Relocation Services, US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum, *Global Relocation Trends 2002 Survey Report* (2002); *2004 Survey Report*; and *2006 Survey Report*. These reports are available from the GMAC Global Relocation Services website: www.gmacglobalrelocation.com/survey.html.
74. R. Tung and Arthur Andersen, *Exploring International Assignees' Viewpoints: A Study of the Expatriation/Repatriation Process* (Chicago, IL: Arthur Andersen, International Executive Services, 1997); D. Feldman and D. Thomas, 'Career Issues Facing Expatriate Managers',

- Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 2 (1992), pp. 271–94.
75. Brookfield 2010 Survey, p. 49.
 76. Tung and Arthur Andersen, *Exploring International Assignees' Viewpoints*.
 77. E. Marx, *International Human Resource Practices in Britain and Germany* (London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 1996).
 78. Harzing, *Environment, Strategy, Structure, Control Mechanisms*; D. Osborn, 'The International Mobility of French Managers', *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5 (1997), pp. 584–90.
 79. Y. McNulty, H. De Cieri and K. Hutchings, Expatriate return on investment in Asia Pacific: An empirical study of individual ROI versus corporate ROI. *Journal of World Business*, Vol. 48, No. 2, (2012). [<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.005>].
 80. S. Black and H. Gregersen, 'When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 4 (1991), pp. 671–94.
 81. M. Bolino and D. Feldman, 'Increasing the Skill Utilization of Expatriates', *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4 (2000), pp. 367–79.
 82. L. Stroh, H. Gregersen and J. Black, 'Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates', *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2 (1998), p. 119.
 83. Y. McNulty, H. De Cieri and K. Hutchings (under review) 'Expatriate return on investment in Asia Pacific: An empirical study of individual ROI versus Corporate ROI', *Journal of World Business*.
 84. J. Black, H. Gregersen and M. Mendenhall, 'Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment', *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4 (1992), pp. 737–60.
 85. M. Lazarova and P. Caligiuri, 'Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices', *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4 (2001), pp. 389–401.
 86. Stroh, Gregersen and Black, 'Closing the Gap', p. 119.
 87. V. Suutari and C. Brewster, 'Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7 (2003), pp. 1132–51.
 88. L. Stroh, 'Predicting Turnover among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates?', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2 (1995), p. 450.
 89. Stroh, Gregersen and Black, 'Closing the Gap'. See also R. L. Tung, 'Career Issues in International Assignments', *Academy of Management Executive*, Vol. 2, No. 3 (1988), pp. 241–4; and H. Gregersen, 'Commitments to a Parent Company and a Local Work Unit during Repatriation', *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 1 (Spring 1992), pp. 29–54; R. Tung, 'A Contingency Framework Revisited', *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1 (1998), pp. 23–37.
 90. R. Tung and E. Miller, 'Managing in the Twenty-first Century: The Need for Global Orientation', *Management International Review*, Vol. 30, No. 1 (1990), pp. 5–18; D. Allen and S. Alvarez, 'Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness', *Human Resource Planning*, Vol. 21, No. 4 (1998), pp. 29–39.
 91. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973), p. 54.
 92. I. Torbiörn, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), p. 69.
 93. For an excellent, if not somewhat irreverent illustration of spouse repatriation challenges, see Robin Pascoe's book *Homeward Bound: A Spouse's Guide to Repatriation* (Vancouver: Expatriate Press, 2000).
 94. G. Stevens and S. Black, 'The Impact of Spouse's Career-Orientations on Managers During International Transfers', *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 4 (1991), pp. 417–28.
 95. Black and Gregersen, 'When Yankee Comes Home'.
 96. Y. McNulty. 'Being dumped in to sink or swim': An empirical study of organizational support for the trailing spouse. *Human Resource Development International*, Vol. 15, No. 4 (2012), pp. 417–434.
 97. M. Harvey, 'Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation', *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 3 (1997), pp. 627–58.
 98. M. Linehan and H. Scullion (2002) 'Repatriation of European female corporate executives: An empirical study', *International Journal of Human Resource Management* 13(2): 254–267.
 99. ORC, '2005 Dual Careers and International Assignments Survey', New York.
 100. M. Mendenhall, E. Dunbar and G. Oddou, 'Expatriate Selection, Training and Career-pathing: A Review and a Critique', *Human Resource Planning*, Vol. 26, No. 3 (1987), pp. 331–45.
 101. Harvey, 'The Other Side of Foreign Assignments'.
 102. D. Thomas, M. Lazarova, and K. Inkson, 'Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives?', *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4 (2005), p. 341.
 103. See for example, J. Mezas and T. Scandura, 'A Needs Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5 (2005), pp. 519–39.
 104. G. Stahl, E. Miller and R. Tung, 'Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment', *Journal of World Business*, Vol. 37 (2002), p. 222.

105. See G. Stahl and C. Chua, 'Global Assignments and Boundaryless Careers: What Drives and Frustrates International Assignees?', in M. Morley N. Heraty and D. Collins (eds) *International Human Resource Management and International Assignments* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006), pp. 133–52.
106. M. Banal and W. Harry, 'Boundaryless Global Careers: The International Itinerants', in M. Morley, N. Heraty and D. Collins (eds) *International Human Resource Management and International Assignments* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006), pp. 153–80, especially p. 157.
107. *Ibid.*
108. Y. Baruch and Y. Altman, 'Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy', *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2 (2002), pp. 239–59.
109. M. Festing and B. Müller, 'Expatriate Careers and the Psychological Contract – An Empirical Study on the Impact of International Human Resource Management'. In M. Festing, and S. Royer (eds) *Current Issues in International Human Resource Management and Strategy Research*: 93–118. München and Mering: Hampp 2008.
110. For more on the sophistication and commitment to career management, see Y. Baruch and M. Peiper, 'Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications', *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4 (2000), pp. 347–66; J. Richardson and M. Mallon, 'Career Interrupted: The Case of the Self-Directed Expatriate', *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4 (2005), pp. 409–20; and D. Thomas, M. Lazarova and K. Inkson, 'Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives?', *Journal of World Business*, Vol. 40 (2005), pp. 340–7.
111. P. Stanley, 2009. 'Local-plus Packages for Expatriates in Asia: A Viable Alternative', *International Human Resource Journal* Vol. 3, pp. 8–11.
112. PriceWaterhouseCoopers, 'International Assignments: Global Policy and Practice Key Trends', 2005.
113. Black and Gregersen, 'When Yankee Comes Home'.
114. Y. McNulty and P. Tharenou, 'Expatriate Return on Investment', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 34, No. 3 (2004), pp. 68–95.
115. See D. Welch, A. Steen and M. Tahvanainen, 2009. 'All Pain, Little Gain? Reframing the Value of International Assignments', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No.6, pp. 1327–1343.
116. McNulty, Hutchings and De Cieri, 'How Expatriates in Asia View Expatriate Return on Investment: An Empirical Study of Individual ROI versus Corporate ROI'.
117. D. Bolchover, '2010 Up or out: Next moves for the modern expatriate', London, UK: Economist Intelligence Unit.
118. GMAC Survey 2002, p. 56.
119. G. Fink, S. Meierewert and U. Rohr, 'The Use of Repatriate Knowledge in Organizations', *Human Resource Planning*, Vol. 28, No. 4 (2005), pp. 30–6.
120. M. Lazarova and I. Tarique, 'Knowledge Transfer upon Repatriation', *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4 (2005), pp. 361–73.
121. M. Downes and A. Thomas, 'Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge', *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4 (1999), pp. 31–48.
122. See for example, R. Tung and Arthur Andersen, *Exploring International Assignees' Viewpoints*; Price Waterhouse Europe, 'International Assignments: European Policy and Practice'; Lazarova and Caligiuri, 'Retaining Repatriates'.
123. R. Blakeney, G. Oddou and J. Osland, 'Repatriate Assets: Factors Impacting Knowledge Transfer', in M. Morley, N. Heraty and D. Collins (eds) *International Human Resource Management and International Assignments* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006), pp. 181–99.
124. As reported by Blakeney *et al.*, 'Repatriate Assets'. Colgate-Palmolive developed a database of repatriate skills, as 'the company saw the value of having information on each manager's knowledge/experience with particular cultures and disseminating knowledge about local markets throughout its global operations', p. 194. For a more in-depth discussion of potential relationships between knowledge mapping processes, career development and strategic activities in transnational firms, see A. Engle, P. Dowling and M. Mendenhall, 'Transnational Trajectories: Emergent Strategies of Globalization and a New Context for Strategic HRM in MNEs' (working paper, 2007).
125. R. Tung, 'The Human Resource Challenge to Outward Foreign Direct Investment Aspirations from Emerging Economies: The Case of China', *International Journal of Human Resource Management*, May, Vol. 18, Issue 5 (2007), pp. 868–89.
126. Linehan and Scullion, 'Repatriation of European Female Corporate Executives'.
127. Price Waterhouse Europe, 'International Assignments', p. 32.
128. Stroh, 'Predicting Turnover among Repatriates', p. 454.
129. P. Caligiuri and M. Lazarova, 'Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development', in M. Mendenhall, T. Kuhlmann and G. Stahl (eds) *Developing Global leaders: Policies, Processes and Innovations* (Westport, CT: Quorum Books, 2001), pp. 243–56.
130. ORC, '2008 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices', New York.
131. Brookfield Global Relocation Services, 2011, 'Global relocation trends survey report', Woodridge, IL.



CHAPTER 8

INTERNATIONAL COMPENSATION

Chapter Objectives

In the introductory chapter we described international HR managers as grappling with complex issues. International managers must: (1) manage more activities from a broader perspective, (2) be more involved in the lives of their far-flung employees, (3) balance the needs of PCNs, HCNs and TCNs, (4) control exposure to financial and political risks, and (5) be increasingly aware of and responsive to host country and regional influences. All of these issues and concerns are highlighted in stark contrast in a discussion of compensation issues. In this chapter we:

- Examine the complexities that arise when firms move from compensation at the domestic level to compensation in an international context.
- Detail the key components of an international compensation program.
- Outline the two main approaches to international compensation (Going Rate and Balance Sheet Approach) and the advantages and disadvantages of each approach.
- Introduce a third emerging approach to international compensation: Local Plus.
- Examine the special problem areas of taxation, valid international living cost data and the problem of managing TCN compensation.
- Examine recent developments and global compensation issues.

INTRODUCTION

Global compensation practices have recently moved far beyond the original domain of expatriate pay. Compensation is increasingly seen as: a mechanism to develop and reinforce a global corporate culture,¹ a primary source of corporate control, explicitly linking performance outcomes with associated costs,² and the nexus of increasingly strident, sophisticated and public discourses on central issues of corporate governance in an international context.³

Increased *complexities* in global pay include the growing use of outsourced activities and subsequent labor pricing needs,⁴ balancing centralization and decentralization of incentives, benefits and pensions, given the technical capabilities of web-based human resource information systems (HRIS),⁵ and balancing the need for more accurate and detailed performance metrics on international assignees with the realities of a cost-sensitive environment resulting from maturing global competitiveness.⁶

Increasingly, domestic pay practices of long standing have been questioned as firms move into the global arena. These overt *challenges* to deeply held national and corporate values and pay systems include challenges to the universal applicability of incentive pay programs⁷ and what some critics view as out of control executive compensation programs, often driven by US-based multinational pay systems.⁸ Critiques of US-based MNE pay for executives have recently expanded to include challenges to the effectiveness of legal and institutional forms of corporate governance and the roles, responsibilities and pay practices of corporate boards, compensation committees and the use of executive pay consultants.⁹

Greater *choice*, the growing ability to systematically identify and implement heretofore novel or unrecognized pay practices, may be seen to result from increases in the transparency of pay practices around the world due to increased global media attention and reach, changes in corporate reporting regulations, the sheer number of assignments across borders, as well as the impact of the World Wide Web.¹⁰ It remains to be seen if this increased choice will translate into a predictable set of global pay practices.

These complexities, challenges and choices facing managers involved in global compensation decisions do not change two primary areas of focus. These individuals must manage highly complex and turbulent local details while concurrently building and maintaining a unified, strategic pattern of compensation policies, practices and values.

For MNEs to successfully manage compensation and benefits requires knowledge of employment and taxation law, customs, environment and employment practices of many foreign countries; familiarity with currency fluctuations and the effect of inflation on compensation; and an understanding of why and when special allowances must be supplied and which allowances are necessary in what countries – all within the context of shifting political, economic and social conditions. The level of local knowledge needed in many of these areas requires specialist advice and many multinationals retain the services of consulting firms that may offer a broad range of services or provide highly specialized services relevant to HRM in a multinational context.¹¹

Because of its complexity and expense, much of the discussion in this chapter addresses PCN compensation. However, issues relevant to TCNs and HCNs are also described because they are becoming more important to the success of many MNEs.¹² Indeed, expatriate compensation – long the preoccupation of global HR executives – is increasingly seen more as a component of a more balanced, albeit complex, system of worldwide pay.¹³ National and regional differences in the meaning, practice and tradition of pay remain significant sources of variation in the international firm. Yet these contextual sources of complexity must be balanced with strategic intent and administrative economy.¹⁴ Rather than seeing pay as an ethnocentric extension of an essentially domestic strategy, pay systems are increasingly becoming truly global – with truly global objectives.¹⁵

Objectives of international compensation

When developing international compensation policies, an MNE seeks to satisfy several objectives. First, the policy should be consistent with the overall strategy, structure and business needs of the multinational. Second, the policy must work to attract and retain staff in the areas where the MNE has the greatest needs and opportunities. Thus, the policy must be competitive and recognize factors such as incentive for foreign service, tax equalization and reimbursement for reasonable costs. Third, the policy should facilitate the transfer of international employees in the most cost-effective manner for the firm. Fourth, the policy must give due consideration to equity and ease of administration.

The international employee will also have a number of objectives that need to be achieved from the firm's compensation policy. First, the employee will expect the policy to offer financial protection in terms of benefits, social security and living costs in the foreign location. Second, the employee will expect a foreign assignment to offer opportunities for financial advancement through income and/or savings. Third, the employee will expect issues such as the cost of housing, education of children, and home leave to be addressed in the policy.

If we contrast the objectives of the MNE and the employee, we of course see the potential for many complexities and possible problems, as some of these objectives cannot be maximized on both sides. The 'war stories' about problems in international compensation that we see in HR practitioner magazines is testimony to these complexities and problems. McNulty *et al.* also allude to these problems in their studies of expatriation, particularly in the Asia Pacific region.¹⁶

However, if we take away the specialist jargon and allow for the international context, are the competing objectives of the firm and the employee *fundamentally* different from that which exists in a domestic environment? We think not. We agree with the broad thrust of an influential article by Milkovich and Bloom¹⁷ which argues that firms must rethink the traditional view that local conditions dominate international compensation strategy. This is again another application of the ongoing balancing act between global standardization and local customization. We will return to these issues at the end of the chapter after we have covered some of the technical aspects and complexities of compensation in an international context.

KEY COMPONENTS OF AN INTERNATIONAL COMPENSATION PROGRAM FOR EXPATRIATES

The area of international compensation is complex primarily because multinationals must cater to three categories of employees: PCNs, TCNs and HCNs. In this section, we discuss key components of international compensation as follows.

Base salary

The term **base salary** acquires a somewhat different meaning when employees go abroad. In a domestic context, base salary denotes the amount of cash compensation serving as a benchmark for other compensation elements (such as bonuses and benefits). For expatriates, it is the primary component of a package of allowances, many of which are directly related to base salary (e.g. foreign service premium, cost-of-living allowance, housing allowance) as well as the basis for in-service benefits and pension contributions. It may be paid in home or local country currency or a combination of both. The base salary is the foundation block for international compensation whether the employee is a PCN or TCN. Major differences can occur in the employee's package depending on whether the base salary is linked to the home country of the PCN or TCN, or whether an international rate is paid. (We will return to this issue later in the chapter.)

Foreign service inducement and hardship premium

Parent-country nationals often receive a salary premium as an inducement to accept a foreign assignment, as well as a **hardship premium** to compensate for challenging locations. Under such circumstances, the definition of hardship, eligibility for the premium, and amount and timing of payment must be addressed. For example, where a host country's work week may be longer than that of the home country, a differential payment may be made in lieu of overtime, which is not normally paid to PCNs or TCNs. In cases in which hardship is determined, US firms often refer to the US Department of State's *Hardship Post Differentials Guidelines* to determine an appropriate level of payment. As a number of researchers in this field have noted over many decades¹⁸ making international comparisons of the cost of living is problematic. It is important to note, though, that these payments are more commonly paid to PCNs than TCNs. **Foreign service inducements**, if used, are usually made in the form of a percentage of salary, usually 5 to 40 per cent of base pay, but are also sometimes offered as a lump-sum incentive (i.e. as a one-off payment made at some point during an assignment). Such payments vary, depending upon the assignment location, tax consequences, and length of assignment.

Allowances

Issues concerning allowances can be very challenging to a firm establishing an overall compensation policy, partly because of the various forms of allowances that exist. In this section we will discuss the six most common allowances.

Cost-of-living allowance. The **cost-of-living allowance** (COLA), which typically receives the most attention, involves a payment to compensate for differences in expenditures between the home country and the foreign country. COLA payments are intended to compensate for cost differentials between an expatriate's home and host country, for example, the costs of transportation, furniture and appliances, medical, alcohol and tobacco, automobile maintenance and domestic help. Family size is the predominant method for determining COLA payments, with increments provided for each child. Often this allowance is difficult to determine, so companies may use the services of organizations such as Mercer (a US-based firm)¹⁹ or ECA International (based in Britain).²⁰ These firms specialize in providing COLA information on a global basis, regularly updated, to their clients. The COLA may also include payments for housing and utilities, and discretionary items.²¹ Various COLA indices exist, which, for example, allow an American to live like an American in Paris or which presume that the American will adapt to the assignment location by adjusting to the local life style and international living costs.

Housing allowance. The provision of a **housing allowance** implies that employees should be entitled to maintain their home-country living standards (or, in some cases, receive accommodation that is equivalent to that provided for similar foreign employees and peers). The amount of housing allowance is determined predominantly by family size, and to some extent job level. Other alternatives include company-provided housing (either mandatory or optional); a fixed housing allowance across a particular job level, with the expatriate 'topping up' according to personal preferences; or assessment of a portion of income, out of which actual housing costs are paid. Housing issues are often addressed on a case-by-case basis, but as a firm internationalizes, formal policies become more necessary and efficient. Financial assistance and/or protection in connection with the leasing of an expatriate's former residence is offered by many MNEs, but less so for selling a house as many MNEs encourage their employees to retain a presence in their home country real estate market. Those in the banking and finance industry tend to be the most generous, offering assistance in sale and leasing, payment of closing costs, payment of leasing management fees, rent protection and equity protection. Generally, TCNs tend to receive these benefits less frequently than PCNs.

Home leave allowances. Many MNEs also have a provision for **home leave allowances** where employers cover the expense of one or more trips back to the home country each year. The primary purpose of paying for such trips is to give expatriates the opportunity to renew family and business ties, thereby helping them to minimize adjustment problems when they are repatriated. Although firms traditionally have restricted the use of leave allowances to travel home, some firms give expatriates the option of applying home leave to foreign travel rather than returning home. Firms allowing use of home leave allowances for foreign travel need to be aware that expatriate employees with limited international experience who opt for foreign travel rather than returning home may become more homesick than other expatriates who return home for a 'reality check' with fellow employees and friends. Without the benefit of returning home to mix with employees and friends it is possible to idealize what they remember of their experience at work and home and fail to come to a measured judgment of what is good and bad in both their host and home environments. Overall, it would seem prudent for MNEs to take the view that home leave allowances should normally be used for the purpose they are provided – to give employees and their families the opportunity to renew family and business ties, thereby increasing the probability of reduced adjustment problems when they are repatriated.

Education allowances. The provision of **education allowances** for the children of expatriates is frequently an integral part of an international compensation policy. Allowances for education can cover items such as tuition (including language classes), application and enrolment fees, books and supplies, meals, transportation, excursions and extra-curricular activities, parent association fees, school uniforms and, if applicable, room and board. Although school uniforms are not common in the USA, it is common practice (and in many countries compulsory) for school children to wear uniforms, particularly in international schools. PCNs and TCNs usually receive similar treatment concerning educational expenses, but the level of education provided for and the adequacy of local public schools versus international schools may present problems for multinationals. International schools (e.g. United World College of South East Asia, British International School Shanghai) are far more expensive than local public schools but are preferred by many expatriates because these schools follow the home-country curriculum and cater to a globally diverse student body more capable of supporting 'third culture kids'. The cost of local and international schools for dependent children from kindergarten through to high school are typically covered by the employer. ORC reports that 95 per cent of MNEs contribute to the educational expenses of expatriate children.²² However, there may be restrictions depending on the age of children (pre-school, day care and university are typically not covered), availability of school places, and their fees. In a number of countries attendance at schools in the host location may be seen as unsuitable and the MNE may cover (or contribute towards) the costs of children attending a private boarding school elsewhere (e.g. the costs of room and board as well as other transportation costs to cover parental visits and school holiday travel).²³ The costs of attendance at a university may also be provided for by multinationals, when deemed necessary, but this is rare.

Relocation allowances. Items typically covered by **relocation allowances** include moving, shipping and storage charges; temporary living expenses; subsidies regarding appliance or car purchases (or sales); and down payments or lease-related charges. Allowances regarding perquisites (cars, drivers, club memberships, servants²⁴ and so on) may also need to be considered (usually for more senior positions, but this varies according to location). These allowances are often contingent upon tax-equalization policies and practices in both the home and the host countries. For example, in most Western countries a driver is considered a luxury, only available to very senior managers. In developing economies a driver is economical in terms of cost, effectiveness and safety. Apart from the expectation that managers use drivers, parking is frequently chaotic in developing countries (especially in large cities) and the driver also performs the function of a parking attendant. In some developing countries it is quite common for the police to

arrest drivers involved in traffic accidents and leave them in detention while responsibility and damages are assessed. Such a risk is unacceptable to many MNEs which do not allow their expatriate employees to drive at all in specific developing countries and provide local drivers for both the expatriate and spouse.

Spouse assistance. Increasingly, many MNEs are also offering **spouse assistance** to help guard against or offset income lost by an expatriate's spouse as a result of relocating abroad. Payments, on average, are capped at US\$7000 per family but vary according to region. Although some MNEs may pay a one-time allowance to make up for a spouse's lost income (averaging US\$11 000 per family according to ORC²⁵), US multinationals are beginning to focus on providing spouses with employment opportunities abroad, either by offering job-search assistance, career counseling, cultural orientation, resume/CV preparation, work permit assistance and language tuition, or in more unusual cases employment in the MNE's foreign business (subject of course to a work visa being approved by the host country government for this purpose).

To summarize, MNEs generally pay allowances in order to encourage employees to take international assignments and to keep employees 'whole' (i.e. relatively comparable) to home standards. We will present more about this concept later in the chapter.

Benefits

The complexity inherent in international benefits often brings more difficulties than when dealing with compensation. Expatriate 'benefits' includes health care, pension plans/social security, life insurance, child allowances and profit sharing/stock option plans.

Pension plans are very difficult to deal with country-to-country as national practices vary considerably. Transportability of pension plans/social security and medical coverage benefits are very difficult to normalize. Therefore, MNEs need to address many issues when considering benefits, including:

- Whether or not to maintain expatriates in home-country programs, particularly if the multinational does not receive a tax deduction for it.
- Whether MNEs have the option of enrolling expatriates in host-country benefit programs and/or making up any difference in coverage.
- Whether expatriates should receive home-country or are eligible to receive host-country social security benefits.

Most US PCNs typically remain under their home-country benefit plan, with the exception of medical benefits: more than half of the MNEs surveyed by ORC assign their expatriates to an international healthcare plan. In some countries, expatriates cannot opt out of local social security programs. In such circumstances, the firm normally pays for these additional costs. European PCNs and TCNs enjoy portable social security benefits within the European Union. Laws governing private benefit practices differ from country to country, and firm practices also vary. Not surprisingly, multinationals have generally done a good job of planning for the retirement needs of their PCN employees, but this is generally less the case for TCNs.²⁶ There are many reasons for this: TCNs may have little or no home-country social security coverage; they may have spent many years in countries that do not permit currency transfers of accrued benefit payments; or they may spend their final year or two of employment in a country where final average salary is in a currency that relates unfavorably to their home-country currency. How their benefits are calculated and what type of retirement plan applies to them may make the difference between a comfortable retirement in a country of their choice or a forced and financially less comfortable retirement elsewhere.

In addition to the already discussed benefits, multinationals also provide vacations and special leave. Included as part of the employee's regular vacation, annual home leave usually provides airfares for families to return to their home countries. Rest and rehabilitation leave is also frequently available if the conditions of the host country are clearly below the standards of the home country. Typically, rest and rehabilitation leave provides the employee's family with paid airfares to a more comfortable location near the host country. In addition to rest and rehabilitation leave, emergency provisions are available in case of a death or illness in the family. Employees in hardship locations generally receive additional leave expense payments and rest and rehabilitation periods.

APPROACHES TO INTERNATIONAL COMPENSATION OF EXPATRIATES

There are two main options in the area of international compensation – the *Going Rate Approach* (also referred to as the Market Rate Approach) and the *Balance Sheet Approach* (sometimes known as the Build-up Approach). In this section we describe each approach and discuss the advantages and disadvantages inherent in each approach.²⁷

The going rate approach

The key characteristics of this approach are summarized in Table 8.1. With this approach, the base salary for the international transfer is linked to *the salary structure in the host country*. The multinational usually obtains information from local compensation surveys and must decide whether local nationals (HCNs), expatriates of the same nationality or expatriates of all nationalities will be the reference point in terms of benchmarking. For example, a Japanese bank operating in New York would need to decide whether its reference point would be local US salaries, other Japanese competitors in New York, or all foreign banks operating in New York. With the **Going Rate Approach**, if the location is in a low-pay country, the multinational usually supplements base pay with additional benefits and payments.

TABLE 8.1 Going rate approach

- Based on local market rates
- Relies on survey comparisons among:
 - Local nationals (HCNs)
 - Expatriates of same nationality
 - Expatriates of all nationalities
- Compensation based on the selected survey comparison
- Base pay and benefits may be supplemented by additional payments for low-pay countries

There are advantages and disadvantages of the Going Rate Approach, summarized in Table 8.2. The advantages are: there is equality with local nationals (very effective in attracting PCNs or TCNs to a location that pays higher salaries than those received in the home country); the approach is simple and easy for expatriates to understand; expatriates are able to identify with the host country; and there is often equity among expatriates of different nationalities.

TABLE 8.2 Advantages and disadvantages of the going rate approach

Advantages	Disadvantages
• Equality with local nationals • Simplicity • Identification with host country • Equity among different nationalities	• Variation between assignments for same employee • Variation between expatriates of same nationality in different countries • Potential re-entry problems

The disadvantages of the Going Rate Approach include: First, there can be variation between assignments for the same employee. This is most obvious when we compare an assignment in an advanced economy with one in a developing country, but also between assignments in various advanced economies where differences in managerial salaries and the effect of local taxation can significantly influence an employee's compensation level using the Going Rate Approach. Not surprisingly, individual employees are very sensitive to this issue. Second, there can be variation between expatriates of the same nationality in different locations. A strict interpretation of the Going Rate Approach can lead to rivalry for assignments to locations that are financially attractive and little interest in locations considered financially unattractive. Finally, the Going Rate Approach can pose problems upon repatriation when the employee's salary reverts to a home-country level that is below that of the host-country. This is not only a problem for firms in developing countries, but also for MNEs from many countries where local managerial salaries are well below that of the USA, which has long been the world market leader in managerial salaries, although the gap between US and some European salaries has been narrowing.²⁸

The balance sheet approach

The key characteristics of this approach (which is the most widely used approach for international compensation) are summarized in Table 8.3. The basic objective is to '*keep the expatriate whole*' (that is, maintaining relativity to PCN colleagues and compensating for the costs of an international assignment²⁹) through maintenance of home-country living standard plus a financial inducement to make the package attractive. This approach links the base salary for expatriates to the salary structure of the relevant home country. For example, a US executive taking up an international position would have his or her compensation package built upon the US base-salary level rather than that applicable to the host country. The key assumption of this approach is that foreign assignees should not suffer a material loss due to their transfer, and this is accomplished through the utilization of what is generally referred to as the *Balance Sheet Approach*. According to Reynolds:

*The balance sheet approach to international compensation is a system designed to equalize the purchasing power of employees at comparable position levels living overseas and in the home-country and to provide incentives to offset qualitative differences between assignment locations.*³⁰

TABLE 8.3 The balance sheet approach

- Basic objective is maintenance of home-country living standard plus financial inducement
- Home-country pay and benefits are the foundations of this approach
- Adjustments to home package to balance additional expenditure in host country
- Financial incentives (expatriate/hardship premium) added to make the package attractive
- Most common system in usage by multinational firms

There are four major categories of outlays incurred by expatriates that are incorporated in the Balance Sheet Approach:

- 1 *Goods and services* – home-country outlays for items such as food, personal care, clothing, household furnishings, recreation, transportation and medical care.
- 2 *Housing* – the major costs associated with housing in the host country.
- 3 *Income taxes* – parent-country and host-country income taxes.
- 4 *Reserve* – contributions to savings, payments for benefits, pension contributions, investments, education expenses, social security taxes, etc.

Where costs associated with the host-country assignment exceed equivalent costs in the parent country, these costs are met by both the MNE and the expatriate to ensure that parent-country equivalent purchasing power is achieved.

Table 8.4 shows a typical spreadsheet for an expatriate assignment using the Balance Sheet Approach. In this example, an Australian expatriate is assigned to a hypothetical country called New Euphoria which has a Cost-of-Living-Index of 150 relative to Australia and an exchange rate of 1.5 relative to the Australian dollar. In addition to a foreign service premium, a hardship allowance is also payable for this location. Housing is provided by the MNE, and a notional cost for this is recognized by a 7 per cent deduction from the package, along with a notional tax deduction (we discuss taxation later in the chapter). The expatriate can see from this spreadsheet what components are offered in the package and how the package will be split between Australian currency and New Euphoria currency.

TABLE 8.4 Expatriate compensation worksheet

Employee:	Brian Smith		
Position:	Marketing Manager		
Country:	New Euphoria		
Reason for change:	New Assignment		
Effective date of change	1 February 2013		
Item	Amount A\$ PA	Paid in Australian dollars A\$ PA	Paid in local currency NE\$ PA
Base salary	200 000	100 000	150 000
Cost of living allowance	50 000		75 000
Overseas service premium (20%)	40 000	40 000	
Hardship allowance (20%)	40 000	40 000	
Housing deduction (7%)	–14 000	–14 000	
Tax deduction	–97 000	–97 000	
TOTAL	219 000	69 000	225 000
COLA Index = 150			

There are advantages and disadvantages of the Balance Sheet Approach, summarized in Table 8.5. There are three main advantages. First, the Balance Sheet Approach provides equity between all foreign assignments and between expatriates of the same nationality. Second, repatriation of expatriates is facilitated by this emphasis on equity with the parent country as expatriate compensation remains anchored to the compensation system in the parent country. Third, this approach is easy to communicate, as Table 8.4 illustrates.

TABLE 8.5 Advantages and disadvantages of the balance sheet approach

Advantages	Disadvantages
• Equity • Between assignments • Between expatriates of the same nationality • Facilitates expatriate re-entry • Easy to communicate to employees	• Can result in great disparities • Between expatriates of different nationalities • Between expatriates and local nationals • Can be quite complex to administer

There are two main disadvantages of the Balance Sheet Approach. First, this approach can result in considerable disparities – both between expatriates of different nationalities and between PCNs and HCNs. Problems arise when international staff are paid different amounts for performing the same (or very similar) job in the same host location, according to their different home base salary. For example, in the Singapore regional headquarters of a US bank, a US PCN and a New Zealand TCN may perform the same (or similar) banking duties but the American will receive a higher salary than the New Zealander because of the differences in US and New Zealand base-salary levels. As noted above, differences in base-salary levels can also cause difficulties between expatriates and HCNs. Traditionally, this has referred to the problem of highly paid PCNs being resented by local HCN employees because these ‘foreigners’ are perceived as being excessively compensated (and because they are blocking career opportunities for locals).

However, feelings of resentment and inequity can also run in the other direction. For instance, as indicated above, the USA has the highest level of managerial compensation in the world. Thus, a multinational that establishes a subsidiary in the USA (or acquires a US business) may find that if it uses a Balance Sheet Approach, its expatriates may be substantially underpaid compared to local American employees. While the logic of the balance sheet states that being tied to the home country assists in repatriation because the expatriate identifies with the home country, research in equity theory³¹ suggests that employees do not always assess compensation issues in a detached way.

The issue of base salary differences is also a concern for US employees working for foreign firms operating in the USA. Many non-US multinationals are reluctant to pay high US salaries to US employees who are offered international assignments (as HCNs into the firm’s home-country operations, or as TCNs in a regional subsidiary). US employees are equally reluctant to accept the lower salaries paid in the firm’s home country. Thus, the Balance Sheet Approach can produce disparities and may also act as a barrier to staff acceptance of international assignments. A second problem with the Balance Sheet Approach is that while this approach is both elegant and simple as a concept, it can become quite complex to administer. Complexities particularly arise in the areas of tightly integrated private and government fund transfers (e.g. taxes and pensions).

A third emerging approach to international compensation: ‘Local Plus’

Over the past decade, a third approach to international compensation, summarized in Table 8.6, and called *Local Plus* has begun to emerge, particularly in the Asia Pacific region. A **Local Plus approach** is one in which expatriate employees are paid according to the prevailing salary levels, structure, and administration guidelines of the host location, plus provided ‘expatriate-type’ benefits such as assistance with transportation, housing, and dependents’ education in recognition of the employee’s ‘foreign’ status. Benefits may be paid in-kind (directly by the MNE) or as add-ons to local salary levels at a grossed-up rate to account for host taxes. Local Plus

compensation does *not* typically include **tax equalization**, COLA, mobility premiums, hardship allowances, familiarization visits, home leave, cross-cultural training and other pre-departure programs, or spouse assistance. Pension benefits are optional depending on the nature of the assignment and whether the transfer is temporary or permanent.

The driving force behind a Local Plus approach for many MNEs is to reduce their international assignment costs. Developing low-cost alternative salary packages, such as Local Plus, is one way to achieve this. With many companies also seeing an increase in the number of developmental assignees,³² many expatriates (especially junior and middle management staff) are often willing to accept a reduced package such as Local Plus in return for the international experience that will enhance their future careers. Typically, Local Plus is used for long-term assignments, permanent transfers, intra-regional transfers (e.g. such as in Asia Pacific), and for assignments from low to high wage locations.

In many respects, Local Plus compensation is a hybrid version of both the Balance Sheet (home based) and Going Rate (host based) Approaches, often containing the optimum benefits of both. As such, it is a compensation approach that can frequently solve some of the problems encountered in more traditional compensation approaches and therefore has some unique benefits. For example, because the expatriate benefits of a Local Plus package are not 'fixed' as in the Balance Sheet Approach, there is considerable flexibility to tailor each 'plus' component (i.e. add or remove a benefit) according to a variety of individual and corporate objectives. This is advantageous for a number of reasons. First, if we take the Balance Sheet Approach, this is based on the notion that expatriate employees can identify a 'home' country, but with more expatriates undertaking multiple assignments, often back to back, and frequently over a decade or more (some with no intention to return or retire there), identifying 'home' is becoming increasingly difficult. Using a Balance Sheet approach under these circumstances does not make sense, but a Local Plus approach does. Second, companies that recruit employees from locations where it has no presence (e.g. TCNs) and therefore no payroll facilities will find it very difficult to administer either a home or host based approach. Again, a Local Plus approach will solve this problem by offering 'plus' benefits based on what is appropriate given the employee's experience and skills rather than where they come from or where they are going to.

The benefits of the Local Plus approach can be seen in the increasing use of this type of compensation in Asia Pacific.³³ AIRINC reports that companies headquartered in Asia are more likely to have a formal Local Plus policy in place, and have more assignees on a Local Plus policy, than in any other region in the world.³⁴ This may be due in large part to Asia's economic growth over the past decade that is fuelling the demand for a more globalized workforce;³⁵ as such, MNEs must entice hundreds of thousands of expatriates to the region while also facilitating the transfer of international employees in the most cost-effective manner.

Although the benefits of Local Plus compensation are numerous, there are also some disadvantages for firms that use the approach. In a recent study of expatriates' views about international assignments across five regions, McNulty and colleagues found that Local Plus compensation tends to shift the power balance in the employment relationship in expatriates' favor.³⁶ This is because, by its nature, Local Plus compensation has a more normalizing effect on how expatriates live in a host-country in comparison to expatriates' on more generous salary packages. It means that the lifestyle of expatriates on Local Plus compensation is generally more closely aligned with the lifestyle and socio-economic habits of locals in the host-country, i.e., the disparity in purchasing power between themselves and HCNs is marginal given that the choices they make about their standard of living (where to live, which schools to attend) are determined *less* by the MNE. As a result of their greater sacrifice and being forced to rely less on the organization to support some of their fundamental employment needs, which is often not compensated for in other non-financial ways (e.g. through improved career management support), Local Plus compensation can impact on expatriates' job embeddedness in terms of commitment and loyalty. In sum, Local Plus compensation tends to decrease the ties that bind expatriates to their firm.

The shift in power in the employment relationship in favor of expatriates can have significant implications for MNEs. The most significant problem is expatriate retention. For instance, if

Local Plus compensation is ideally suited to expatriates' willing to accept a reduced salary package in exchange for the opportunity to acquire valuable international skills, it is necessary to also consider that once these skills have been acquired, employees marketability on the international labor market will likely increase. As Local Plus expatriates are less reliant on firms to fund their expatriate lifestyle, and because they are living a largely 'local' lifestyle to begin with, their willingness to consider other job offers that may afford them even an incremental increase in their current salary is higher. This may be because they feel 'pushed' to find better employment opportunities, or because they have (or are developing) a self-initiated career orientation (i.e., pursuing a protean, global or boundaryless career – as discussed in chapter 7) that prompted them to initially accept a local-plus package. Either way, there is an increased risk of losing expatriates to competitors, particularly during an international assignment, which can have a devastating effort on MNEs broader global staffing objectives. See Table 8.6 for a comparison of some long-term assignment options we have discussed.

TABLE 8.6 Compensation approaches and strategies for long-term international assignments

Policy Name	Strategy	Description of Policy	Purpose Used For
Full International	Development	- based on balance sheet (home) approach 'full bells and whistles', i.e. generous remuneration (including bonus and incentives) and benefits (including cost of living allowance, housing, education, spousal allowance, car, home leave, and club memberships) - designed to ensure employee's lifestyle not disadvantaged as result of international relocation	- targeted at executives for career development or on international track who possess universal skills and considered high potential - often used for 'cadre' approach to develop careers of elite group of high performers whose permanent mobility is long-term strategic goal - mainly used for retention purposes where goal is to repatriate to corporate headquarters or business group headquarters - used sparingly and as reward for key individuals
Expatriate Lite	Skills/ Secondment	- based on reduced balance sheet (home) approach - reduced version of 'full bells and whistles', i.e. generous remuneration with/without bonus and incentives, and inclusion of some benefits (e.g. housing, education, car, home leave) but not others (e.g. club memberships, spousal allowance, cost of living)	- expatriates with deep technical skills or competencies needed in another location - specific goal is to transfer skills and knowledge for duration of assignment only (no more than 2 years) - expatriate relocates for fixed period and repatriates with no intention to relocate again unless a specific skill need arises - often used to service clients in location where local skills not available

(Continued)

(Continued)

Policy Name	Strategy	Description of Policy	Purpose Used For
Local Plus	Cost savings	- based on going rate (host) approach - provides some benefits of developmental policy but on greatly reduced basis - expatriates often localized with some additional benefits provided to sustain retention - no ongoing allowances (e.g. cost of living) - initial allowances typically phased out over period of assignment (100% benefit year one, 50% benefit year two, 20% benefit year three)	- combination of developmental and skills/secondment expatriates, but generally targeted at middle management executives who are specialized, functional people, or broad business managers and/or generalists who move between variety of different positions (and locations) throughout their career - typically offered to managers initiating relocation or indicating willingness to relocate
Localization	Cost savings, functional turnover & retention	- based on going rate (host) approach - initial allowances from any of above strategies phased out over period of assignment (100% benefit year one, 50% benefit year two, 20% benefit year three) to achieve full 'local' remuneration	typically offered to managers initiating a relocation or indicating willingness to relocate, and long-term assignees who have exceeded term of contract (i.e. beyond initial 3 or 5 year assignment) but who wish to remain in location or firm does not wish to repatriate
One-Way International	Self-initiated transfers	- based on going rate (host) approach - one way relocation package to host-destination - salary, incentives and benefits paid from local payroll	self-initiated/employee-initiated relocation

Source: Table 8.6 was created by the author team specifically for this textbook.

Taxation

Taxation is probably the one aspect of international compensation that causes the most concern to HR practitioners and expatriates because taxation generally evokes emotional responses.³⁷ No one enjoys paying taxes, and this issue can be very time consuming for both the MNE and the expatriate. To illustrate the potential problems, an assignment abroad for a US expatriate may result in being taxed in the country of assignment and in the USA. This dual tax cost, combined with all of the other expatriate costs, makes some US multinationals think twice about making use of expatriates. It is important to note that Section 911 of the US Internal Revenue Service Code contains provisions permitting a substantial deduction on foreign-earned income, but US expatriates must file with the IRS and usually also with the host-country tax office during their period of foreign service. This requirement is more onerous than for citizens of some other OECD countries who are not required to declare their total global income to their home-country taxation authority.

Multinationals generally select one of the following approaches to handling international taxation:

- **Tax equalization.** Firms withhold an amount equal to the home-country tax obligation of the expatriate, and pay all taxes in the host country
- **Tax protection.** The employee pays up to the amount of taxes he or she would pay on compensation in the home country. In such a situation, the employee is entitled to any windfall received if total taxes are less in the foreign country than in the home country. In her classic review of global compensation, Stuart³⁸ adds two other approaches: (1) **ad hoc** (each expatriate is handled differently, depending upon the individual package agreed to with the MNE); and (2) **laissez-faire** (employees are 'on their own' in conforming to host-country and home-country taxation laws and practices). However, neither of these approaches are recommended and we shall focus on tax equalization and tax protection, as these are the most common approaches.

Tax equalization is by far the more common taxation policy used by multinationals.³⁹ Thus, for an expatriate, tax payments equal to the liability of a home-country taxpayer with the same income and family status are imposed on the employee's salary and bonus. Any additional premiums or allowances are paid by the firm, tax-free to the employee. As multinationals operate in more and more countries, they are subject to widely discrepant income tax rates. For example, if we look at selected maximum federal marginal tax rates (see Table 8.7) the 'top five' highest taxation countries are The Netherlands, Belgium, Germany, Australia and Italy. The USA is significantly below the rates for these five countries.⁴⁰

TABLE 8.7 Maximum marginal federal tax rates

Country	Maximum marginal rate (%)
Australia	45.00
Belgium	50.00
Canada	29.00
Chile	40.00
Denmark	26.48
France	40.00
Germany	45.00
Italy	43.00
Japan	40.00
Korea	35.00
Mexico	28.00
Netherlands	52.00
New Zealand	39.00
Poland	40.00
Spain	27.13
Sweden	25.00
Switzerland	11.50
Turkey	35.00
United Kingdom	40.00
United States	35.00

Source: Adapted from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Table 1.1 "Personal Income Tax Rates, 2008". Reproduced with permission.⁴¹

Many MNEs have responded to this complexity and diversity across countries by retaining the services of international accounting firms to provide advice and prepare host-country and home-country tax returns for their expatriates. Increasingly, multinationals are also outsourcing the provisions of further aspects of the total expatriate compensation packages including a variety of destination services in lieu of providing payment in a package.⁴² When multinationals plan compensation packages, they need to consider to what extent specific practices can be modified in each country to provide the most tax-effective, appropriate rewards for PCNs, HCNs and TCNs within the framework of the overall compensation policy of the MNE.

As one international HRM manager noted some years ago, the difficulties in international compensation 'are not compensation so much as benefits'. Pension plans are very difficult to compare or equalize across nations, as cultural practices vary considerably. Transportability of pension plans, medical coverage and social security benefits are very difficult to normalize.⁴³ This observation remains relevant today and MNEs need to actively monitor a range of issues when considering benefits, including:

- Whether or not to maintain expatriates in home-country programs, particularly if the MNE does not receive a tax deduction for it.
- Whether MNEs have the option of enrolling expatriates in host-country benefit programs and/or making up any difference in coverage.
- Whether host-country legislation regarding termination affects benefit entitlement.
- Whether expatriates should receive home-country or host-country social security benefits.
- Whether benefits should be maintained on a home-country or host-country basis, who is responsible for the cost, whether other benefits should be used to offset any shortfall in coverage, and whether home-country benefit programs should be exported to local nationals in foreign countries.

Differences in national sovereignty are also at work in the area of mandated public and private pension schemes, what many nations refer to as 'social security' programs. Table 8.8 highlights the differences in mandated degree of contribution (ranging from a low of 0 per cent to a high of over 60 per cent) as well as the mix of employer-employee contribution.

For many international firms, expatriate assignments are likely to increase in distance, number and duration over an employee's career, and more and more firms may create cadres of permanent international assignees – called 'globals' by some firms. The inherent complexity and dynamism of culturally embedded and politically volatile national tax and pension processes promise to tax the resources, time and attention of international human resource managers for the foreseeable future. Seamless networks of global firms, their specialist consultants and local and regional public and private interests are a goal rather than a reality.

International living costs data

Obtaining up-to-date information on international living costs is a constant issue for multinationals. As we noted at the beginning of this chapter, the level of local knowledge required in many areas of IHRM requires specialist advice. Consequently, many MNEs retain the services of consulting firms that may offer a broad range of services or provide highly specialized services relevant to HRM in a multinational context. With regard to international living costs, a number of consulting firms offer regular surveys calculating a cost-of-living index that can be updated in terms of currency exchange rates. A recent survey of living costs⁴⁵ in selected cities ranked the ten most expensive cities (including rent) as New York, Oslo, Geneva, Zurich, Tokyo, Dubai, Copenhagen, Singapore, Toronto and London. The first US city in the index was New York,

TABLE 8.8 Social security contributions by employers and employees

Country	Employer contribution rate (%)	Employee contribution rate (%)	Total contribution rate (%)
Australia	0	0	0
Belgium	34.47	13.07	47.54
Canada	7.37	6.68	14.05
Chile	0	7.00	7.00
France	40.8**	21.46**	62.26
Germany	19.56	20.71	40.27
Italy	32.08**	10.49**	42.57**
Japan	12.605	12.175	24.78
Korea	9.81	4.50	14.31
Mexico	7.64**	1.65**	9.29**
Netherlands	11.88	31.15	43.03
Poland	18.43	13.71	32.14
Singapore	0.00*	0.00*	0.00*
Spain	29.95	6.35	36.3
Sweden	31.42	7.00	38.42
Switzerland	11.05	11.05	23.00
Turkey	16.50	15.00	31.50
United Kingdom	12.80	11.00	23.80
United States	13.85	6.20	20.05

*When the contributions are at zero, they are funded out of the General Tax Revenue and range from zero to very high values

**Varies idiosyncratically.

Source: Adapted from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Table 3.1 and 3.2 "Social Security Contribution Tables, 2009". Reproduced with permission.⁴⁴

ranked as the most expensive city including rent costs, but only the sixth most expensive city if you exclude rent costs. The least expensive city was Mumbai in India (formerly known as Bombay). Price differentials between Eastern and Western Europe closed in 2009 to an average of 26 per cent higher prices in Western Europe.

MNEs using the balance sheet approach must constantly update compensation packages with new data on living costs which is an ongoing administrative requirement. This is a very important issue to expatriate employees and forms the basis of many complaints if updating substantially lags behind any rise in living costs. Multinationals must also be able to respond to unexpected events such as the currency and stock market crash that suddenly unfolded in a number of Asian countries in late 1997. Some countries such as Indonesia faced a devaluation of their currency (the Rupiah) by over 50 per cent against the US dollar in a matter of weeks. This event had a dramatic impact on prices, the cost of living and the cost of servicing debt for Indonesian firms with loans denominated in a foreign currency such as the US dollar.

There is also much debate about what should be in the 'basket of goods' which consulting firms use as the basis for calculating living costs around the world. For example, the Swiss Bank UBS uses the 'Big Mac Index' to measure living costs around the world.⁴⁶ According to Table 8.9, it takes almost three hours for the average worker in Nairobi to earn enough for a Big Mac. In Los Angeles, Chicago and Hong Kong, the global burger can be bought for less than 15 minutes' effort.⁴⁷

TABLE 8.9 Range of working times required to buy one Big Mac

City	1 Big Mac in min
Chicago, Tokyo, Toronto	12
London, Los Angeles, Miami	13
Hong Kong, New York, Sydney	14
Dublin, Frankfurt, Luxembourg, Montreal, Zurich	15
Copenhagen, Geneva, Vienna	17
Dubai, Nicosia	18
Amsterdam, Auckland, Berlin, Brussels	19
Lyon, Munich, Paris, Stockholm, Taipei	20
Barcelona, Moscow, Oslo	21
Lisbon	23
Tel Aviv	24
Manama	25
Johannesburg	26
Helsinki, Madrid, Milan, Rome, Seoul	27
Athens, Shanghai, Tallinn	30
Warsaw, Doha	31
Ljubljana	34
Singapore	36
Prague	38
São Paulo	40
Kuala Lumpur, Vilnius	41
Bucharest, Riga	42
Beijing	44
Bangkok, Kiev	45
Istanbul	48
Delhi	49
Rio de Janeiro	51
Sofia	56
Buenos Aires	57
Bogotá, Lima	58
Budapest	59
Mumbai	61
Bratislava	62
Santiago de Chile	69
Cairo	82
Manila	88
Caracas	126
Mexico City	129
Jakarta	136
Nairobi	158

Notes: Price of one Big Mac divided by weighted average hourly pay across 14 professions

Source: UBS, Prices and Earning 2009.⁴⁸

It is also possible to take a wider view and focus on *business costs* rather than living costs for expatriates, because the multinational firm is interested in the overall cost of doing business in a particular country as well as the more micro issue of expatriate living costs. *The Economist Intelligence Unit*⁴⁹ calculates such indices, which measure the relative costs of doing business in different economies by compiling statistics relating to wages, costs for expatriate staff, air travel and subsistence, corporation taxes, perceived corruption levels, office and industrial rents and road transport. Generally the developed countries tend to rank as more expensive than developing countries because their wage costs are higher.

Differentiating between PCNs and TCNs

As we have indicated, one of the outcomes of the balance sheet approach is to produce differentiation between expatriate employees of different nationalities because of the use of nationality to determine the relevant home-country base salary. In effect, this is a differentiation between PCNs and TCNs. Many TCNs have a great deal of international experience because they often move from country to country in the employ of one multinational (or several) headquartered in a country other than their own (for example, an Indian banker may work in the Singapore branch of a US bank). As Reynolds⁵⁰ long ago observed, there is no doubt that paying TCNs according to their home-country base salary can be less expensive than paying all expatriates on a PCN scale – particularly if the multinational is headquartered in a country which has both high managerial salaries and a strong currency. However, justifying these differences to TCNs can be difficult. Clearly, many MNEs take the view that a significant reduction in expenses outweighs the difficulty of justifying any negative pay differentials. However, as MNEs expand and international revenue becomes more significant, TCN employees often become more valuable. A focus on retaining talented TCNs often requires rethinking the existing approach to compensating TCNs.

As a starting point, multinationals need to match their compensation policies with their staffing policies and general HR philosophy. If, for example, an MNE has an ethnocentric staffing policy, its compensation policy should be one of keeping the expatriate *whole* (that is, maintaining relativity to PCN colleagues plus compensating for the costs of international service). If, however, the staffing policy follows a geocentric approach (that is, staffing a position with the ‘best person’, regardless of nationality), there may be no clear ‘home’ for the TCN, and the multinational will need to consider establishing a system of *international base pay* for key managers, regardless of nationality, that is paid in a major reserve currency such as the US dollar or the Euro. This system allows MNEs to deal with considerable variations in base salaries for managers.

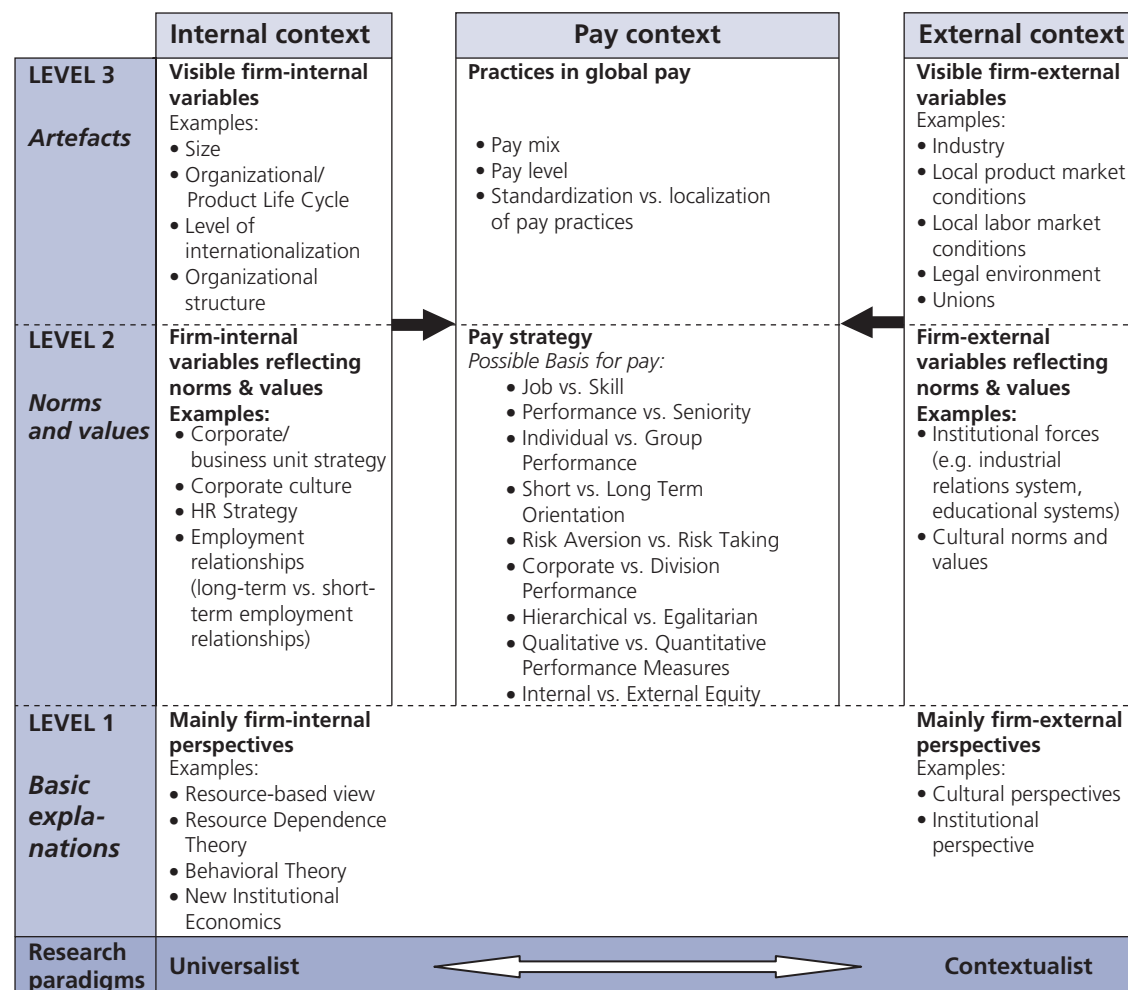
TENTATIVE CONCLUSIONS: PATTERNS IN COMPLEXITY, CHALLENGES AND CHOICES

While so far, some of this chapter has concentrated on expatriate compensation we will now draw conclusions for the larger group of (international) managers in MNEs. As outlined at the opening of the chapter, international compensation administration may be more complex than its domestic counterpart, but is only slowly and fitfully evolving from a dominant domestic state of origin.⁵¹ Domestic pay patterns – that is norms and assumptions, *pay strategies* and practices, as well as pay forms and administration – are increasingly challenged as executives in MNEs are exposed to alternative pay forms, varying legal and institutional contexts and the rapidly changing realities of global competitiveness.

Recent developments in the study of global pay issues may be seen to operate at three distinct vertical levels: the basic level of cultural values and assumptions; the intermediate level of pay strategy, practices and systems design; and the surface (artifact) level of pay administration and form⁵² – see Figure 8.1. On a second, horizontal level, firms must individually determine how to strike a balance between traditional, internally based models and explanations of pay and those more externally focused models and explanations of pay that comprise a global challenge to the status quo.⁵³ Globalizing firms must individually choose between internally and externally focused assumptions, strategies and practices. This combined choice is the complex ‘context’ of pay for any given multinational. Pay context is the pivotal center column in Figure 8.1.

On the level of basic explanations, firms can choose to emphasize firm-specific theories of job worth (such as resource-based views of the firm,⁵⁴ behavioral theory⁵⁵ or new institutional economics models)⁵⁶ or they may emphasize firm external theories of job worth (such as cultural and institutional perspectives).⁵⁷ These theories may be implicit and not articulated by pay practitioners, and yet these assumptions may indirectly drive all other pay processes. On the more explicit, and more widely investigated, level of norms and values, pay strategy may be seen as some combination of internal, corporate norms (derived from and consistent

FIGURE 8.1 Complexity, challenges and choices in global pay.



with pay strategy, IHRM strategy and traditional employment relationships – practiced ‘psychological contracts’) and external, environmental norms (derived from labor unions, educational systems, and local or regional institutional sources) that may vary significantly by geographic region.

Pay strategy may be defined in terms of a series of interlocking strategic choices on: basis of pay (job versus skill, performance versus seniority),⁵⁸ unit of aggregation (paying individuals, groups, organizations, short- versus long-term orientation to pay),⁵⁹ patterns of variation in pay (variability or risk in pay, hierarchical versus egalitarian pay orientation),⁶⁰ and an overall focus on internal equity – as captured by job evaluation systems – as opposed to external equity – as captured by market surveys.⁶¹ ‘Universal’ pay systems may be preferred by corporate pay planners rather than having to deal with myriad ‘local’ systems. Ease of administration and the standardization of practices are attractive and can contribute to simplicity in global assignments, resolving disputes related to perceived inequities or policy inconsistencies, etc. However, local or regional ‘host contexts’ and/or MNE strategy may influence senior managers to compromise these global preferences and strategically align pay practices more or less in conformance with local or regional requirements.⁶² Strategic necessity and contextual requirements may incrementally grudgingly ‘move’ pay practices away from a universalized and toward a more localized character.⁶³

It should be noted that in the center column of Figure 8.1, under ‘possible basis for pay’, a number of levels of analysis have emerged to supplement or augment traditional job-based pay. Firms may provide *an individual employee* with personal ‘choice’ in pay and pay for his/her skills or competencies.⁶⁴ Alternately, a firm may pay at the traditional *job* level, realizing that even standard jobs may vary tremendously across geographic regions. Firms may also pay at the *task group* or plant level of aggregation.⁶⁵ Finally, firms may provide ‘customized’ pay at the *national* level, or provide standardized ‘core’ pay for all employees in the global firm.⁶⁶ Increasingly, we may combine pay packages across these vertical levels of analysis and pay for a combination of personal, job, group, national or corporate purposes.⁶⁷ These composite pay systems are more complex, but they are also more flexible and responsive to diverse employee demands and changing global business conditions.

MNEs face global challenges to executive compensation practices and forms of corporate governance.⁶⁸ These challenges may be seen as an ongoing debate between advocates of pay systems that value competitive individualism and result in ‘hierarchical’ pay systems with large pay differentials for executives, market sensitive professions and other ‘critical’ employee groups⁶⁹ and the advocates of pay systems that value cooperative collectivism and result in more ‘egalitarian’ pay systems with smaller pay differentials and more shared group or firm-wide reward practices.⁷⁰ Increasingly, multinationals that violate corporate or local norms in one location in order to respond to local norms in a second location do so at their own risk.⁷¹

At the final level of pay form and administration (artifacts) MNEs may determine that pay practices such as pay mix (between base pay, the nature and extent of benefits, use of long-term and short-term incentives, etc.), overall level of pay, and the degree to which pay is standardized across all units or customized to local conditions should be the result of internal or external influences.⁷² Firm specific realities (such as operating in a monopolistic industry, a low degree of internationalization, and simple organizational design) may mitigate for standardized pay practices. Conversely, strongly held local values, institutions and regulations, an advanced level of internationalization and decentralized organizational designs may mitigate for more flexible, localized pay practices.⁷³

SUMMARY

In this chapter, we have examined the complexities that arise when firms move from compensation at the domestic level to compensation in an international context. It is evident from our review that compensation policy becomes a much less precise process than is the case in the domestic HR context. To demonstrate this complexity, we have:

- Detailed the key components of an international compensation program.
- Outlined the two main approaches to international compensation (the Going Rate and the Balance Sheet) and introduced a third new approach to compensation – *Local Plus* – and explained components as well as its advantages and disadvantages.
- Outlined special problem areas such as taxation, obtaining valid international living costs data and the problems of managing TCN compensation.
- Presented a model of global pay that highlights the complexity and yet familiarity of pay practices in the global context. It is this combination of pay decisions based on strategic global standardization and sensitivity to changing local and regional conditions that characterizes the state of international pay practices.
- Posited that a strategic yet sensitive balance can only be achieved by creating and maintaining professional networks, comprised of home office and local affiliate HR practitioners, outsourcing selected activities through specialist consultants, and a close cooperation with local and regional governments and other key local institutions.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 What should be the main objectives for a multinational with regard to its compensation policies?
- 2 Describe the main differences in the Going Rate and Balance Sheet Approaches to international compensation.
- 3 What are the key differences in salary compensation for PCNs and TCNs? Do these differences matter?
- 4 Describe Local Plus compensation and explain the major challenges MNEs face when using the approach.
- 5 What are the main points that MNEs must consider when deciding how to provide benefits?
- 6 Why is it important for MNEs to understand the compensation practices of other countries?
- 7 Explain how balancing the interests of global and local, occupational and functional perspectives might play out in a compensation decision scenario.

FURTHER READING

Bonache, J., 'The Compensation of Expatriates: A Review and a Future Research Agenda', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 158–75.

Festing, M., 'International Human Resource Management and Economic Theories of the Firm', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 449–63.

Festing, M. and Perkins, S., Rewards for internationally mobile employees. In M. Dickmann, C. Brewster and Sparrow, P. (eds) *International Human Resource Management: A European Perspective*, 2nd Ed. (London: Routledge, 2008), pp.150–173.

Festing, M., Engle, A., Dowling, P. and Sahakiantis, I., 'HRM Activities: Pay and Rewards', Chapter 7 in C. Brewster and W. Mayrhofer (eds) *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012).

Festing, M., Eidems, J. and Royer, S. (2007) 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', *European Management Journal*, April, Vol. 25, Issue 2: 118–31.

Gerhart, B., 'Compensation and National Culture', in L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global Compensation: Foundations and Perspectives*, (New York: Routledge, 2008), pp. 142–57.

NOTES AND REFERENCES

1. See J. Kerr and J. Slocum, 'Managing Corporate Culture Through Reward Systems', *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 4 (2005), pp. 130–8; and P. Evans, V. Pucik and I. Björkman, *The Global Challenge: International Human Resource Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), particularly pp. 365–81.
2. E. Locke, 'Linking Goals to Monetary Incentives', *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4 (2004), pp. 130–3; W. Mannerling and D. Fischetti, 'Engaging Employees Through Performance Markets', *WorldatWork Journal*, Vol. 18, No.4 (2009), pp. 83–92; and A. Pomeroy, 'Executive Briefing: Global Pay for Performance', *HR Magazine*, Vol. 51, No. 4, April (2006), p. 18.

3. Martin Hilb presents a well-written and thorough introduction to this interesting topic area in *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools*, 2nd Ed. (Berlin: Springer Publishing, 2006); a fascinating critique of contemporary executive pay and governance is provided by L. Bebchuck and J. Fried, in *Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).
4. F. Cooke and P. Budhwar, 'HR Offshoring and Outsourcing: Research Issues for IHRM'. In P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, UK: John Wiley and Sons, 2009), pp. 341–361.
5. M. Kavanagh and J. Michel, 'International Human Resource Management'. In M. Kavanagh and M. Thite (eds) *Human Resource Information Systems* (Thousand Oaks, California: Sage Publications 2009), pp. 361–391; D. Robb, 'Unifying Your Enterprise With a Global HR Portal', *HR Magazine*, Vol. 51, No. 3, March (2006), pp. 109–15.
6. K. Chou and H. Risher, 'Point/Counterpoint: Pay for Performance', *Workspan*, Vol. 48, No. 9, September (2005), pp. 28–37; S. Troutman and S. Ross, 'Rationalizing Global Incentive Pay Plans: Look At the Big Picture, Part One', *Workspan*, Vol. 48, No. 8, August (2005), pp. 18–22, 'Part Two', *Workspan*, Vol. 48, No. 9, September (2005), pp. 52–6, 'Part Three', *Workspan*, Vol. 48, No. 10, October (2005), pp. 30–3. Also see E. Krell, 'Evaluating Returns on Expatriates', *HRMagazine*, Vol. 50, No. 3, March (2005), pp. 60–5, and S. Nurney, 'The Long and The Short of It: When Transitioning From Short-term to Long-term Expatriate Assignments, Consider the Financial Implications', *HRMagazine*, Vol. 50, No. 3, March (2005), pp. 91–4.
7. Chou and Risher, 'Point/Counterpoint'; D. Green, 'In the Global Reward Environment One Size Doesn't Fit All', *Workspan*, Vol. 48, No. 10, October (2005), pp. 34–8; and P. Gooderham, M. Morley, C. Brewster and W. Mayrhofer, 'Human Resource Management: A Universal Concept?', in C. Brewster, W. Mayrhofer and M. Morley (eds) *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004), pp. 1–26.
8. See Hilb, *New Corporate Governance*; Bebchuck and Fried, *Pay Without Performance*; as well as A. Pomeroy, 'Executive Briefing: With Executive Comp Go Your Own Way', *HRMagazine*, Vol. 50, No. 1, November (2005), p. 14; E. Poutsma, P. Ligthart and R. Schouteten, 'Employee Share Schemes in Europe – The Influence of US Multinational', *Management Revue*, Vol. 16, No. 1 (2005), pp. 99–122; E. E. Lawler, *Talent: Making People Your Competitive Advantage* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), particularly Chapter 4 'Managing Talent' and Chapter 8 'Governing Corporations'. M. Hope's 'An Interview with Geert Hofstede', *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1 (2004), pp. 75–9 includes the provocative quote from Hofstede: 'A present fad is the myth of the magical powers of top executives. The importance of management in general, and top management in particular, is overrated and top managers are overpaid. In many cases top managers have been brought in who turn out to be parasites on their corporation rather than assets to its real success. The importance of the people who do the work is underrated, although this trend differs between countries and parts of the world' (p. 78). Challenges indeed.
9. See Hilb, *New Corporate Governance*, as well as S. Tyson and F. Bournois (eds) *Top Pay and Performance: International and Strategic Approach* (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005); 'New Ideas-Compensation: US CEO and Director Pay On the Rise', www.conference-board.org, in *Workspan*, Vol. 49, No. 1, January (2006), p. 14; M. Thompson, 'Investors Call For Better Disclosure of Executive Compensation in Canada', *Workspan Focus: Canada*, supplement to *Workspan*, February (2006), pp. 4–6; B. Florin, K. Hallock and D. Webber, 'Executive Pay and Firm Performance: Methodological Considerations and Future Directions'. (Posted at digital commons@ILR. [HTTP://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cr/15](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cr/15) Compensation Research Initiative 2010.)
10. For a ongoing discussion of transparency in pay see L. Gomez-Mejia, P. Berrone and M. Franco-Santos, *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research and Practice* (London: M.E. Sharpe, 2010), particularly Chapter 5 on the 'Determinants and Consequences of Executive Pay' and A. Engle and P. Dowling, 'Global Rewards: Strategic Patterns in Complexity', Conference Proceedings of the International Conference of Human Resource Management in a Knowledge Based Economy Ljubljana, Slovenia, June, 2004.
11. For example, specialized firms such as P-E International in Britain provide a survey of Worldwide Living Costs while Price Waterhouse offers a worldwide consulting service called 'Global Human Resource Solutions', which covers a broad range of international HR issues. Also see Mercer's widely used 'Expatriate Calculator' at www.imercer.com/default.aspx?page=home&contentId=1082.
12. J. Dunning and S. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd Ed. (Northampton, Mass.: Edward Elgar, 2008).
13. U. Krudewagen and S. Eandi, 'Designing Employee Policies for an International Workforce', *Workspan*, Vol. 53, No. 6 (2010), pp. 74–8; Y.-S. Hsu, 'Expatriate Compensation: Alternative Approaches and Challenges', *WorldatWork Journal*, Vol. 16, No. 1 (2007), pp. 15–19.
14. See K. Lowe, J. Milliman, H. DeCeiri and P. Dowling, 'International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis', *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 1, Spring (2002), pp. 45–66; S. Overman, 'In Sync: Harmonizing Your Global Compensation Plans May Be Done More "In Spirit" Than to the Letter', *HR Magazine*, Vol. 45, No. 3, March (2000), pp. 86–92; and E. Scott and R. Burke, 'Taming the Beast: Aligning Global Sales Incentives', *Workspan*, Vol. 50, No. 3, March (2007), pp. 44–9.
15. M. Bloom and G. T. Milkovich, 'A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems' *Research*

- in *Personnel and Human Resource Management* Supplement 4, (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 283–303; M. Festing, A. Engle, P. Dowling and I. Sahakians, 'HRM Activities: Pay and Rewards', in C. Brewster and W. Mayrhofer (eds) *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management*, (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012), pp. 139–163.
16. Y. McNulty, H. De Cieri, *et al.* (2009). 'Do Global Firms Measure Expatriate Return on Investment? An Empirical Examination of Measures, Barriers and Variables Influencing Global Staffing Practices.' *International Journal of Human Resource Management* 20(6): 1309–1326. Also see Y. McNulty, K. Hutchings, *et al.* (2011) 'How Expatriate Employees View Expatriate Return on Investment', *Proceedings of the Academy of International Business Annual Meeting*, Nagoya, Japan.
 17. G. T. Milkovich and M. Bloom, 'Rethinking International Compensation', *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 1 (1998), pp. 15–23.
 18. H. J. Ruff and G. I. Jackson, 'Methodological Problems in International Comparisons of the Cost of Living', *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, No. 2 (1974), pp. 57–67. For a more recent discussion of the complexities of this issue, see G. T. Milkovich, J. Newman and B. Gerhart, *Compensation* 10th Ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), particularly pp. 536–540.
 19. Acquired by Mercer in July 2010, see the web page <http://www.orcworldwide.com/> For specifics on the level of detail of available cost of living services provided by global consulting firms (for a fee) see <http://www.imercer.com/products/2010/cost-of-living.aspx#col>
 20. To view the web page of ECA International, see <http://www.eca-international.com/>
 21. *Ibid*
 22. Boarding schools are relatively common in Britain, former British colonies and a number of European countries. See for example, the Association of Boarding Schools, www.boardingschools.com/about-tabs.
 23. ORC Worldwide, 'Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices' (New York: ORC Worldwide, 2008).
 24. It is common in Asia and many developing countries in other regions for expatriates and local business people to employ maids and cooks in their houses. As stated in an earlier note when discussing employment of drivers, it may be expected that an expatriate would employ servants and to not do so would be judged negatively as this would be depriving local people of employment. Not surprisingly, this is one benefit which expatriate spouses miss when they return to their home country.
 25. ORC Worldwide, 'Dual Career Couples and International Assignments Survey' (New York: ORC Worldwide, 2005).
 26. Extensive comparisons of international benefits components, local legal requirements, and traditional practices can be made by nation and region. For example see 'Global Benefits and Employment Terms and Conditions Reports' series, fee accessible, as described in the '2010/2011 Global Catalog of Compensation, Benefits, and Policies and Practices Survey Reports', Towers Watson Data Service, Rochelle Park, New Jersey. For a more general discussion of the complexities of benefits and pension issues in international mergers and acquisitions, see A. Rosenberg and N. Lasker, 'Beyond Borders: Mastering Pension and Benefit Issues in Global M&A Transactions', *WorldatWork Journal*, Vol. 17, No. 4, (2008), pp. 28–36. The need to provide this coverage and still be cost sensitive given the new economic realities of the 21st century is discussed in a web article by *WorldatWork* 'Companies Juggle Cost Cutting With Maintaining Competitive Benefits for International Assignees', accessed September 29, 2010 from <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=42613&id=ws092810>.
 27. The material in the tables describing the two main approaches to international compensation is based on various sources – the research and consulting experience of the first author and various discussions on this topic with a range of HR managers and consultants in Australia and the USA.
 28. See C. Mestre, A. Rossier-Renaud and M. Berger, 'Better Benchmarks for Global Mobility', *Workspan*, Vol. 52, No. 4 (2009), pp. 72–7; as well as D. Balkin, 'Explaining CEO Pay in a Global Context: An Institutional Perspective', in L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (New York: Routledge, 2008), pp. 192–205. In interviews conducted a number of years ago by the first author with senior management of Australian firms operating internationally, repatriation difficulties were one of the major reasons cited for not following a Going Rate Approach with Australian expatriates.
 29. See B. W. Teague, *Compensating Key Personnel Overseas* (New York: The Conference Board, 1972), and J. J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 6th Ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 2011), particularly chapter 14, for a more detailed discussions of the concept of keeping the expatriate 'whole'.
 30. This discussion of the Balance Sheet Approach follows the presentation in Chapter 5 of the *2000 Guide to Global Compensation and Benefits*, ed. C. Reynolds (San Diego, CA: Harcourt Professional Publishing, 2000).
 31. See Chapter 8 of J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 6th Ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2011) for a review of equity theory applied to compensation.
 32. M. Neijzen, and S. De Bruyker, *Diverse Expatriate Populations: Alternative Remuneration Packages* (New York: AIRINC, 2010).
 33. See ORC Worldwide (2008) 'Survey on local-plus packages in Hong Kong and Singapore', New York; ORC Worldwide (2009) 'Survey on local-plus packages for expatriates in China', New York.
 34. AIRINC (2011) 'Mobility Outlook Survey', New York, AIRINC.
 35. D. Bolchover, (2010) 'Up Or Out: Next Moves for the Modern Expatriate', London, UK: Economist Intelligence Unit.
 36. Y. McNulty, K. Hutchings, *et al.* 'How Expatriate Employees View Expatriate Return on Investment', *Proceedings of the*

- Academy of International Business*, Nagoya, Japan, June 2011.
37. R. Cui, 'International Compensation: The Importance of Acting Globally', *WorldatWork Journal*, Vol. 15, No. 4 (2006), pp. 18–23; R. Herod, *Global Compensation and Benefits: Developing Policies for Local Nationals* (Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, 2008).
 38. P. Stuart, 'Global Payroll – A Taxing Problem', *Personnel Journal*, October (1991), pp. 80–90. For a discussion of the comparative international tax status of incentive elements of pay, see J. George, 'Do Performance Awards Work Outside the US?' *Workspan*, Vol. 53, No. 1, 2010, pp. 12–14.
 39. *Ibid.*; tax equalization can become a potential area of familial contention and more complex when dual career families seek tandem international assignments, as presented by G. Aldred in 'Dual Career Support: Strategies for Designing and Providing Career Support for International Assignee Partners', *GMAC Strategic Advisor*, 2, 6, February 2006, pp. 1–4 (www.gmacglobalrelocation.com). No fewer than 78 per cent of surveyed MNEs applied a tax equalization policy according to the Brookfield Survey 2010.
 40. *Organization for Economic Co-operation and Development*, See www.oecd.org under 'OECD Tax Database' for a complete listing of tax rates and other fiscal policy comparisons for member nations.
 41. *Ibid.*
 42. 'Brookfield Global Relocation Trends 2010 Survey' (2010) Brookfield GMAC Global Relocation Services, www.brookfieldgrs.com/insights_ideas.grts/
 43. R. Schuler and P. Dowling, *Survey of SHRM Members* (New York: Stern School of Business, New York University, 1988).
 44. *Organization for Economic Co-operation and Development*.
 45. 'UBS Prices and Earnings, Wealth Management Research, August, 2010 A Global Purchasing Power Comparison.' Accessed October 3, 2010 from: www.ubs.com. The arcane complexities of attempting to forecast exchange rates can be found in an interesting article by K. Clements and Y. Lan, 'A New Approach to Forecasting Exchange Rates', *Journal of International Finance*, Vol. 29 (2010), pp. 1424–1437.
 46. Price and Earnings: A Comparison of Purchasing Power Around the Globe (Zurich: UBS AG, Wealth Management Research, 2005).
 47. See <http://UBS.com>.
 48. Accessed from: www.UBS.com 'Wealth Management Research, Prices and Earnings 2009', PDF document, page 11. Accessed on October 15, 2010.
 49. See www.eiu.com/index.asp for *The Economist* Intelligence Unit website.
 50. C. Reynolds, 'Cost-Effective Compensation', *Topics in Total Compensation*, Vol. 2, No. 1 (1988), p. 320.
 51. G. Milkovich, J. Newman and B. Gerhart, *Compensation*, 10th Ed. (Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin Pub., 2011), Chapter 16.
 52. See E. Schein, *Organizational Culture and leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub., 1985). For a specific regional discussion of this issue, see M. Festing and I. Sahakiantz (2010) 'Compensation Practices in Central and Eastern European EU Member States – An Analytic Framework Based on Institutional Perspectives, Path Dependencies and Efficiency Considerations', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 203–216.
 53. See M. Festing, A. Engle, P. Dowling and I. Sahakiantz, 'HRM Activities: Pay and Rewards'; P. Dowling, A. Engle, M. Festing and B. Mueller, 'Complexity in Global Pay: A Meta-Framework', *Conference Proceedings of the 8th Conference on International Human Resource Management*, Cairns, Australia, June, 2005, CD-ROM indexed by title and first author's name; C. Brewster, 'Comparing HRM Policies and Practices Across Geographical Borders', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2006), pp. 68–91.
 54. J. Barney, 'Firm Performance and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1 (1991), pp. 99–120.
 55. See J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley and Sons, Inc., 1958).
 56. O. Williamson, 'Efficient Labor Organization', in F. Stephens (ed.) *Firms, Organization and Labor* (London: MacMillan, 1984), pp. 87–118; G. Marin, 'The Influence of Institutional and Cultural factors on Compensation Practices Around the World.' In L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (New York: Routledge, 2008), pp. 3–17. Also see M. Festing and I. Sahakiantz, 'Compensation Practices in Central and Eastern EU Member States – An Analytical Framework Based on Institutional Perspectives, Path Dependencies and Efficiency Considerations', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 53, No. 3 (2010), pp. 203–216.
 57. As in M. Armstrong and H. Murlis, *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (London: Kogan Page Limited, 1991). Also see G. T. Milkovich and M. Bloom, 'Rethinking International Compensation', *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 1 (1998), pp. 15–23; M. Festing, J. Eidems and S. Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', *European Management Journal*, Vol. 25, No. 2 (2007), pp. 118–131.
 58. A. Engle and M. Mendenhall, 'Transnational Roles, Transnational Rewards: Global Integration in Compensation', *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6 (2004), pp. 613–25. For a more basic discussion of competency based rewards, see P. Zingheim and J. Schuster, 'Competencies replacing Jobs as the Compensation/HR Foundation', *WorldatWork Journal*, Vol. 18, No. 3 (2009), pp. 6–20. For an North American based empirical review of skills based pay systems and their impact on workforce flexibility, employee membership behaviors and productivity, see A. Mitra, N. Gupta and J. Shaw (2011) 'A Comparative

- Examination of Traditional and Skills-based Pay Plans', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 4, pp. 278–296.
59. L. Gomez-Mejia and T. Welbourne, 'Compensation Strategies In a Global Context', *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 1 (1991), pp. 29–41; R. Heneman, C. von Hippel, D. Eskew and D. Greenberger, 'Alternative Rewards in Unionized Environments', in R. Heneman (ed.) *Strategic Reward Management* (Greenwich, CT: Information Age Pub., 2002), pp. 131–52.
 60. Gomez-Mejia and Welbourne, 'Compensation Strategies in a Global Context'; M. Bloom and G. T. Milkovich, 'A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems', *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 283–303. For a review of efforts by the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) in the United Kingdom to more systematically assess the potential cost and financial liability inherent in employee incentive schemes – in the light of a widespread perception that risky executive incentives led to dysfunctional decisions in the period 1995–2008 – see C. Cotton and J. Chapman, 'Rewards in the U.K.: Top 10 Risks', *Workspan*, Vol. 53, No. 1, (2010), pp. 52–57.
 61. Milkovich and Newman, 'A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems'.
 62. M. Festing, J. Eidems and S. Royer, 'Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences', An earlier version of this was presented by Marion Festing, Allen D. Engle, Peter Dowling and Bernadette Muller in the Conference Proceedings of the 8th Conference on International Human Resource Management, Cairns, Australia, 2005. For more on the tension between standardization and globalization, see M. Festing, A. Engle, P. Dowling, and I. Sahakians, 'HRM Activities: Pay and Rewards'.
 63. M. Festing and A. Engle, 'Contextualism in Rewards: Constructs, Measures and the Discretion of Multinational Enterprises', in C. Brewster and W. Mayrhofer, 'Comparative Human Resource Management – Current Status and Future Development', Professional Development Workshop, HR Division, Academy of Management, Montreal, August, 2010; M. Bloom, G. T. Milkovich and A. Mitra, 'International Compensation: Learning From How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (2003), pp. 1350–67. Also see A. Mitra, M. Bloom and G. T. Milkovich, 'Crossing a Raging River: Seeking Far-Reaching Solutions to Global Pay Challenges', *WorldatWork Journal*, Vol. 11, No. 2 (2002), pp. 6–17. For a lucid argument that international scholars may have overestimated the forces associated with localization of rewards, see B. Gerhart, 'Compensation and National Culture', in L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (New York: Routledge, 2008), pp. 142–57.
 64. J. Boudreau, P. Ramstad and P. Dowling, 'Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success', in W. H. Mobley and P. W. Dorfman (eds) *Advances in Global Leadership*, Vol. 3 (Oxford: Elsevier Science, 2003), pp. 63–99. Also see A. Engle, M. Mendenhall, R. Powers and Y. Stedham, 'Conceptualizing the Global Competency Cube: A Transnational Model of Human Resource', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 7 (2001), pp. 346–53.
 65. E. E. Lawler III, *Rewarding Excellence* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub., 2000); C. Garvey, 'Steer Teams With the Right Pay', *HR Magazine*, Vol. 47, No. 5, May (2002), pp. 71–8.
 66. G. T. Milkovich and M. Bloom, 'Rethinking International Compensation', *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, No. 1 (1998), pp. 15–23.
 67. G. T. Milkovich and M. Bloom, 'Rethinking International Compensation'. Also see A. Engle and M. Mendenhall, 'Transnational Roles and Transnational Rewards: Global Integration in Compensation', *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6 (2004), pp. 613–25.
 68. For an interesting and rather complete cross cultural review of corporate governance roles, processes and activities, organized by geographic regions, see the *Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses*, 2nd Ed. (2011), edited by C. Mallin, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishers.
 69. Milkovich, Newman and Gerhart, *Compensation*, pp. 71–9, 81–3. Also see R. Greene, *Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies* (New York: Routledge, 2010), particularly the discussion on Chapter 10 on global rewards and national and regional cultural clusters and norms, a discussion based on Fons Trompennars' *Managing People Across Cultures* (Chichester, UK: John Wiley and Sons, 2004) research on the patterns to values and preferences of various regions of the world.
 70. *Ibid.*
 71. Post hoc home country executive financial liabilities for questionable activities that may or may not have been locally *de rigueur* are an interesting application of this greater question of values across very different cultures. See M. Bartiromo, 'Siemen's CEO Loscheer looks to the Future', *Business Week*, October 19, 2009, pp. 17–18. For a well written introduction to the issue of convergence or divergence in pay practices that may be associated with increasing transparency in pay practices around the world, see C. Fay, 'The Global Convergence of Compensation Practices', in L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds) *Global Compensation: Foundations and Perspectives* (New York: Routledge, 2008), pp. 131–141.
 72. A. Katsoudas, S. Olsen and P. Weems, 'New Trends in Global Equity Rewards', *Workspan*, Vol. 50, No. 3 (2007), pp. 28–33.
 73. See Dowling, Engle, Festing and Mueller, 'Complexity in Global Pay'; Bloom, Milkovich and Mitra, 'International Compensation'.



CHAPTER 9

INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS AND THE GLOBAL INSTITUTIONAL CONTEXT

Chapter Objectives

In this chapter we:

- Discuss the key issues in international industrial relations and the policies and practices of MNEs.
- Examine the potential constraints that **trade unions** may have on MNEs.
- Outline key concerns that trade unions have with regard to the activities of MNEs.
- Discuss recent trends and issues in the global workforce context.

- Discuss the formation of regional economic zones such as the European Union and the impact of opponents to globalization.
- Present issues of codes of conduct and nongovernmental organizations as MNEs.
- Discuss HR implications of offshoring strategies.

INTRODUCTION

In this chapter we will use the more traditional term ‘industrial relations’ to describe the broad field of study that looks at wider issues of work and employment. We recognize that newer terms such as ‘employee relations’ and ‘employment relations’ are also used in the literature but prefer to use the traditional term in the global context because this is consistent with international organizations such as the International Organization of Employers and the International Labor Organization.¹

Before we examine the key issues in industrial relations as they relate to MNEs, we need to consider some general points about the field of international industrial relations.² First, it is important to realize that it is difficult to compare industrial relations systems and behavior across national boundaries; an industrial relations concept may change considerably when translated from one industrial relations context to another.³ The concept of collective bargaining, for example, in the USA is understood to mean negotiations between a local trade union and management; in Sweden and Germany the term refers to negotiations between an employers’ organization which represents the major firms in a particular industry and the trade union covering employees in that industry. Cross-national differences also emerge as to the objectives of the collective bargaining process and the enforceability of collective agreements. Many European unions continue to view the collective bargaining process as an ongoing class struggle between labor and capital, whereas in the USA union leaders take a very pragmatic economic view of collective bargaining rather than an ideological view. Second, it is very important to recognize in the international industrial relations field that no industrial relations system can be understood without an appreciation of its historical origin.⁴ As Schregle⁵ has observed:

A comparative study of industrial relations shows that industrial relations phenomena are a very faithful expression of the society in which they operate, of its characteristic features and of the power relationships between different interest groups. Industrial relations cannot be understood without an understanding of the way in which rules are established and implemented and decisions are made in the society concerned.

An interesting example of the effect of historical differences may be seen in the structure of trade unions in various countries. Poole⁶ has identified several factors that may underlie these historical differences:

- The mode of technology and industrial organization at critical stages of union development.
- Methods of union regulation by government.
- Ideological divisions within the trade union movement.
- The influence of religious organizations on trade union development.
- Managerial strategies for labor relations in large corporations.

Poole notes that because of these historical differences, union structures differ considerably among Western countries. These include industrial unions in Germany and other European countries, which represent all grades of employees in an industry; craft unions in Europe, Australia and the United States which are based on skilled occupational groupings across industries; conglomerate unions in the United States, Canada and The Netherlands which represent members in more than one industry; and general unions in Australia and Europe which are open to almost all employees in a given country. These differences in union structures have had a major influence on the collective bargaining process in Western countries. Some changes in union structure are evident over time; for example, enterprise unions are increasingly evident in industrialized nations. Enterprise unions are common in Asia-Pacific nations (especially in Japan), although there are national variations in their functions, and in the proportion of enterprise unions to total unions.

The less we know about how a structure came to develop in a distinctive way, the less likely we are to understand it. As Prahalad and Doz⁷ note, the lack of familiarity of multinational managers with local industrial and political conditions has sometimes needlessly worsened a conflict that a local firm would have been likely to resolve. Increasingly, MNEs are recognizing this shortcoming and admitting that industrial relations policies must be flexible enough to adapt to local requirements. This is evidently an enduring approach, even in firms that follow a non-union labor relations strategy where possible, as IHRM in Action Case 9.1 points out. Although the case is relatively old, the key points made remain relevant to current international industrial relations.

KEY ISSUES IN INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS

The focus of this chapter is on the industrial relations strategies adopted by multinationals rather than the more general topic of comparative industrial relations.⁸ Later in this chapter we will cover the emerging topic of ‘**offshoring of labor**’, but first we examine the central question for industrial relations in an international context, which concerns the orientation of MNEs to organized labor.

Industrial relations policies and practices of multinational firms

Because national differences in economic, political and legal systems produce markedly different industrial relations systems across countries, MNEs generally delegate the management of industrial relations to their foreign subsidiaries. However, a policy of decentralization does not keep corporate headquarters from exercising some coordination over industrial relations strategy. Generally, corporate headquarters will become involved in or oversee labor agreements made by foreign subsidiaries because these agreements may affect the international plans of the firm and/or create precedents for negotiations in other countries. Further, Marginson *et al.*⁹ found that the majority of the firms in their study monitored labor performance across units in different countries. Comparison of performance data across national units of the firm creates the potential for decisions on issues such as unit location, capital investment and rationalization of production capacity. The use of comparisons would be expected to be greatest where units in different countries undertake similar operations. For reviews of the literature in this area, see the work of Gunnigle and his colleagues.¹⁰

Much of the literature on the industrial relations practices of MNEs tends to be at a more cross-national or comparative level. There is, however, some research on industrial relations practices at the firm level. Empirical research has identified a number of differences in multinational approaches to industrial relations. Indeed, a number of studies have examined differences in the propensity of multinational headquarters to intervene in, or to centralize control over,



IHRM in Action Case 9.1

Advice for companies going global

The key to successfully expanding overseas is to become one with the culture of the location, even if it means unionization of employees, Michael R. Quinlan, chairman and chief executive officer of McDonald's Corp., tells conferees at a meeting of the Human Resources Management Association of Chicago.

After opening fast-food restaurants in 53 nations, McDonald's has learned that it must follow the established practices of a foreign country to succeed there, Quinlan says. For example, a number of European countries and Australia have very strict unionization standards, and operations there are unionized as a condition of doing business. Acknowledging that McDonald's has had some 'horrible union fights around the world', Quinlan advises employers considering expansion into other nations to 'do it their way, not your way'.

The main implication of dealing with unions is the increased cost of wages and benefits, according to Quinlan. Still, he adds that he does not feel unionization has interfered with employees' loyalty to McDonald's, or to the company's philosophy of service and employee motivation. Declaring that unions do not 'bring much to the equation' of the employee/employer relationship, Quinlan says McDonald's is 'basically a non-union Company' and intends to stay that way.

Another source of difficulty for McDonald's in its expansion overseas lies in the fact that fast-food restaurants are unfamiliar in most nations. Opening the first McDonald's inside the Communist-bloc, in Yugoslavia, took 12 years, Quinlan notes. He also points out that the company's policy is to staff its restaurants, from crew through management, only with nationals – for the 3300 foreign outlets, the corporation employs only 35 expatriate US citizens, and its goal is to have 100 per cent local employees within five years.

Source: Reproduced with permission from Bulletin to Management, 42 BTM 66 (Mar. 7, 1991). Copyright 1991 by The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) www.bna.com.

matters such as industrial relations in host locations. Multinational headquarters involvement in industrial relations is influenced by several factors, as detailed below.

The degree of inter-subsidiary production integration. According to Hamill,¹¹ a high degree of integration was found to be the most important factor leading to the centralization of the industrial relations function within the firms studied. Industrial relations throughout a system become of direct importance to corporate headquarters when transnational sourcing patterns have been developed, that is, when a subsidiary in one country relies on another foreign subsidiary as a source of components or as a user of its output.¹² In this context, a coordinated industrial relations policy is one of the key factors in a successful global production strategy.¹³ One early example of the development of an international policy for industrial relations can be seen in the introduction of employee involvement across Ford's operations.¹⁴

Nationality of ownership of the subsidiary. There is evidence of differences between European and US firms in terms of headquarters' involvement in industrial relations.¹⁵ A number of studies have revealed that US firms tend to exercise greater centralized control over labor relations than do British or other European firms.¹⁶ US firms tend to place greater emphasis on formal management controls and a close reporting system (particularly within the area of financial control) to ensure that planning targets are met. In his review of empirical research of this area, Bean¹⁷ showed that foreign-owned multinationals in Britain prefer single-employer bargaining (rather than involving an employer association), and are more likely than British firms to assert

managerial prerogative on matters of labor utilization. Further, Hamill¹⁸ found US-owned subsidiaries to be much more centralized in labor relations decision-making than British-owned. Hamill attributed this difference in management procedures to the more integrated nature of US firms, the greater divergence between British and US labor relations systems than between British and other European systems, and the more ethnocentric managerial style of US firms.

International human resource management approach. In earlier chapters, we discussed the various international human resource management approaches utilized by multinationals; these have implications for international industrial relations. Interestingly, an ethnocentric predisposition is more likely to be associated with various forms of industrial relations conflict.¹⁹ Conversely, it has been shown that more geocentric firms will bear more influence on host-country industrial relations systems, due to their greater propensity to participate in local events.²⁰

MNE prior experience in industrial relations. European firms have tended to deal with industrial unions at industry level (frequently via employer associations) rather than at firm level. The opposite is more typical for US firms. In the USA, employer associations have not played a key role in the industrial relations system, and firm-based industrial relations policies tend to be the norm.²¹

Subsidiary characteristics. Research has identified a number of subsidiary characteristics to be relevant to centralization of industrial relations. First, subsidiaries that are formed through acquisition of well-established indigenous firms tend to be given much more autonomy over industrial relations than are greenfield sites set up by a multinational firm.²² Second, according to Enderwick, greater intervention would be expected when the subsidiary is of key strategic importance to the firm and the subsidiary is young.²³ Third, where the parent firm is a significant source of operating or investment funds for the subsidiary, that is, where the subsidiary is more dependent on headquarters for resources, there will tend to be increased corporate involvement in industrial relations and human resource management.²⁴ Finally, poor subsidiary performance tends to be accompanied by increased corporate involvement in industrial relations. Where poor performance is due to industrial relations problems, multinationals tend to attempt to introduce parent-country industrial relations practices aimed at reducing industrial unrest or increasing productivity.²⁵

Characteristics of the home product market. An important factor is the extent of the home product market²⁶ – an issue that was discussed in Chapter 1. If domestic sales are large relative to overseas operations (as is the case with many US firms), it is more likely that overseas operations will be regarded by the parent firm as an extension of domestic operations. This is not the case for many European firms, whose international operations represent the major part of their business. Lack of a large home market is a strong incentive to adapt to host-country institutions and norms. There is evidence of change in the European context: since the implementation of the single European market in 1993, there has been growth in large European-scale companies (formed via acquisition or joint ventures) that centralize management organization and strategic decision-making. However, processes of operational decentralization with regard to industrial relations are also evident.²⁷

Management attitudes towards unions. An additional important factor is that of management attitudes or ideology concerning unions.²⁸ Knowledge of management attitudes concerning unions may provide a more complete explanation of multinational industrial relations behavior than could be obtained by relying solely on a rational economic model. Thus, management attitudes should also be considered in any explanation of managerial behavior along with such factors as market forces and strategic choices. This is of particular relevance to US firms, since union avoidance appears to be deeply rooted in the value systems of American

managers.²⁹ Commenting on labor relations in the US, the noted Harvard labor law scholar, Derek Bok, has observed that:

A look at the forces that shape our labor laws does tell us something about our own society – or at least it brings some old truths into sharper focus. Consider the individualism, the pragmatism and the decentralization that pervades our system of labor relations. These qualities have been much praised and doubtless contribute much to labor relations in America. They permit great flexibility in a diverse country and provide abundant opportunities for initiative . . . At the same time, these national traits have also produced a system of labor law that is uniquely hard on the weak, the uneducated, the unorganized and the unlucky. (p. 1459)³⁰

OECD data on trade union density of 24 developed economies from 2005 to 2010 indicates that Finland, Sweden, Denmark, Norway and Belgium have the highest levels of union membership while France, the USA and Korea have low levels of union density. Thus, managers from these countries may be less likely to have extensive experience with unions than managers in many other countries. Overall, OECD data shows that union density has slightly declined in the period 2005–2010 with the OECD average declining from 18.8 in 2005 to 18.1 in 2010. This decline in union density in many countries may be explained by economic factors such as reduced public-sector employment, reduced employment in manufacturing industries as a share in total employment, and increased competition; it is also suggested to be associated with decentralization of industrial relations to business unit level, changes in governance and legislative changes. Union membership decline is also linked to the introduction of new forms of work organization, globalization of production and changes in workforce structure.³¹

Although there are several problems inherent in data collection for a cross-national comparison of union density rates, several theories have been suggested to explain the variations among countries. Such theories consider economic factors such as wages, prices and unemployment levels; social factors such as public support for unions; and political factors. In addition, studies indicate that the strategies utilized by labor, management and governments are particularly important.³²

Another key issue in international industrial relations is industrial disputes. Hamill³³ examined strike-proneness of multinational subsidiaries and indigenous firms in Britain across three industries. Strike-proneness was measured via three variables – strike frequency, strike size and strike duration. There was no difference across the two groups of firms with regard to strike frequency, but multinational subsidiaries did experience larger and longer **strikes** than local firms. Hamill suggests that this difference indicates that foreign-owned firms may be under less financial pressure to settle a strike quickly than local firms – possibly because they can switch production out of the country.

Overall, it is evident that international industrial relations are influenced by a broad range of factors. Commenting on the overall results of his research, Hamill³⁴ concluded that:

general statements cannot be applied to the organization of the labor relations function within MNEs. Rather, different MNEs adopt different labor relations strategies in relation to the environmental factors peculiar to each firm. In other words, it is the type of multinational under consideration which is important rather than multinationality itself.

TRADE UNIONS AND INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS

Trade unions may limit the strategic choices of multinationals in three ways: (1) by influencing wage levels to the extent that cost structures may become uncompetitive; (2) by constraining the ability of multinationals to vary employment levels at will; and (3) by hindering or preventing

global integration of the operations of multinationals.³⁵ We shall briefly examine each of these potential constraints.

Influencing wage levels

Although the importance of labor costs relative to other costs is decreasing, labor costs still play an important part in determining cost competitiveness in most industries. The influence of unions on wage levels is therefore, important. Multinationals that fail to successfully manage their wage levels will suffer labor cost disadvantages that may narrow their strategic options.

Constraining the ability of multinationals to vary employment levels at will

For many multinationals operating in Western Europe, Japan and Australia, the inability to vary employment levels 'at will' may be a more serious problem than wage levels. Many countries now have legislation that limits considerably the ability of firms to carry out plant closure, **redundancy** or layoff programs unless it can be shown that structural conditions make these employment losses unavoidable. Frequently, the process of showing the need for these programs is long and drawn-out. Plant closure or redundancy legislation in many countries also frequently specifies that firms must compensate redundant employees through specified formulae such as two week's pay for each year of service. In many countries, payments for involuntary terminations are quite substantial, especially in comparison to those in the USA.

Trade unions may influence this process in two ways: by **lobbying** their own national governments to introduce redundancy legislation; and by encouraging regulation of multinationals by international organizations such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (Later in this chapter we describe the *Badger* case, which forced Raytheon to finally accept responsibility for severance payments to employees made redundant by the closing down of its Belgian subsidiary.) Multinational managers who do not take these restrictions into account in their strategic planning may well find their options to be considerably limited.

Hindering or preventing global integration of the operations of MNEs

In recognition of these constraints (which can vary by industry), some multinationals make a conscious decision not to integrate and rationalize their operations to the most efficient degree, because to do so could cause industrial and political problems. Prahalad and Doz³⁶ cite General Motors as an example of this 'sub-optimization of integration'. GM was alleged in the early 1980s to have undertaken substantial investments in Germany (matching its new investments in Austria and Spain) at the demand of the German metalworkers' union (one of the largest industrial unions in the Western world) in order to foster good industrial relations in Germany. One observer of the world auto industry suggested that car manufacturers were **sub-optimizing** their manufacturing networks partly to placate trade unions and partly to provide a 'redundancy in sources' to prevent localized industrial relations problems from paralyzing their network. This sub-optimization led to unit manufacturing costs in Europe that were 15 per cent higher, on average, than an economically optimal network would have achieved. Prahalad and Doz³⁷ drew the following conclusion from this example:

Union influence thus not only delays the rationalization and integration of MNEs' manufacturing networks and increases the cost of such adjustments (not so much in the visible severance payments and 'golden handshake' provisions as through the economic losses incurred in the meantime), but

also, at least in such industries as automobiles, permanently reduces the efficiency of the integrated MNC network. Therefore, treating labor relations as incidental and relegating them to the specialists in the various countries is inappropriate. In the same way as government policies need to be integrated into strategic choices, so do labor relations.

THE RESPONSE OF TRADE UNIONS TO MNEs

Trade union leaders have long seen the growth of multinationals as a threat to the bargaining power of labor because of the considerable power and influence of large multinational firms. While it is recognized that multinationals are ‘neither uniformly anti-union nor omnipotent and monolithic bureaucracies’,³⁸ their potential for lobbying power and flexibility across national borders creates difficulties for employees and trade unions endeavoring to develop countervailing power. There are several ways in which multinationals have an impact upon trade union and employee interests. Kennedy³⁹ has identified the following seven characteristics of MNEs as the source of trade union concern about multinationals:

- *Formidable financial resources.* This includes the ability to absorb losses in a particular foreign subsidiary that is in dispute with a national union and still show an overall profit on worldwide operations. Union bargaining power may be threatened or weakened by the broader financial resources of a multinational. This is particularly evident where a multinational has adopted a practice of *transnational sourcing and cross-subsidization of products or components* across different countries. ‘The economic pressure which a nationally based union can exert upon a multinational is certainly less than would be the case if the company’s operations were confined to one country’.⁴⁰
- *Alternative sources of supply.* This may take the form of an explicit ‘dual sourcing’ policy to reduce the vulnerability of the multinational to a strike by any national union. Also, temporary switching of production in order to defeat industrial action has been utilized to some extent, for example, in the automotive industry.⁴¹
- *The ability to move production facilities to other countries.* A reported concern of employees and trade unions is that job security may be threatened if a multinational seeks to produce abroad what could have, or previously has, been manufactured domestically. National relative advantages provide MNEs with choice as to location of units. Within the EU, for example, evidence suggests that MNEs locate skill-intensive activities in countries with national policies promoting training and with relatively high labor costs. Conversely, semi-skilled, routinized activities are being located in countries with lower labor costs.⁴² Threats by multinationals, whether real or perceived, to reorganize production factors internationally with the accompanying risk of plant closure or rationalization, will have an impact on management-labor negotiations at a national level. However, technical and economic investments may reduce a multinational’s propensity to relocate facilities.
- *A remote locus of authority* (i.e. the corporate head office management of a multinational firm). While many MNEs report decentralization and local responsiveness of HRM and industrial relations, trade unions and works councils have reported that the multinational decision-making structure is opaque and the division of authority obscured. Further, employee representatives may not be adequately aware of the overall MNE organizational strategy and activities.⁴³
- *Production facilities in many industries.* As Vernon⁴⁴ has noted, many multinationals operate multiple product lines across a range of industries.
- *Superior knowledge and expertise in industrial relations.*
- *The capacity to stage an ‘investment strike’*, whereby the multinational refuses to invest any additional funds in a plant, thus ensuring that the plant will become obsolete and economically non-competitive.

Many of the points made by Kennedy would now be recognized as characteristics of the process described as *offshoring*, as presented later in this chapter. This topic will remain a key issue within the broader debate concerning globalization and the employment consequences of globalization. For reviews of offshoring, see Auer *et al.*,⁴⁵ Cooke,⁴⁶ and Pyndt and Pedersen.⁴⁷

Another issue reported by trade unions is their claim that they have difficulty accessing decision-makers located outside the host country and obtaining financial information. For example, according to Martinez Lucio and Weston:

*Misinformation has been central to the management strategy of using potential investment or disinvestment in seeking changes in certain organizations . . . For example, in companies such as Heinz, Ford, Gillette and General Motors, workers have established that they had on occasions been misinformed by management as to the nature of working practices in other plants.*⁴⁸

The response of labor unions to multinationals has been threefold: to form international trade secretariats (ITSs); to lobby for restrictive national legislation; and finally, to try and achieve regulation of multinationals by international organizations.

International trade secretariats (ITSs)

ITSs function as loose confederations to provide worldwide links for the national unions in a particular trade or industry (e.g., metals, transport and chemicals). The secretariats have mainly operated to facilitate the exchange of information.⁴⁹ The long-term goal of each ITS is to achieve transnational bargaining with each of the multinationals in its industry. Each ITS has followed a similar program to achieve the goal of transnational bargaining.⁵⁰ The elements of this program are: (1) research and information, (2) calling company conferences, (3) establishing company councils, (4) companywide union–management discussions, and (5) coordinated bargaining. Overall, the ITSs have met with limited success, the reasons for which Northrup⁵¹ attributes to: (1) the generally good wages and working conditions offered by multinationals, (2) strong resistance from multinational firm management, (3) conflicts within the labor movement, and (4) differing laws and customs in the industrial relations field.

Lobbying for restrictive national legislation

On a political level, trade unions have for many years lobbied for restrictive national legislation in the USA and Europe. The motivation for trade unions to pursue restrictive national legislation is based on a desire to prevent the export of jobs via multinational investment policies. For example, in the USA, the AFL–CIO has in the past lobbied strongly in this area.⁵² A major difficulty for unions when pursuing this strategy is the reality of conflicting national economic interests. In times of economic downturn, this factor may become an insurmountable barrier for trade union officials. To date, these attempts have been largely unsuccessful, and, with the increasing internationalization of business, it is difficult to see how governments will be persuaded to legislate in this area.

Regulation of multinationals by international organizations

Attempts by trade unions to exert influence over multinationals via international organizations have met with some success. Through trade union federations such as the **European Trade Union Confederation (ETUC)** the labor movement has been able to lobby the **International Labor Organization (ILO)**, the **United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)**,⁵³ the **Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)** and the **European Union (EU)**. The ILO has identified a number of workplace-related principles that

should be respected by all nations: freedom of association; the right to organize and collectively bargain, abolition of forced labor and non-discrimination in employment. In 1977 the ILO adopted a code of conduct for multinationals (Tripartite Declaration of Principles Concerning MNEs and Social Policy).⁵⁴ The ILO code of conduct, which was originally proposed in 1975, was influential in the drafting of the OECD guidelines for multinationals, which were approved in 1976. These voluntary guidelines cover disclosure of information, competition, financing, taxation, employment and industrial relations, and science and technology.⁵⁵

A key section of these guidelines is the *umbrella* or *chapeau clause* (the latter is the more common term in the literature) that precedes the guidelines themselves. The purpose of a chapeau clause is to serve as a summary or 'lead-in statement' for guidelines or agreements. For the OECD guidelines this clause states that multinationals should adhere to the guidelines:

within the framework of law, regulations and prevailing labor relations and employment practices, in each of the countries in which they operate.

Campbell and Rowan⁵⁶ state that:

employers have understood the chapeau clause to mean compliance with local law supersedes the guidelines while labor unions have interpreted this clause to mean that the guidelines are a 'supplement' to national law.

The implication of this latter interpretation is significant: a firm could still be in violation of the OECD guidelines even though its activities have complied with national law and practice. Given the ambiguity of the chapeau clause and the fact that the OECD guidelines are voluntary, it is likely that this issue will continue to be controversial.

There is also some controversy in the literature as to the effectiveness of the OECD guidelines in regulating multinational behavior.⁵⁷ This lack of agreement centers on assessments of the various challenges to the guidelines. The best known of these challenges is the *Badger* case. The Badger Company was a subsidiary of Raytheon, a US-based multinational. In 1976 the Badger Company decided to close its Belgian subsidiary, and a dispute arose concerning termination payments.⁵⁸ Since Badger (Belgium) NV had filed for bankruptcy, the Belgian labor unions argued that Raytheon should assume the subsidiary's financial obligations. Raytheon refused, and the case was brought before the OECD by the Belgian government and the International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees (FIET), an international trade secretariat. The Committee on International Investments and MNEs (CIIME) of the OECD indicated that paragraph six of the guidelines (concerned with plant closures) implied a 'shared responsibility' by the subsidiary and the parent in the event of a plant closing. Following this clarification by the CIIME and a scaling down of initial demands, Badger executives and Belgian government officials negotiated a settlement of this case.

Blanpain⁵⁹ concludes that the *Badger* case made clear the responsibility of the parent company for the financial liability of its subsidiary, but that this responsibility is not unqualified. As to whether the *Badger* case proved the 'effectiveness' of the OECD guidelines, Jain⁶⁰ and Campbell and Rowan⁶¹ point out that the Belgian unions devoted considerable resources to make this a test case and had assistance from both American unions (which, through the AFL-CIO, lobbied the US Department of State) and the Belgian government in their negotiations with the OECD and Badger executives. Liebhaberg⁶² is more specific in his assessment:

Despite an outcome which those in favor of supervision consider to be positive, the Badger Case is a clear demonstration of one of the weaknesses in the OECD's instrument, namely that it does not represent any sort of formal undertaking on the part of the twenty-four member states which are signatories to it. The social forces of each separate country must apply pressure on their respective governments if they want the guidelines applied.

A recent development with the OECD guidelines has been the follow-up procedures. The system of National Contact Points promotes observance of the guidelines by MNEs operating in or from the governments' territories. It appears that this system is now having some influence on MNE behavior in the industrial relations area. In May 2011 Ministers from OECD and developing economies agreed on new guidelines to promote more responsible business conduct by multinational enterprises, and a second set of guidance designed to combat the illicit trade in minerals that finance armed conflict. The OECD statement noted that:

Forty-two countries will commit to new, tougher standards of corporate behavior in the updated Guidelines for Multinational Enterprises: the 34 OECD countries plus Argentina, Brazil, Egypt, Latvia, Lithuania, Morocco, Peru and Romania. The updated Guidelines include new recommendations on human rights abuse and company responsibility for their supply chains, making them the first inter-governmental agreement in this area.

The Guidelines establish that firms should respect human rights in every country in which they operate. Companies should also respect environmental and labor standards, for example, and have appropriate due diligence processes in place to ensure this happens. These include issues such as paying decent wages, combating bribe solicitation and extortion, and the promotion of sustainable consumption.⁶³

Recognizing the limitations of voluntary codes of conduct, European trade unions continue to lobby the Commission of the European Union to regulate the activities of multinationals.⁶⁴ Unlike the OECD, the Commission of the EU can translate guidelines into law, and has developed a number of proposals concerning disclosure of information to make multinationals more 'transparent'. These are discussed in more detail in the next section.

REGIONAL INTEGRATION: THE EUROPEAN UNION (EU)

Regional integration such as the development of the European Union (EU) has brought significant implications for industrial relations.⁶⁵ In the Treaty of Rome (1957), some consideration was given to social policy issues related to the creation of the European Community. In the EU, the terms 'social policy' or 'social dimension' are used to cover a number of issues including in particular labor law and working conditions, aspects of employment and vocational training, social security and pensions. There have been a number of significant developments in EU social policy over the past four decades. The Social Charter of the Council of Europe came into effect in 1965. In 1987, the major objective of the implementation of the Single European Act was to establish the Single European Market (SEM) on 31 December 1992, in order to enhance the free movement of goods, money and people within the SEM. The social dimension aims to achieve a large labor market by eliminating the barriers that restrict the freedom of movement and the right of domicile within the SEM. The European Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers (often referred to simply as the Social Charter) was introduced in 1989, and has guided the development of social policy in the 1990s.⁶⁶ Naturally, the social dimension has been the subject of much debate: proponents defend the social dimension as a means of achieving social justice and equal treatment for EU citizens, while critics see it as a kind of 'social engineering'.⁶⁷

The current treaty for the EU is the Treaty of Lisbon which came into force in December 2009.⁶⁸ The Treaty of Lisbon guarantees the enforcement of a Charter of Fundamental Rights that covers civil, political, economic and social rights, which are legally binding not only on the EU and its institutions, but also on the member states as regards the implementation of EU law. It also reaffirms important steps to outlaw discrimination on the grounds of gender, race and color and mentions social rights applied within companies, e.g. workers' rights to be informed, to negotiate and take collective action – in other words, the right to strike. The European Commission

department responsible for social policy is the Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.⁶⁹ For many firms, whether non-European MNEs with businesses operating within the EU or smaller European firms, the legal complexity of operating within the EU increases the utility of belonging to an employer association such as the Federation of European Employers (www.fedee.com) to facilitate the challenge of managing across European national boundaries and accessing relevant information.

The issue of social 'dumping'

One of the early concerns related to the formation of the European Union was its impact on jobs. There was alarm that those member states that have relatively low social security costs would have a competitive edge and that firms would locate in those member states that have lower labor costs. The counter-alarm was that states with low-cost labor would have to increase their labor costs, to the detriment of their competitiveness. There are two industrial relations issues here: the movement of work from one region to another and its effect on employment levels; and the need for trade union solidarity to prevent workers in one region from accepting pay cuts to attract investment, at the expense of workers in another region.

With the expansion of the EU in 2004 to include ten new members (most relatively low-income states, some of whom are still working to overcome the heritage of state socialist economic systems and limited recent experience with parliamentary democracy) there has been an increased sensitivity to the problem of **social dumping**.⁷⁰ This is particularly so since the global financial crisis in 2009. An internet search using the term 'social dumping' will turn up web-pages reflecting concerns from multiple perspectives – trade union, societal and business. We examine these multiple perspectives in the next section of this chapter where we look at the issue of monitoring global HR practices.

CODES OF CONDUCT – MONITORING HRM PRACTICES AROUND THE WORLD

An issue that has been somewhat overlooked in the IHRM literature is the need to monitor the HRM practices used in a variety of social, legal and regulatory contexts. This is of particular relevance to MNEs involved in cross-border alliances in industries such as textile, clothing and footwear (TCF) and other consumer goods industries such as electrical goods where MNEs do not establish their own manufacturing operations. A critical issue in the management of the international supply chain is ensuring that quality standards are met. This has been problematic for some MNEs with global brands such as Nike, Levi Strauss, Benetton, Reebok and Adidas. A major management challenge for these firms has been the reaction of Western consumers to allegations of unfair employment practices used by their subcontractors in countries such as India, China, Turkey, Indonesia, El Salvador, Honduras, the Dominican Republic and the Philippines.

Various MNEs have been accused of condoning work practices such as the use of child labor, long working hours for minimal pay and unsafe working environments – conditions that would not be permitted in the home countries of leading Western MNEs. Public uproar in the 1990s resulted in various actions by governments, the United Nations and non-government organizations (NGOs) to try to enforce codes of conduct also for subcontractors through their multinational partners.⁷¹ Some multinationals, with corporate reputations and valuable brands at stake, quickly introduced their own codes of conduct.⁷² These codes of conduct included, for example, acceptable working conditions, no child labor and minimum wages. There is now a universal standard, similar to the ISO 9000 quality standard, called the *Social Accountability 8000*, whose principles are drawn from the UN human rights conventions.⁷³

While the code of conduct approach initially appeared to handle the public relations issue, ongoing enforcement has proven difficult. The role of HRM related to a global code of conduct may include the following:

- Drawing up and reviewing codes of conduct.
- Conducting a cost-benefit analysis to oversee compliance of employees and relevant alliance partners.
- Championing the need to train employees and alliance partners in elements of the code of conduct.
- Checking that performance and rewards systems take into consideration compliance to codes of conduct.

IHRM in Action Case 9.2 illustrates one example of a firm that has established a global code of conduct. On the basis of this case, you can discuss what internal and external effects such a code of conduct may have for the MNE.

Non-government organizations (NGOs)

The globalization of trade and business has provoked a vigorous debate within national states, and often is expressed in anti-globalization rallies and protests. The activities of environmental groups such as Greenpeace highlight how these organizations have also become internationalized. They tend to have national ‘managers’ in various countries, and variations of structural forms for coordination and accountability. Aid agencies such as the Red Cross, the Red Crescent, World Vision and Médecins Sans Frontières (Doctors without Borders) are prominent examples of NGOs. They may utilize different organizational structures and have members who may internalize to a greater degree the shared values and beliefs due to the nature of the organization’s mission and activities, than may be found in a for-profit multinational. Nonetheless, in terms of global control and operations, there may be similar managerial concerns to those of, for instance, oil companies. Physical risk – such as the danger of staff being taken hostage, and of having property damaged – is common to firms operating in hostile contexts. As Fenwick⁷⁴ identifies, non-profit organizations have been largely ignored in IHRM research, possibly because IHRM ‘reflects the traditional management ethos of effectiveness and efficiency rather than the non-profit ethos of values-driven, charitable and philanthropic ideals’.⁷⁵ It would seem that the need to broaden the focus of the IHRM field to include NGOs will be necessary, as the impact and influence of NGOs is more than likely to continue well into the twenty-first century. For an excellent review of the role of NGOs in international business, see the paper by Lambell *et al.* (2008) in the Further Reading list at the end of this chapter.

MANAGING HUMAN RESOURCES IN ‘OFFSHORING COUNTRIES’

The concept of offshoring and its strategic importance

Even given global economic irregularities, offshoring continues to be an important trend for reaching competitive advantage in the globalized economy.⁷⁶ In this section we will give special emphasis to the context of host countries, which are typical recipients for offshoring activities of MNEs. For these offshoring countries we will discuss HRM implications,⁷⁷ because this trend leads to a revolution in the global division of labor. New interfaces emerge that need to be managed.⁷⁸



IHRM in Action Case 9.2

Degussa's global code of conduct

The firm

Degussa group is a multinational corporation with a market leadership position in the sector of specialty chemistry. The group is represented worldwide on all five continents and based in more than 300 locations. The cornerstone for Degussa was placed in 1843 in Frankfurt, Germany; after several acquisitions, today 44 000 employees work for this company worldwide. Since June 2004, the Degussa group has been a 100 per cent subsidiary of Rag AG. Due to its important size and long history as well as its broad international experience, Degussa operates relatively independently from the parent company. Key production facilities, sales and marketing offices of Degussa can be found in around 60 countries, whereas the business activity focuses on Europe, North America and Asia. In 2005, Degussa generated sales of EUR 11.8 billion; almost three-quarters of this sales volume were generated outside of Germany.

The organization

Degussa has a decentralized organization within a global business framework. This is achieved through business units, which have full accountability for local operations. However, to maintain strategic control of its international business, strategic management decisions are mainly made in the headquarters – this philosophy is also reflected in the structure of the management board which consists solely of German managers.

To foster a corporate strategy and a new corporate culture known as 'Blue Spirit', a set of supporting principles including Degussa's Global Social Policy, guiding missions which are incorporated in management practices (e.g. a bonus system for executives linked to corporate goals) as well as a Global Code of Conduct were developed. The aim is to bring together several different corporate cultures and to create one company in which every employee at every site feels as though he or she is part of a common whole.

The Global Code of Conduct

The Global Code of Conduct aims at supporting the employees in their daily work and providing them with reference points. In the course of growing globalization, the variety of relevant markets and cultures has increased. The expectations of employees as well as customers are becoming more complex and different national and cultural backgrounds gain importance in the day-to-day work in this multinational company. The Code of Conduct is binding for every Degussa staff member and is applied in all subsidiaries as well as in the parent company. In addition, the code includes guidelines which control interactions with the corporate environment as well as with the public and governmental agencies or institutions. Even in countries (like for example India) where local rules and laws have other standards, the Global Code of Conduct is enforced. In case regional requirements go beyond the Degussa Code, the firm is forced to adapt to these conditions and has to include respective deviations within the Code.

Every employee worldwide is expected to comply with the Global Code of Conduct. Degussa has appointed various compliance officers in different units to ensure that the rules are respected. In addition, these officers might answer any related questions to assist employees in complying with these rules. Beyond this, local HR departments offer training sessions, information and publications to ensure that all employees are familiar with the Code. All employees are encouraged to name strengths and weaknesses and to actively participate in the continuing further development of this Global Code of Conduct.

Content of the Global Code of Conduct: compliance rules for the Degussa group

- 1 Scope and objectives
- 2 Business conduct

(Continued)

(Continued)

- 2.1 Managing business transactions
- 2.2 Business relations
- 2.3 Conflicts of interest
- 2.4 Insider trading
- 2.5 Maintaining the confidentiality of internal information
- 2.6 Political involvement and contributions
- 2.7 Ethics
- 3 Technical issues
 - 3.1 Competition and antitrust law
 - 3.2 Foreign trade, export and terrorism controls
 - 3.3 Tax law
 - 3.4 Environmental protection, safety, occupational health and quality
 - 3.5 Data protection
 - 3.6 IT security
- 4 Practical implementation of compliance rules

Source: Based on information obtained from Degussa's website, and 'Consult' – Kienbaum Kundenmagazin, Kienbaum Human Resources Management Consulting, 1/2007, pp. 1–7.

Unfortunately, there is no common or globally-accepted definition for the term 'offshoring'. Frequently, it is used as a subcategory of outsourcing, which can be defined as 'the act of transferring some of a company's recurring interval activities and decision rights to outside providers, as set in a contract'.⁷⁹ Depending on whether these offshoring activities are equity-based or not we can differentiate between captive offshoring, i.e., involving an affiliated firm, and outsourcing with a non-affiliated firm. While offshoring has a long tradition, for example, in the automobile industry, it has recently gained importance in the service industry and especially in the information technology (IT) sector.⁸⁰ The main locations for service offshoring activities of European companies are the United Kingdom, Ireland, Spain and Portugal in Western Europe and Poland, Hungary and Romania in Eastern Europe. Nearly half of the projects go to Asia.⁸¹

In India the development of offshoring was a result of strong support by the government to help the country meet those requirements that have an impact on the choice of the location for offshored activities. This choice depends on costs (labor and trade costs), the quality of institutions (particularly legislation) and infrastructure (particularly telecommunications), the tax and investment regime and the skills of the employees (particularly language and computer skills).⁸² A prominent example for offshoring activities are international call-centers. However, offshoring of services also includes more sophisticated, high value-added activities, such as accounting, billing, financial analysis, software development, architectural design, testing, and research and development.⁸³

As mentioned previously, in this chapter we will concentrate on the two most important countries for future foreign operations, India and China. Although it is beyond the scope of this chapter to deliver an encompassing description and analysis of the employment relations systems and approaches to HRM, we will analyze the situation with respect to offshoring and draw implications for HRM in each country. Finally, emerging issues for HRM in offshoring countries will be discussed.

Offshoring and HRM in India

India has developed a flourishing business process outsourcing (BPO) industry⁸⁴ and respective competencies. The technological infrastructure and the qualification as well as the motivation of the employees are perceived as benefits by Western investors and partners.

Furthermore, each year 3.1 million graduates enter the workforce and 20 per cent of the population speaks English.⁸⁵ Indian graduates are prepared to work for salaries which are lower than those of their Western counterparts. To capitalize on this cost advantage, US firms such as IBM, Hewlett-Packard and Electronic Data Systems have outsourced software development to Indian suppliers.⁸⁶ Other multinationals, such as General Electric, have used the availability of a highly educated yet relatively cheap labor force to establish their call centers in various parts of India. Local staff employed in these call centers are trained to speak English complete with particular accent and use of appropriate idiom, so that US, UK and Australian customers are often unaware that their local call has been diverted to a call center in India.

However, problems have also been reported from Indian BPOs and many of them are associated with HRM issues. For example, annual personnel **turnover rates** range from 20 to 80 per cent and a shortage exists considering the high demand for a skilled workforce, especially in middle management. As some HR managers have reported, only half of the candidates even show up for a job interview.⁸⁷ This shortage and the high demand for skilled workers have led to an annual increase in salaries of between 10 and 20 per cent. Consequently, the significant cost advantages of offshoring to India are in danger. Additional issues are the problems of worker dissatisfaction and conflicts caused by stress as well as cases of reported sexual and racial abuse.⁸⁸ All of these factors can lead to a decrease in productivity and thus, to further financial losses.⁸⁹

These findings are confirmed by the results of an empirical study conducted by Mehta *et al.*, who concluded that HRM issues are perceived as a major weakness in BPO firms.⁹⁰ This represents a challenge to the HRM of BPO firms. As reported by Sparrow and Budhwar,⁹¹ the Indian HRM policies and practices are still very much influenced by the caste system, social relationships and politics:

*At times, selection, promotion and transfer are based on ascribed status and social and political connections, so there is a strong emphasis on collectivism – family and group attainments take precedence over work outcomes . . . Motivational tools are more likely to be social, interpersonal and even spiritual. In such conditions, the employee's orientation emphasizes personalized relationships rather than performance.*⁹²

These issues lead to a HRM system, which is characterized by informalities and less rationality.⁹³ This might contradict the previously discussed attempts for a global standardization of HRM policies and practices by MNEs.⁹⁴ However, a study conducted in 51 BPO companies situated close to New Delhi revealed that the work settings were designed to guarantee maximum customer satisfaction. Furthermore, the authors discovered a more formal, structural and rational approach to HRM – similar to those in developed countries. Nevertheless, with respect to HRM practices and their effects on the employees, weaknesses have also been identified. The emphasis on career development and training was lower than in Western firms. Further HRM issues to be addressed in the future included: increasing attrition rates, the prevention of psychological and stress-related problems, more flexibility in the workplace (part-time jobs do not currently exist), and the creation of a more interesting work environment to help build long-term relationships with well-qualified employees.⁹⁵ Only if the employees' needs are met by HRM measures is retention possible.⁹⁶

Offshoring and HRM in China

China is one of the fastest growing economies in the world. It is a country well-known for inexpensive manufacturing, although costs in this sector are reported to be rising.⁹⁷ Currently,

salaries in China are even lower than in India. However, the total number of graduates is only half that which India produces, and the percentage of English-speaking graduates is also much lower.⁹⁸ While Chinese universities produce a high number of science and technology graduates, students come from an educational system in which they were rarely encouraged to take initiative and deliver creative solutions although these are major requirements by MNEs.⁹⁹ Consequently, the Chinese economy suffers from a skills shortage similar to that in India, especially for those jobs which require both technical as well as management know-how.¹⁰⁰ Similar turnover rates and the same tendency of increasing salaries for highly skilled employees can also be observed in China.¹⁰¹ Reported problems or barriers to working with local entities not only include difficulties of staff recruitment and retention, but also problems in cross-cultural communication, poor working practices in supplier firms and corrupt staff behavior.¹⁰²

For Western MNEs who are planning to offshore activities to China, it is important to understand the role played by network connections called *guanxi*: dyadic personal relationships between people. Tung and Worm¹⁰³ explain that while these relationships bear similarities to the Western practice of networking, there are differences: *guanxi* relationships are contingent upon conditions such as asymmetry, reciprocity and necessity. The authors stress the importance of *guanxi* for successful business operations in China but recognize the difficulties this poses for Western managers. They suggest that *hiring practices* for key positions should take into account prospective Chinese employees' *guanxi*. The difficulty is being able to assess the extent to which prospective employees have *guanxi* that would be valuable in their enterprise.

Multinationals find that they need to invest in *training* so that employees learn how to properly use equipment, operate systems and the like. What actions can these firms take to gain the benefits of this investment in human capital? Obviously it is not easy to prevent employees from leaving the operation. The poaching of skilled employees is a significant problem for MNEs in China. Shanghai Bell was an early entrant into the Chinese market and became the 'academy for the industry', experiencing high staff turnover to both Chinese and foreign-owned competitors.¹⁰⁴ In post-reform China, employees tend to change jobs frequently in pursuit of higher wages, and not in an effort to develop their skills.¹⁰⁵ To a certain extent, this may be traced back to the employment system that existed prior to reforms associated with the transition to a market economy. Guaranteed continuation of employment, along with various welfare and benefits offered to employees, such as accommodation, medical treatment, childcare and pensions, has been referred to as the *iron rice bowl*.¹⁰⁶ In exchange for job security, employees had little freedom to move to another work unit – that is, they were unable to quit or transfer jobs and were locked into a dependency relationship with their enterprises. Respectively, managers were deprived of their right to fire or lay off unqualified or non-productive employees.¹⁰⁷

While companies operating in China are endeavoring to *reduce their attrition rates*, through the provision of additional benefits and staff development programs, Chinese employees are beginning to recognize compensation differentials and that is having an impact upon job attitudes. A fair environment and good management practices are emerging as the essential tools for retaining Chinese employees, rather than above-market compensation alone. Goodall and Roberts,¹⁰⁸ in their study of a European oil company operating in China, cite the example of one employee who found that being part of a wider organizational network was incentive enough to stay with the multinational.

The above-mentioned recruitment, qualification and retention problems require HRM practices which meet the needs of highly skilled human resources socialized in the Chinese context. However, HRM in China has only recently evolved and is challenging the former administrative system.¹⁰⁹ The transition is difficult because of the previous strong influence of the state and a current highly competitive situation:¹¹⁰

Until quite recently, the personnel function in SOEs [state-owned enterprises] was confined to job allocation, personnel record filing, and the provision of welfare benefits. The primary task for personnel

*management was to keep the employees politically and ideologically sound. Many of the HR practices which are familiar to their western counterparts were beyond the experience of personnel staff in China.*¹¹¹

From this analysis Cooke derives key features that describe the current state of HRM in China:¹¹²

- There is no systematic approach for linking HRM with the business strategy.
- Despite a surplus of labor, many companies face recruiting and retention problems.
- There is no systematic link between performance management, reward and long-term motivation.
- There is a lack in coherence and continuity of enterprise training.

However, research also shows differences between different types of enterprises.¹¹³ Venter¹¹⁴ points out that resource-rich companies, often characterized by foreign ownership, have a more encompassing approach to HRM, which includes formal education as a selection mechanism selecting the educational elite and continuing to develop them through extensive training programs. To cope with the problem of high turnover rates it is suggested that procedural justice as well as measures for increasing commitment within the organization may be helpful.¹¹⁵ To sum up, employee needs must be met by respective HRM practices and the creation of a satisfying work environment.

Summarizing emerging issues

From this brief analysis of the situation in offshore countries, important issues emerge with respect to the role of HRM as well as skill shortages and the resulting consequences.

A possible role for HRM. As we have seen from the discussion above, offshoring activities can fail. Common reasons for this include the unsatisfactory quality of products or services, problems of management control, the rapid turnover of local staff and language problems. A CIPD survey on Offshoring and the Role of HR conducted in more than 600 British companies revealed that the involvement of the HR department in offshoring decisions and processes was limited. Based on the survey results CIPD identified the following roles for HRM:¹¹⁶

- Consultation with unions/employee representatives.
- Manpower planning, considering the scope for employee redeployment.¹¹⁷
- Contributing to the internal communication strategy.
- Identifying training needs.
- Designing new jobs which stem from offshoring operations.
- Highlighting potential risks, such as the implications of employment regulation both in the home country and in foreign locations.

This discussion clearly shows that there are still starting points for strengthening the local HRM systems in Indian and Chinese firms. This measure would be further supported if HRM played a more important role in offshoring decisions and processes.

Skill shortages and the resulting consequences in a broader regional context. Skill shortages represent a major problem in the offshoring countries of India and China. According to a widely publicized PriceWaterhouseCoopers survey¹¹⁸ 41 per cent of 153 respondents from all over

the world have reported problems in recruiting technical talent in emerging countries. Even more companies (47 per cent) find it difficult to retain well-qualified staff. However, this is not a phenomenon that only exists in these countries. For a long time, skill shortage has also been the focus of discussion in the context of developed Western countries – examples include Ireland¹¹⁹ and Canada.¹²⁰

Coping with skill shortages: The role of returning HCNs. Another important issue that might be addressed when discussing skill shortages in emerging countries points to a group of people who originate from these countries, have studied abroad and return back to their home countries. These individuals have been described as ‘ex-host-country nationals’ (EHCNs) by Tung and Lazarova¹²¹ in an empirical study of EHCNs in Central and Eastern Europe. They state that especially in these transitional economies ‘where there is a significant shortage of local talent . . . EHCNs appear to be a good source of supply for much needed competencies and skills to enable these countries to survive and thrive in the global economy’.¹²² This is confirmed by Saxenian: She states that if those highly skilled employees decide to return home they are accelerating the technological developments in their home countries.¹²³ In her research, she discusses the cases of China and India. In an empirical investigation of Chinese university students in Canada, Tung found that the majority was receptive to the idea of returning to China.¹²⁴ However, in their study of Eastern European EHCNs Tung and Lazarova report re-adaptation problems when EHCNs return to their home countries. This indicates that there is a risk whether the EHCNs will stay in their countries of origin and whether they will be as effective and successful as they are supposed to be. If they decide not to return to their home country after their studies there is a danger of ‘brain drain’.¹²⁵ This is critical in a situation of skill shortage in an emerging country.¹²⁶ The findings by Tung and Lazarova of reintegration problems for EHCNs have important implications for HRM practitioners because they indicate that EHCNs might expect to be treated in a similar way to expatriates with careful reintegration into their countries of origin. According to Tung and Lazarova, returning HCNs can be regarded as a ‘brain gain’ and represent a valuable measure to cope with the challenge of skill shortages in host-country locations.

SUMMARY

In this chapter we have covered a range of institutional issues that confront MNEs in the global environment in which they conduct their business. In terms of international industrial relations, the discussion surrounding the formation of regional economic zones such as the European Union and the Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)¹²⁷ supports the conclusion that transnational collective bargaining has yet to be attained by trade unions.¹²⁸ As Enderwick¹²⁹ has noted:

The international operations of MNEs do create considerable impediments in effectively segmenting labor groups by national boundaries and stratifying groups within and between nations. Combining recognition of the overt segmentation effects of international business with an understanding of the dynamics of direct investment yields the conclusion that general multinational collective bargaining is likely to remain a remote possibility.

Enderwick argues that trade unions should opt for less ambitious strategies in dealing with multinationals, such as: (1) strengthening national union involvement in plant-based and company-based bargaining; (2) supporting research on the vulnerability of selective multinationals; and (3) consolidating the activities of company-based ITs. Despite setbacks, especially with the regional economic integration issues discussed in this chapter, it is likely that trade unions and the ILO will pursue these strategies and continue to lobby where possible for the regulation of multinationals via the European Commission and the United Nations.

It is also likely that opponents of globalization will continue to attempt to influence public opinion in the developed economies with campaigns against selected MNEs with industrial

relations policies and practices being a particular target. The campaign against Wal-Mart, utilizing the documentary film *Wal-Mart: The High Cost of Low Price* is an example of such a campaign. One of the key points made in the film is that Wal-Mart employees have either poor medical coverage or none at all. However, as the business magazine *Fortune*¹³⁰ notes:

In a globalized economy, American companies can't continue paying the world's highest health-care costs. Don't blame Wal-Mart; blame America's inability to devise a national health care plan that takes the burden off employers.

With globalization, what was once a domestic issue has now become in part an international issue and in turn raises public policy questions as to what health-care costs can US firms be expected to fund in a globalized economy.¹³¹ With continuing change impacting on MNEs due to globalization and the pressure to reduce costs by offshoring, the risks to corporate reputation inherent in failure to comply with internal and external codes of conduct are unlikely to diminish and these factors will be ongoing issues in the foreseeable future.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 Why is it important to understand the historical origins of national industrial relations systems?
- 2 In what ways can trade unions constrain the strategic choices of multinationals?
- 3 Identify four characteristics of MNEs that give trade unions cause for concern.
- 4 How have trade unions responded to MNEs? Have these responses been successful?
- 5 What evidence is there to show that corporate codes of conduct are effective?
- 6 Compare the industrial development qualities of India and China from a global HR director's perspective.

FURTHER READING

- Bamber, G., Lansbury, R. and Wailes, N. (eds) *International and Comparative Employment Relations*, 5th Ed. (London: Sage, 2011).
- Blinder, A. (2009) 'How many US jobs might be offshorable?', *World Economics*, 10(2): 41–78.
- Collings, D. (2008) 'Multinational corporations and industrial relations: A road less travelled', *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 173–193.
- Cooke, W., 'Multinational Companies and Global Human Resource Strategy', in P. Boxall, J. Purcell and R. Wright (eds) *Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford: Oxford University Press, 2006), pp. 489–509.
- Harzing, A.-W. and Pinnington, A. (eds) *International Human Resource Management*, 3rd Ed. (London: Sage, 2011).
- Lambell, R., Ramia, G., Nyland, C. and Michelotti, M. (2008) 'NGOs and international business research: Progress, prospects and problems', *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 75–92.
- Zhu, Y., Warner, M. and Feng, T. (2011) 'Employment relations with "Chinese characteristics": The role of trade unions in China', *International Labor Review*, 150 (1–2): 127–143.

NOTES AND REFERENCES

1. See www.ioe-emp.org/en/policy-areas/international-industrial-relations/index.html for the International Organization of Employers and www.ilo.org/ for the International Labor Organization.
2. These introductory comments are drawn from J. Schregle, 'Comparative Industrial Relations: Pitfalls and Potential', *International Labor Review*, Vol. 120, No. 1 (1981), pp. 15–30. For a sense of the complexity and fluidity of comparative industrial relations efforts, see B. Kaufman, 'The Theoretical Foundations of Industrial Relations and Its Implications for Labor Economics and Human Resource Management', *Industrial and Labor Relations*, Vol. 64, No. 6 (2010), pp. 74–108; for an interesting analysis of 'shades of unionization' see M. Mironi 'Reframing the Representation Debate: Going Beyond Union and Non-Union Options', *Industrial and Labor Relations*, Vol. 63, No. 3 (2009), pp. 367–83.
3. This point is also referred to as the *emic-etic* problem. See Chapter 1 for a detailed discussion of this point.
4. O. Kahn-Freund, *Labor Relations: Heritage and Adjustment* (Oxford: Oxford University Press, 1979). Also see R. B. Peterson and J. Sargent, 'Union and Employer Confederation Views on Current Labor Relations in 21 Industrialized Nations', *Relations Industrielles*, Vol. 52, No. 1 (1997), pp. 39–59. Interestingly, these national patterns – specifically in the area of pay dispersion and a premium paid for union status – continue in even what many consider the 'flattened' high technology call center industry, see R. Blatt and H. Nohara, 'How Institutions and Business Strategies Affect Wages: A Cross-National Study of Call

- Centers', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 4 (2009), pp. 533–52.
5. J. Schregle, 'Comparative Industrial Relations', p. 28.
 6. M. Poole, *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity* (London: Routledge, 1986).
 7. C. Prahalad and Y. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: The Free Press, 1987).
 8. For general reviews of the comparative industrial relations literature, see P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito and E. Heery (eds) *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (London: Sage, 2008); R. Bean, *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross-National Perspectives*, rev. ed. (London: Routledge, 1994); Poole, *Industrial Relations*; G. Bamber, R. Lansbury and N. Wailes (eds) *International and Comparative Employment Relations*, 5th Ed. (London: Sage, 2011).
 9. P. Marginson, P. Armstrong, P. Edwards and J. Purcell, 'Extending Beyond Borders: Multinational Companies and the International Management of Labor', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3 (1995), pp. 702–19; also see M. Martinez Lucio and S. Weston, 'New Management Practices in a Multinational Corporation: The Restructuring of Worker Representation and Rights', *Industrial Relations Journal*, Vol. 25, (1994), pp. 110–21.
 10. See the following publications by Gunnigle and his colleagues: P. Gunnigle, D. Collings and M. Morley, 'Accommodating Global Capitalism: Industrial Relations in American MNCs in Ireland', in A. Ferner, J. Quintanilla and C. Sanchez-Runde (eds) *Multinationals and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy* (London: Palgrave Macmillan, 2006); P. Gunnigle, D. Collings and M. Morley, 'Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinational: Evidence from the Republic of Ireland', *Industrial Relations Journal*, Vol. 36, No. 3 (2005), pp. 241–56; P. Almond, T. Edwards, T. Colling, A. Ferner, P. Gunnigle, M. Muller-Camen, J. Quintanilla and H. Waechter, 'Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries', *Industrial Relations*, Vol. 44, No. 2 (2005), pp. 276–306; I. Clark, R. Almond, P. Gunnigle and H. Waechter, 'The Americanization of the European business system?', *Industrial Relations Journal*, Vol. 36, No. 6 (2005), pp. 494–517.
 11. J. Hamill, 'Labor Relations Decision-making within Multinational Corporations', *Industrial Relations Journal*, Vol. 15, No. 2 (1984), pp. 30–4.
 12. S. Robock and K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, 4th Ed. (Homewood, IL: Irwin, 1989); Marginson, Armstrong, Edwards and Purcell, 'Extending Beyond Borders'.
 13. D. Hefler, 'Global Sourcing: Offshore Investment Strategy for the 1980s', *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 1 (1981), pp. 7–12; D. Grimshaw, J. Rubery and P. Almond, 'Multinational companies and the host country environment', in A.-W. Harzing and A. Pinnington (eds) *International Human Resource Management*, 3rd Ed. (London: Sage, 2011), pp. 227–266.
 14. K. Starkey and A. McKinlay, *Strategy and the Human Resource: Ford and the Search for Competitive Advantage* (Oxford: Blackwell, 1993).
 15. B. Roberts and J. May, 'The Response of Multinational Enterprises to International Trade Union Pressures', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 12 (1974), pp. 403–16.
 16. See J. La Palombara and S. Blank, *Multinational Corporations and National Elites: A Study of Tensions* (New York: The Conference Board, 1976); A. Sim, 'Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance: A Comparative Study of American, British and Japanese Subsidiaries in Malaysia', *Management International Review*, Vol. 17, No. 2 (1977), pp. 45–51; and Y. Shetty, 'Managing the Multinational Corporation: European and American Styles', *Management International Review*, Vol. 19, No. 3 (1979), pp. 39–48.
 17. Bean, *Comparative Industrial Relations*.
 18. Hamill, 'Labor Relations Decision-making'.
 19. See P. Marginson, 'European Integration and Transnational Management–Union Relations in the Enterprise', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 30, No. 4 (1992), pp. 529–45.
 20. Martinez Lucio and Weston, 'New Management Practices in a Multinational Corporation'.
 21. See Bean, *Comparative Industrial Relations*; H. Katz and A. Colvin, 'Employment Relations in the United States', in G. Bamber, R. Lansbury and N. Wailes (eds) *International and Comparative Employment Relations*, 5th Ed. (London: Sage, 2011), pp. 62–87; and L. Alonso and M. Martinez Lucio (eds) *Employment Relations in a Changing Society* (London: Palgrave, 2006).
 22. Hamill, 'Labor Relations Decision-making'.
 23. P. Enderwick, 'The Labor Utilization Practices of Multinationals and Obstacles to Multinational Collective Bargaining', *Journal of Industrial Relations*, Vol. 26, No. 3 (1984), pp. 354–64.
 24. P. M. Rosenzweig and N. Nohria, 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2 (1994), pp. 229–51.
 25. Hamill, 'Labor Relations Decision-making'.
 26. Also see Bean, *Comparative Industrial Relations*.
 27. P. Marginson and K. Sisson, 'The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-Company and its Implications for Industrial Relations', in R. Hyman and A. Ferner (eds) *New Frontiers in European Industrial Relations* (Oxford: Blackwell, 1994); K. Williams and M. Geppert, 'The German Model of Employee Relations on Trial: Negotiated and Unilaterally Imposed Change in Multi-national Companies', *Industrial Relations Journal*, Vol. 37, No. 1 (2006), pp. 48–63.

28. For an interesting discussion of the importance of understanding ideology, see G. C. Lodge, 'Ideological Implications of Changes in Human Resource Management', in D. Walton and P. R. Lawrence, *HRM Trends and Challenges* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1985). Also see G. Bamber *et al.*, *International and Comparative Employment Relations*, chapter 1.
29. See Katz and Colvin, 'Employment Relations in the United States'; also T. Kochan, R. McKersie and P. Cappelli, 'Strategic Choice and Industrial Relations Theory', *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 1 (1984), pp. 16–39.
30. D. Bok, 1971, Reflections on the distinctive character of American labor laws, *Harvard Law Review*, Vol. 84, pp. 1394–1463.
31. See V. Frazee, 'Trade Union Membership is Declining Globally', *Workforce*, Vol. 3, No. 2 (1998), p. 8; *World Labor Report 1997–98: Industrial Relations, Democracy and Social Stability* (Geneva: ILO, 1997); W. Groot and A. van den Berg, 'Why Union Density has Declined', *European Journal of Political Economy*, Vol. 10, No. 4 (1994), pp. 749–763. For an interesting micro view of factors associated with employee commitment to union membership in Poland, see P. Zientara and G. Kuczynski, 'Employees' Desire to Join or Leave a Union: Evidence From Poland', *Industrial Relations*, Vol. 48, No. 1 (2009), pp. 185–92.
32. See Bean, *Comparative Industrial Relations*; Poole, *Industrial Relations*; and J. Visser, 'Trade Unionism in Western Europe: Present Situation and Prospects', *Labor and Society*, Vol. 13, No. 2 (1988), pp. 125–82.
33. J. Hamill, 'Multinational Corporations and Industrial Relations in the UK', *Employee Relations*, Vol. 6, No. 5 (1984), pp. 12–16.
34. Hamill, 'Labor Relations Decision-making', p. 34.
35. This section is based in part on Chapter 5, 'The Impact of Organized Labor', in Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*.
36. Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*.
37. *Ibid.*, p. 102.
38. M. Allen, 'Worldly Wisdom', *New Statesman and Society*, Vol. 6 (1993), pp. xii.
39. Kennedy, *European Labor Relations*.
40. Bean, *Comparative Industrial Relations*, p. 191.
41. *Ibid.*
42. Marginson, Armstrong, Edwards and Purcell, 'Extending Beyond Borders'.
43. B. Mahnkopf and E. Altvater, 'Transmission Belts of Transnational Competition? Trade Unions and Collective Bargaining in the Context of European Integration', *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 1, No. 1 (1995), pp. 101–17.
44. R. Vernon, *Storm over the Multinationals: The Real Issues* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977).
45. P. Auer, G. Besse and D. Meda (eds) *Offshoring and the Internationalization of Employment: A Challenge for a Fair Globalization?* (Geneva: International Labor Organization, 2006).
46. W. Cooke, 'Exercising Power in a Prisoner's Dilemma: Transnational Collective Bargaining in an Era of Corporate Globalization?', *Industrial Relations Journal*, Vol. 36, No. 4 (2005), pp. 283–302.
47. J. Pyndt and T. Pedersen, *Managing Global Offshoring Strategies* (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2006).
48. M. Martinez Lucio and S. Weston, 'Trade Unions and Networking in the Context of Change: Evaluating the Outcomes of Decentralization in Industrial Relations', *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 16 (1995), p. 244.
49. For a detailed analysis of ITSs, see R. Neuhaus, *International Trade Secretariats: Objectives, Organization, Activities*, 2nd Ed. (Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 1982). For an overview of international labor politics and organizations, see T. Boswell and D. Stevis, 'Globalization and International Labor Organizing: A World-System Perspective', *Work and Occupations*, Vol. 24, No. 3 (1997), pp. 288–308.
50. N. Willatt, *Multinational Unions* (London: *Financial Times*, 1974). Also see K. Fatehi, *Managing Internationally* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2008), chapter 12, particularly pp. 622–23.
51. H. Northrup, 'Why Multinational Bargaining Neither Exists Nor Is Desirable', *Labor Law Journal*, Vol. 29, No. 6 (1978), pp. 330–42. Also see J. Gallagher, 'Solidarity Forever', *New Statesman & Society* (1997), p. 10.
52. See Kennedy, *European Labor Relations*; and R. Helfgott, 'American Unions and Multinational Enterprises: A Case of Misplaced Emphasis', *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2 (1983), pp. 81–6.
53. Up until 1993 there was a specialized UN agency known as the United Nations Center on Transnational Corporations (UNCTC), which had published a number of reports on MNEs (see for example, *Transborder Data Flows: Transnational Corporations and Remote-sensing Data* (New York: UNCTC, 1984); and *Transnational Corporations and International Trade: Selected Issues* (New York: UNCTC, 1985). Since 1993, the responsibilities of the UNCTC have been assigned to UNCTAD. For further information, see the UNCTAD website at www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068. See Boswell and Stevis, 'Globalisation and International Labor Organizing', for more information on these international organizations.
54. See www.ilo.org/global/lang-en/index.htm as well as B. Leonard, An Interview with Anthony Freeman of the ILO', *HRMagazine*, Vol. 42, No. 8 (August 1997), pp. 104–9. Also see R. N. Block, K. Roberts, C. Ozeki and M. J. Roomkin, 'Models of International Labor Standards', *Industrial Relations*, Vol. 40, No. 2 (April 2001), pp. 258–86; and A. W. Harzing, and A. Pinnington, (eds) *International Human Resource Management*, 3rd Ed. (London: Sage, 2011), pp. 594–596.

55. For a detailed description and analysis of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, see D. Campbell and R. Rowan, *Multinational Enterprises and the OECD Industrial Relations Guidelines*, Industrial Research Unit (Philadelphia, PA: The Wharton School, University of Pennsylvania, 1983); and R. Blanpain, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Labor Relations, 1982–1984: Experiences and Review* (Deventer, The Netherlands: Kluwer, 1985). See www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html for the latest version of the Guidelines for MNEs.
56. Campbell and Rowan, *Multinational Enterprises and OECD*. For another example of an international chapeau clause related to the World Trade Organization, see www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/envt_rules_exceptions_e.htm. See also, J. Murray, 'A New Phase in the Regulation of Multinational Enterprises: The Role of the OECD', *Industrial Law Journal*, Vol. 30, No. 3 (2001), pp. 255–270.
57. J. Rojot, 'The 1984 Revision of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 23, No. 3 (1985), pp. 379–97.
58. For a detailed account of this case see R. Blanpain, *The Badger Case and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (Deventer, The Netherlands: Kluwer, 1977).
59. R. Blanpain, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Labor Relations, 1976–1979: Experience and Review* (Deventer, The Netherlands: Kluwer, 1979).
60. H. C. Jain, 'Disinvestment and the Multinational Employer: A Case History from Belgium', *Personnel Journal*, Vol. 59, No. 3 (1980), pp. 201–5.
61. Campbell and Rowan, *Multinational Enterprises and OECD*.
62. B. Liebhafberg, *Industrial Relations and Multinational Corporations in Europe* (London: Cower, 1980), p. 85.
63. New OECD Guidelines to Multinational Enterprises May 2011: See www.oecd.org/document/19/0,3746,en_21571361_44315115_48029523_1_1_1_1,00.html
64. C. Jensen, J. Madsen and J. Due, 'A Role for a Pan-European Trade Union Movement? Possibilities in European IR-regulation', *Industrial Relations Journal*, Vol. 26, No. 1 (1995), pp. 4–18; Mahnkopf and Altvater, 'Transmission Belts of Transnational Competition?'.
 65. See, for example, P. Teague, 'EC Social Policy and European Human Resource Management', in C. Brewster and A. Hegewisch (eds) *Policy and Practice in European Human Resource Management* (London: Routledge, 1994); and L. Ulman, B. Eichengreen and W. T. Dickens (eds) *Labor and an Integrated Europe* (Washington, DC: The Brookings Institution, 1993) for an early analysis of integration issues and labor practices. For current information on EU Employment and Social policies, see http://europa.eu/pol/socio/index_en.htm
66. Commission of the European Communities, *Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers* (Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1990).
67. For early examples of these concerns, see J. Lodge, 'Social Europe: Fostering a People's Europe?', in ed. J. Lodge (ed.) *European Community and the Challenge of the Future* (London: Pinter, 1989); J. Addison and S. Siebert, 'The Social Charter of the European Community: Evolution and Controversies', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 4 (1991), pp. 597–625; and M. Hall, 'Industrial Relations and the Social Dimension of European Integration: Before and After Maastricht', in R. Hyman and A. Ferner (eds) *New Frontiers in European Industrial Relations* (Oxford: Blackwell, 1994).
68. For information on the Treaty of Lisbon see: http://europa.eu/abc/treaties/index_en.htm To access a copy of the Charter of Fundamental Rights, see http://europa.eu/libson_treaty/glance/rights_values/index_en.htm For matters related to the European Parliament, see www.europarl.europa.eu/en/headlines/
69. See <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>
70. See M. Morley, N. Heraty and S. Michailova (eds) *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (Abingdon, U.K.: Routledge, 2009); M. Ingham, H. Ingham, H. Bicak and M. Altinay, 'The Impact of (More) Enlargement on the European Employment Strategy', *Industrial Relations Journal*, Vol. 36, No. 6 (2005), pp. 456–77; P. Marginson and G. Meardi, 'European Union Enlargement and the Foreign Direct Investment Channel of Industrial Relations Transfer', *Industrial Relations Journal*, Vol. 37, No. 2 (2006), pp. 92–110.
71. T. Hildy, J. Doh and S. Vachani, 'The Importance of Nongovernmental Organization (NGOS) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda', *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 6 (2004), pp. 463–83.
72. J. Sajhau, *Business Ethics in the Textile, Clothing and Footwear (TCF) Industries: Codes of Conduct*, Working Paper (Geneva: International Labor Office, Sectoral Activities Programme, 1997). For a broader and more conceptual treatment of codes of conduct, see D. Ardagh, 'The Ethical Basis for HRM Professionalism and Codes of Conduct', in A. Pinnington, R. Macklin and T. Campbell (eds) *Human Resource Management: Ethics and Employment* (Oxford: Oxford University Press, 2007) pp. 152–70.
73. For standards for codes of conduct refer also to L. Paine, R. Deshpande, J. Margolis and K. Bettcher, 'Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?', *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 12 (2005), pp. 122–33. See also www.bsigroup.co.in/en-in/Assessment-and-certification-services/Management-systems/Standards-and-schemes/SA-8000/
74. M. Fenwick, 'Extending Strategic International Human Resource Management Research and Pedagogy to the Non-Profit Multinational', *International Journal of Human*

- Resource Management*, Vol. 16, No. 4 (2005), pp. 497–512. Also see M. Fenwick and M.-A. McLean, 'IHRM in Non-Governmental Organizations: Challenges and Issues'. In P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management*, Chichester (U.K.: John Wiley and Co, 2009), pp. 391–412.
75. M. Fenwick, 'Extending Strategic International Human Resource Management Research and Pedagogy to the Non-Profit Multinational', p. 508.
 76. UNCTAD (ed.) *World Investment Report 2010* (New York and Geneva: United Nations, 2010).
 77. For a general discussion on entry mode choice including offshoring refer to WTO (ed.) *World Trade Report 2005*, III – Thematic Essays, C – Offshoring Services: Recent Developments and Prospects (Geneva: World Trade Organization, 2005). For a more systematic, if academic, review of offshoring and wages, see H. Brucker. 'Offshoring and Labor Demand: Questions, Research Strategies and Data Sources', WTO/ILO Workshop on Global Trade and Employment, August 31, 2009. http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/wkshop_aug09_e/brucker_e.pdf
 78. UNCTAD, *World Investment Report 2010*. See as well S. Schmid and M. Daub, *Service Offshoring Subsidiaries – Towards a Typology*, Working Paper No. 12 (Berlin: ESCP-EAP European School of Management, 2005).
 79. WTO (ed.) *World Trade Report 2005*, III – Thematic Essays, C – Offshoring Services: Recent Developments and Prospects (Geneva: World Trade Organization, 2005), p. 266.
 80. *Ibid.*, p. 267. See as well S. Schmid and M. Daub, *Service Offshoring Subsidiaries – Towards a Typology*.
 81. UNCTAD (ed.) *Service Offshoring Takes Off in Europe*, issued jointly by UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants (Geneva and New York: UNCTAD, 2004).
 82. UNCTAD, *Service Offshoring Takes Off in Europe*.
 83. UNCTAD (ed.) *Offshoring – At the Tipping Point?* (Geneva and New York: UNCTAD, 2004). Also see UNCTAD (ed.) 'Information Economy Report 2009: *Trends and Outlooks in Turbulent Times*', (Geneva and New York: UNCTAD, 2009) for a presentation of the growth of broad banding and IT enabled outsourcing.
 84. For different types of outsourcing in India see S. Bhowmik, 'Work in a Globalizing Economy: Reflections on Outsourcing in India', *Labor Capital and Society*, Vol. 37, No. 1 (2004), pp. 76–96.
 85. I. Hunter, *The Indian Offshore Advantage: How Offshoring is Changing the Face of HR* (Aldershot: Gower Publishing, 2006).
 86. See P. Budhwar and A. Varma (eds) *Doing Business in India: Building Research-Based Practice* (London: Routledge, 2011); D. Saini and P. Budhwar, 'HRM in India' in P. Budhwar (ed.) *Managing Human Resources in Asia-Pacific* (London: Routledge, 2004) pp. 113–40.
 87. *Financial Times* (London, England), July 20 (2006).
 88. With these examples, the importance of the global codes of conduct mentioned earlier in this chapter is supported.
 89. P. Budhwar, H. Luthar and J. Bhatnagar, 'The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms', *Journal of Labor Research*, Vol. 27, No. 3 (2006), pp. 339–60.
 90. A. Mehta, A. Armenakis, N. Mehta and F. Irani, 'Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India', *Journal of Labor Research*, Vol. 27, No. 3 (2006), pp. 323–38.
 91. P. Sparrow and P. Budhwar, 'Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe Against World Wide Patterns', *Journal of World Business*, Vol. 32 (1997), pp. 224–42. See also: Saini and Budhwar, 'HRM in India'.
 92. Budhwar, Luthar and Bhatnagar, 'The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms', p. 345.
 93. For further information about the Indian HRM systems refer to Saini and Budhwar, 'HRM in India'.
 94. I. Björkman, 'Transfer of HRM to MNC Affiliates in Asia-Pacific', in P. Budhwar (ed.) *Managing Human Resources in Asia-Pacific* (London: Routledge, 2004), pp. 253–67. For a recent review of Indian performance appraisal practices and management values see T. Sharma, P. Budhwar and A. Varma, 'Performance Management in India' in A. Varma, P. Budhwar and A. DeNisi (eds) *Performance Management systems, A Global Perspective* (London: Routledge, 2008), pp. 180–92; As-Saber, Dowling and Liesch, 'The Role of Human Resource Management in International Joint Ventures'.
 95. Budhwar, Luthar and Bhatnagar, 'The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO firms'.
 96. PriceWaterhouseCoopers, *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*, p. 42.
 97. *The Daily Star*, January 25 (2011), 'Rising China Labour Costs Could Create New Inflation Headache for the West'.
 98. Budhwar, Luthar and Bhatnagar, 'The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO firms'.
 99. B. Einhorn, 'A Dragon in R&D: China's Labs May Soon Rival its Powerhouse Factories – and Multinationals are Flocking in for Tech Innovation', *Business Week*, October 26 (2006); B. Brockie, 'China Leaves the World in its Wake as it is Transformed into a Science Superpower', *The Dominion Post*, retrieved February 28, 2011, www.dompst.co.nz
 100. PriceWaterhouseCoopers, *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*; *Financial Times* (London, England), July 20 (2006).
 101. *International Herald Tribune*, April 20 (2005).
 102. B. Wilkinson, M. Eberhardt, J. McLaren and A. Millington, 'Human Resource Barriers to Partnership Sourcing in China', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 10 (2005), pp. 1886–900.

103. R. Tung and V. Worm, 'Network Capitalism: The Role of Human Resources in Penetrating the China Market', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4 (2001), pp. 517–34.
104. P. Buckley, J. Clegg and H. Tan, 'The Art of Knowledge Transfer: Secondary and Reverse Transfer in China's Telecommunications Manufacturing Industry', *Management International Review*, Vol. 43, No. 1 (2003), pp. 67–93.
105. C. J. Zhu, 'Human Resource Development in China During the Transition to a New Economic System', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 35, No. 3 (1997), pp. 19–44. See R. Tung 'Brain Circulation, Diaspora, and International Competitiveness', *European Management Journal*, Vol. 26, No. 5 (2008), pp. 298–304, and P. Dowling and A. Engle 'Transnational Thermals': A Discussion of the Interaction of the Combined Effects of Outward FDI Via Chinese SOEs and the Chinese Diaspora to the United States and Other Advanced Economies', Conference Proceedings of the Second Annual Conference of the Chinese Economic Association–Europe, Oxford University, Oxford, UK, July, 2010. The same is true in other Asian countries, as reported by N. Kathri, C. T. Fern and P. Budhwar, 'Explaining Employee Turnover in an Asian Context', *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 1 (2001), pp. 54–74.
106. C. J. Zhu and P. Dowling, 'The impact of the economic system upon human resource management practices in China', *Human Resource Planning*, Vol. 17, No. 4 (1994): 1–21; M. Warner, 'Human Resource Management in China Revisited: Introduction', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 4 (2004), pp. 617–34.
107. C. Zhu and P. Dowling, 'Staffing Practices in Transition: Some Empirical Evidence from China', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 4 (2002), pp. 569–97.
108. K. Goodall and J. Roberts, 'Only Connect: Teamwork in the Multinational', *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2 (2003), pp. 150–64.
109. F. Cooke, 'HRM in China', in P. Budhwar (ed.), *Managing Human Resources in Asia-Pacific* (London: Routledge, 2004), pp. 17–34.
110. Zhu and Dowling, 'Staffing practices in transition'.
111. Cooke, 'HRM in China', p. 26.
112. Cooke, 'HRM in China'. This is confirmed by an empirical study by Glover and Siu. These authors have discussed the need for a better quality management initiative in China. In their study they found poor standards of training, dissatisfaction with the pay level and inadequate communication structures. L. Glover and N. Siu, 'The Human Resource Barriers to Managing Quality in China', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 5 (2000), pp. 867–82. For a recent review of the development, challenges and complexities of Chinese HRM, from a talent management perspective, see F. Cooke, 'Talent Management in China', in H. Scullion and D. Collins (eds) *Talent Management* (London: Routledge, 2011), pp. 132–54.
113. See, for example, F. Cooke, 'Foreign Firms in China: Modeling HRM in a Toy Manufacturing Corporation', *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 3 (2004), pp. 31–52. Also see Ding, Goodall and Warner, 'The End of the 'Iron Rice-bowl'.
114. K. Venter, 'Building on Formal Education: Employers' Approaches to the Training and Development of New Recruits in the People's Republic of China', *International Journal of Training and Development*, Vol. 7, No. 3 (2003), pp. 186–202.
115. N. Khatri, C. Fern and P. Budhwar, 'Explaining Employee Turnover in an Asian Context', *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 1 (2001), pp. 54–74. Empirical evidence of some flexibility in unionization approaches applied by the All China Federation of Trade Unions (ACFTU) is provided by M. Liu in 'Union Organizing in China: Still a Monolithic Labor Movement?' *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 1 (2010), pp. 30–52.
116. Survey report: 'Offshoring and the Role of HR'. CIPD Survey: www.cipd.co.uk retrieved February 28, 2011.
117. Both strategic decisions taken at corporate headquarters such as plant rationalization can result in the closure of host-country operations, as multinationals divest and withdraw, as well as more tactical reallocations of products, functions and processes in dynamic, globally dispersed value chains.
118. PriceWaterhouseCoopers, *Technology Executive Connections: Successful Strategies for Talent Management*. The survey generated responses from senior executives based in five principal regions: 30 per cent Asia, 41 per cent Europe, 23 per cent North America, 5 per cent Middle East and Africa and 1 per cent Latin America. More recently see Scullion and Collins, *Global Talent Management*.
119. S. McGuinness and J. Bennett, 'Examining the Link between Skill Shortages, Training Composition and Productivity Levels in the Construction Industry: Evidence from Northern Ireland', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2 (2006), pp. 265–79.
120. R. Burke and E. Ng, 'The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management', *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 1 (2006), pp. 86–94.
121. R. Tung and M. Lazarova, 'Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 11 (2006), pp. 1853–72.
122. *Ibid.*, p. 1871.
123. A. Saxenian, 'From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China', *Studies in Comparative International Development*, Vol. 40, No. 2 (2005), pp. 35–61.

124. R. Tung, 'The Human Resource Challenge to Outward Foreign Direct Investment Aspirations from Emerging Economies: The Case of China', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 5 (2007), pp. 868–89.
125. Y. Baruch, P. Budhwar and N. Kathri, 'Brain Drain: Inclination to Stay Abroad After Studies', *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 1 (2007), p. 99–112. For a critical view on the topic of brain drain, see S. Carr, K. Inkson and K. Thorn, 'From Global Careers to Talent Flow: Reinterpreting "Brain Drain"', *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4 (2005), pp. 386–98.
126. However, as skill shortages exist in many countries, Carr *et al.* replace the term 'brain drain' by describing talent flows across borders and Tung and Lazarova at least see a positive notion of brain gain. Carr, Inkson and Thorn, 'From Global Careers to Talent Flow'; Tung and Lazarova, 'Brain Drain versus Brain Gain'.
127. M. Zanko, 'Change and Diversity: HRM Issues and Trends in the Asia-Pacific Region', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 41, No. 1 (2003), pp. 75–87.
128. See H. Ramsey, 'Solidarity At Last? International Trade Unionism Approaching The Millenium', *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 18, No. 4 (1997), pp. 503–37; and Jensen, Madsen and Due, 'A Role for a Pan-European Trade Union Movement?'.
129. Enderwick, 'The Labor Utilization Practices of Multinationals', p. 357.
130. G. Colvin, 'Don't Blame Wal-Mart: The Giant Retailer Isn't Evil – Just Caught Up in the Global Economy', *Fortune*, November 28 (2005), p. 41.
131. See <http://www.cfr.org/health-science-and-technology/healthcare-costs-us-competitiveness/p13325> for a discussion of this issue by the (US) Council on Foreign Relations; see also J. Pfeffer, 2010, 'Building sustainable organizations: The human factor', *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34–45.



CHAPTER 10

IHRM TRENDS AND FUTURE CHALLENGES

Chapter Objectives

In this final chapter, we identify and comment on observed trends and future directions regarding:

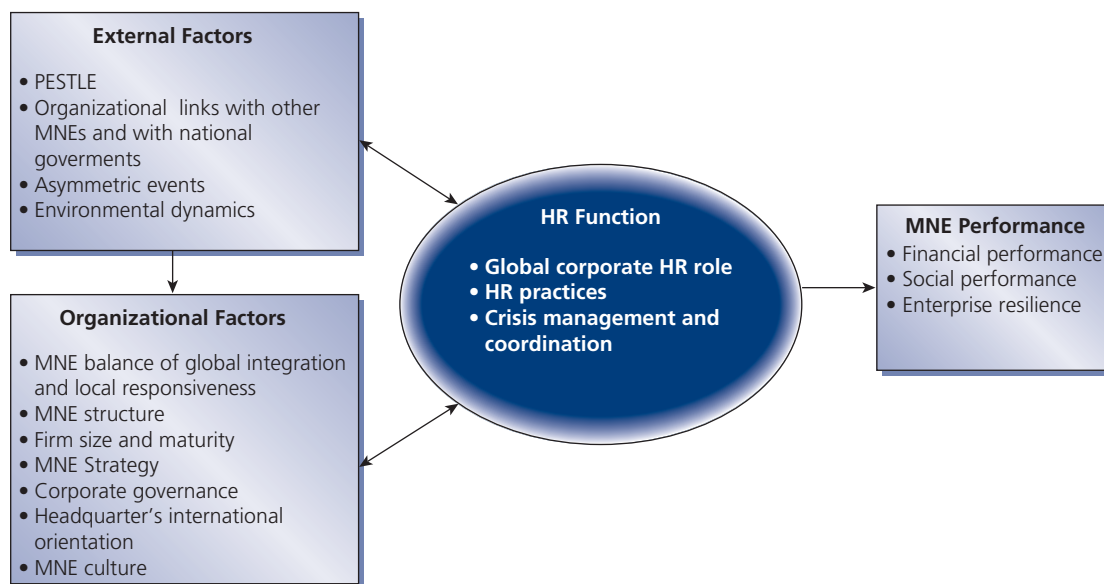
- International business **ethics** and HRM.
- Mode of operation and IHRM.
- Ownership issues relating to IHRM requirements of organizations other than the large multinational, such as non-government organizations (NGOs).
- Safety, security and terrorism issues.

INTRODUCTION

In this book, we have explored the IHRM issues relating to managing people globally. To that end, we have focused on the implications that the process of internationalization has for the activities and policies of HRM. We now turn our attention to developments that have not previously been emphasized in the general IHRM literature and the challenges they present to IHRM: international business ethics, mode of operation, nongovernment organizations (NGOs), and the developing role of IHRM in contributing to safety, security and dealing with global terrorism. In a sense, a number of these topics reflect what some Japanese MNEs refer to as the ‘general affairs’ aspect of IHRM – in Japan it is common to use the term ‘Human Resources and General Affairs’ for the HR function¹ because there is an expectation that the human resource function will be the first line of defense in dealing with unpredictable and emergent issues from the many and varied environments and constituency groups that make up the complexity of MNEs.

In the sections that follow we return to a discussion of some issues that distinguish HRM in MNEs and revisit the framework of strategic HRM in MNEs presented in Chapter 1 – see Figure 10.1. These topics include issues associated with *external factors* and *organizational factors* that impact on the HR function and practices as these issues relate to strategic HRM in the MNE.

FIGURE 10.1 A model of strategic HRM in multinational enterprises



Source: De Cieri, H. and Dowling, P. .J. 2012. 'Strategic human resource management in multinational enterprises: Developments and directions', In G. Stahl, I. Björkman and S. Morris (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd Ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar). Reproduced with permission from Helen De Cieri and Peter J Dowling.

External factors: International business ethics and HRM

Global business organizations face a key challenge: should they apply their own values everywhere they do business, irrespective of the cultural context and standard of local practices? To appreciate the dilemma, take the situation of a multinational that has assigned a PCN to manage its operations in a host country where bribery is commonly practiced, child labor is used and workplace safety is inadequate by Western standards. Whose standards should prevail? Should they be the standards of the MNE's parent country or the host country?

There are three main responses to this question. The first involves ethical relativism, the second ethical absolutism and the third, ethical universalism. For the *ethical relativist*, there are no universal or international rights and wrongs, it all depends on a particular culture's values and beliefs. For the ethical relativist, 'when in Rome, one should do as the Romans do'. Unlike the relativist, the *ethical absolutist* believes that 'when in Rome, one should do what one would do at home, regardless of what the Romans do'. This view of ethics gives primacy to one's own cultural values. Opponents of this view argue that ethical absolutists are intolerant individuals who confuse respect for local traditions with ethical relativism. It must be noted that while some behaviors are wrong wherever they are practiced (e.g. bribery of government officials), other behaviors may be tolerated in their cultural context (e.g. the practice of routine gift giving between Japanese business people). In contrast to the ethical relativist, the *ethical universalist* believes there are fundamental principles of right and wrong which transcend cultural boundaries, and that MNEs must adhere to these fundamental principles or global values.

The existence of universal ethical principles can also be seen in the agreements that exist among nations that are signatories to the United Nations Declaration of Human Rights and a number of international accords such as the Guidelines for Multinational Enterprises adopted by the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD). The need for international accords and corporate codes of conduct has grown commensurately with the spread of international business and the considerable growth of offshoring (as noted in Chapter 9), but translating ethical principles and values into practice in the international business domain is an enormous task in the absence of a supranational legislative authority. Efforts to make progress in this area have centered on regulation, the development of international accords and the use of education and training programs.

New global developments on the criminalization of bribery

Bribery and corruption tend to top the list of the most frequent ethical problems encountered by international managers.² Bribery involves the payment of agents to do things that are inconsistent with the purpose of their position or office in order to gain an unfair advantage. Bribery can be distinguished from so-called 'gifts' and 'facilitating' or 'grease' payments. The latter are payments to motivate agents to complete a task they would routinely do in the normal course of their duties. While most people do not openly condone bribery many argue for a lenient approach based on the view that bribery is necessary to do business (the ethical relativist's argument). However, it is now generally agreed that bribery undermines equity, efficiency and integrity in the public service; undercuts public confidence in markets and aid programs; adds to the cost of products; and may affect the safety and economic well-being of the general public.

For these reasons, there has been an international movement to criminalize the practice of bribery. In 1977 the United States enacted the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) to prohibit US-based firms and US nationals from making bribery payments to foreign government officials. In addition, payments to agents violate the Act if it is known that the agent will use those payments to bribe a government official. The Act was amended in 1988 to permit 'facilitating' payments but mandates record-keeping provisions to help ensure that illegal payments are not disguised as entertainment or business expenses. The FCPA has in the past been criticized for placing US firms at a competitive disadvantage since European and Asian firms did not face criminal prosecution for paying bribes to foreign officials³ but the evidence on the competitive disadvantage of the FCPA is mixed. The FCPA has also been criticized by some for being ethnocentric while others see this law as evidence of moral leadership on the part of the USA.⁴

In the absence of adequate international self-regulation to control bribery and corruption, the US has lobbied other nation-states over many years to enact uniform domestic government regulation to provide a level playing field. These efforts met with some success in December 1996 when the United Nations adopted the *Declaration Against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions* which committed UN members to criminalize bribery

and deny tax deductibility for bribes. A year later, the Declaration was endorsed by 30 OECD member nations and four non-member nations with the adoption of the *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* (OECD Convention). Under the OECD Convention members agreed to establish domestic legislation by the end of 1998 criminalizing the bribing of foreign public officials on an extraterritorial basis. The OECD Convention came into force in February 1999 and as of 2009 had been ratified by 38 countries. Each member state is required to undergo a peer review and to provide a report reviewing its implementation of the Convention. Country reports are available on the OECD website. The OECD Convention requires sanctions to be commensurate with domestic penalties applicable to bribery of public officials.

Given the seriousness of offences and penalties in the OECD Convention, it is imperative that enterprises involved in global business take active steps to manage their potential exposure. Also, although the OECD Convention currently addresses the supply side of corruption in the public sector, it is likely that the scope of the Convention will be expanded to include bribery in the private sector as well as the demand side of bribery. HR professionals have an important role to play in instituting a strategic plan for legal compliance and developing corporate codes for voluntary compliance. They can also provide training in understanding the difference between corrupt bribery payments, gifts, and allowable facilitation payments and the development of negotiation skills to handle problem situations that may arise in sensitive geographical regions and industries. The debate over payments to foreign officials is likely to continue for many years to come.⁵

The Berlin-based non-government lobby group, Transparency International (TI) publishes an annual Corruption Perceptions Index. The index measures *perceptions*, not actual levels of corruption for over 50 countries and is based on international surveys of business people and financial journalists. Each country is scored from 10 (highly clean) to 0 (highly corrupt). Table 10.1 shows the country rank of the top 20 least corrupt countries in descending order from the 2010 index. Denmark, New Zealand and Singapore (all small population advanced economies) are the top equal-ranked three least corrupt countries. The countries perceived to be most corrupt are Guinea, Iraq, Myanmar and Haiti which are ranked at the bottom of the list of 163 countries.⁶

The public and financial consequences of a bribery scandal can be significant for an MNE. The IHRM in Action Case 10.1 provides a sense of the actual and reputational costs of unethical conduct for a MNE. This case was first made public in late 2006 and in December 2008 US authorities fined Siemens a record US\$800 million and German authorities issued a fine for 395 million Euros over the failure of its former board to fulfill its supervisory duties. The total cost of this case for Siemens was 2.5 billion Euros. Action was also taken against individual Siemens managers by German authorities in early 2010 when two former managers were given suspended prison sentences and large fines for their roles in this corruption scandal.⁷ Recently, *The Economist* magazine entered into the debate on international bribery and corruption, noting that 'Firms are increasingly fed up with the way America's Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) is written (confusingly) and applied (vigorously)'.⁸ Comparing the FCPA to the recent British Bribery Act passed in 2010 which covers both domestic and international bribery cases, *The Economist* stated that although the British law makes no allowance for 'facilitation payments', it does allow a 'compliance defense' that allows a firm to avoid the harshest penalties if the wrongdoer is a junior employee and the firm otherwise has a strict anti-bribery policy that is clearly communicated to employees and effectively administered.

Ethics-related challenges for the HR function of the multinational enterprise

Managers involved in international business activities face many of the same ethical issues as those in domestic business, but the issues are made more complex because of the different social, economic, political, cultural and legal environments in which MNEs operate. Firms which opt

TABLE 10.1 Transparency international corruption perceptions index 2010

Country rank	Country/territory	2010 CPI score*
1	Denmark	9.3
	New Zealand	9.3
	Singapore	9.3
4	Finland	9.2
	Sweden	9.2
6	Canada	8.9
7	Netherlands	8.8
8	Australia	8.7
	Switzerland	8.7
10	Norway	8.6
11	Iceland	8.5
	Luxembourg	8.5
13	Hong Kong	8.4
14	Ireland	8.0
15	Austria	7.9
	Germany	7.9
17	Barbados	7.8
	Japan	7.8
19	Qatar	7.7
20	United Kingdom	7.6

*The 2010 Corruption Perceptions Index measures the perceived levels of public sector corruption in 178 countries around the world. It scores countries on a scale from 10 (very clean) to 0 (highly corrupt).

Source: Adapted from Corruptions Perceptions Index at <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>. Copyright 2011 Transparency International: the global coalition against corruption. Used with permission. For more information, visit <http://www.transparency.org>.

consciously or by default to leave ethical considerations up to individual employees not only contribute to the pressures of operating in a foreign environment (and perhaps contribute to poor performance or early recall of the expatriate), but also allow internal inconsistencies that affect total global performance.

When MNEs select international assignees, their ability to manage with integrity could be a job-relevant criterion and any pre-departure training or orientation program should include an ethics component that includes discussion of ethical dilemmas that expatriates may encounter. In designing training programs to meet the challenges of multinational business, the HR function should not only raise the issue of cultural relativities but also the extent to which moral imperatives transcend national and cultural boundaries. To avoid the temptation to cut 'ethical corners', expatriates should not be placed under unreasonable pressure to deliver good financial results and they must be given feedback and reinforcement. Performance appraisals, compensation programs and regular trips home are important instruments in developing and maintaining ethical cultures.

The difficulties involved when massive, highly standardized firms attempt to be sensitive to local customs and values while becoming more international, is personified by Wal-Mart, the giant US retailer. The highly successful low-cost strategy (with its attendant standardization, scale and scope economies) that characterizes this would-be MNE has become a magnet for concerns, protests and social commentary all over the world. Issues related to offshoring



IHRM in Action Case 10.1

'Too Little Too Late?' Siemens belatedly wakes up to reputation risk

Dateline: Frankfurt

It is a dense, dramatic account of police raids, arrests and the investigation into allegations that at least 200 million Euros (\$265m) was siphoned out of secret bank accounts in Liechtenstein, Austria and Switzerland. A page-turning airport thriller? No, the 20-F filing submitted by Siemens, a German conglomerate, to the Securities and Exchange Commission in Washington, DC on 11 December. At the same time, the firm restated its earnings to take account of uncertainties over transactions being investigated by state prosecutors in at least three countries.

The purpose of these murky dealings remains unclear: was it a case of self-enrichment by crooked employees or something more sinister – carefully laundered bribes to win Siemens business in some of the 190 countries in which it operates? Siemens insists that it was a victim of crime not an accessory to it. It is investigating 420 million Euros of suspicious payments to consultants over the past seven years. Meanwhile, six present and former employees, including one former board member arrested on 12 December, are in custody.

In the flow of adverse publicity since police raided 30 of its offices a month ago, Siemens has tried to show that it is taking appropriate action. It announced the formation of a 'task force' to clarify and standardize its employees' business practices. It also appointed an ombudsman to encourage internal whistleblowing. But for Transparency International (TI), an anti-corruption campaign group, this was not enough. It had already suspended Siemens's membership of its German chapter in 2004 because of the company's reluctance to be transparent about an unresolved bribery case in Italy. (The case was settled last month without admission of guilt.) Siemens's sluggish reaction to investigations in Liechtenstein triggered a letter last month from TI warning that the firm's membership would be liable for termination after 15 December.

At an emergency board meeting this week Siemens announced new measures to show how determined it is to change its culture. It appointed a law firm to investigate the company's compliance and control systems. And it appointed Michael Hershman, an anti-corruption expert and one of the founders of TI (a nice touch), to review anti-corruption controls and training at Siemens. Some of Siemens' problems stem from the 1990s, before Germany and other nations signed the OECD's anti-bribery convention in 1999. Yet the Italian case post-dates the convention and another case in Greece concerns preparations for the 2004 Olympics. Siemens and the Munich prosecutors point to evidence that in the latest shenanigans the suspects 'banded together' to defraud the firm. There is only so much one can do, sighs a Siemens' spokesman, against 'criminal energy'.

But even poor supervision and control, rather than connivance with bribery, are bad enough. It cannot help appearances that Heinrich von Pierer, who was chief executive of Siemens in the 1990s before bribery was outlawed, still heads the supervisory board. He was supposed to steer the company through its transition to OECD anti-bribery rules and compliance with America's Sarbanes-Oxley Act, which requires greater disclosure and personal responsibility from executives. Worst of all for Germany's reputation as export champion of the world is the suspicion that it may owe some of its prowess to secret bank accounts and slush funds.

Source: Update based on *Economist*, 16 December 2006, Vol. 381, Issue 8508, pp. 65–6. © *The Economist*, London, 16 December 2006.

procurement (especially from China) are increasingly generating problems in terms of highly publicized product recalls that indicate multi-faceted problems that are not limited to one functional management area such as supply chain management. For an excellent analysis of the interconnection of supply chain management issues with other functional areas of management, see Lyles *et al.*⁹ The consequences of a relentless low-cost strategy on direct employee and

contractor wages, health-care benefits, working conditions and job security, and the competitive impact of Wal-Mart's 'super-stores' on traditional local retail establishments, city center infrastructure and small-population communities have initiated a worldwide discussion of the economic, social and political consequences of global business.¹⁰

Little is presently known about the evolving roles and responsibilities for HRM in balancing the economic imperatives of cost control and global standardization with the social and institutional realities of citizenship in a widening range of diverse contexts – particularly in terms of the development of labor sourcing, compensation and employee relations strategies.¹¹ However, it seems clear that these are likely to remain dominant issues in international business in the twenty-first century – particularly with regard to the complex issue of evaluating the overall performance of foreign subsidiaries and their senior management team.¹²

Organizational factors: Structure, strategy and IHRM

We have stressed the need to broaden the scope of IHRM beyond that of subsidiary operations. While not downplaying its importance, for many MNEs, managing and staffing subsidiary units is only one aspect of international business operations, though the weighting given to subsidiary management will vary significantly according to the nature of international activities and the size of the internationalizing firm (see Chapters 1 and 3). The fact that external parties are involved in contractual modes, joint ventures and strategic alliances imposes management and HR constraints that are not usually present in wholly owned operations. While the HR implications of international joint ventures have received considerable attention in the literature,¹³ there remains a need for studies that consider the HR implications of contractual modes where the firm is operating at arm's-length. Training, for instance, is often an important part of contractual modes, playing a key role in the transfer of technology and systems, inculcation of company culture, and acting as a screening process (for example, in selecting suitable franchisees). As a result, staff may be primarily involved in short-term assignments to deliver training in foreign locations, rather than as traditional expatriates.¹⁴

Non-government organizations (NGOs)

We have already identified the importance of NGOs in Chapter 9 when discussing the importance of the institutional context in influencing the strategies and decisions of MNEs. We noted that the globalization of trade and business has provoked a vigorous debate within national states with events such as anti-globalization rallies and protests. The activities of environmental groups illustrate how these organizations have also become internationalized and interact with the key MNEs in a range of global industries. For example, a visit to the home page of Greenpeace International illustrates the range of issues and industries that this NGO is focusing on and the key MNEs in various global industries that Greenpeace is seeking to influence. Recently, the importance of NGOs was recognized by *The Global Journal* (<http://theglobaljournal.net>) which released its inaugural "Top 100 NGOs" list. The top 10 NGOs in this list contain some well-known NGOs such as The Wikimedia Foundation (#1), Oxfam (#3) and Care International (#7) but it also contains NGOs that are less familiar such as BRAC (formerly known as the Bangladesh Rural Advancement Committee) which is now a global organization with over 110 million beneficiaries. This diversity of activities and focus across a range of industries further illustrates the impact and influence of NGOs which will continue to be of importance to the activities of MNEs.

External factors: Challenges in an uncertain world: Safety, security and counterterrorism¹⁵

Traditionally, many domestic and international human resource managers have been responsible for legal compliance and training issues related to safety in the workplace.¹⁶ As national and international regulations related to workplace safety expanded, specific professional standards of practice, reporting mechanisms and roles were specified in the area of corporate risk management.¹⁷ Risk categories associated with natural **disaster protocols**, emergency and disaster preparedness plans for MNE plant and facilities, **workplace violence** policies, **industrial theft** and sabotage protocols, and ‘hardening’ individual facilities to enhance **in-house security** have emerged and a growing body of professional and academic literature exists. Less clear are the particular roles, expectations and portfolios of responsibilities that IHRM managers and directors have been called upon to incorporate into their existing responsibilities. Intuitively, in smaller MNEs – operating in less sensitive industries and less turbulent markets – the IHRM generalists will be called on to incorporate these protocols by outsourcing technical security systems and personnel as required.¹⁸ In larger organizations, particularly MNEs operating in more public and sensitive industries and/or more socially and politically turbulent regions of the world, significant investment in developing integrated, coordinated and specialized **risk management** practices within the HR function is warranted. Many MNEs have developed their own idiosyncratic systems and processes in response to a history of ‘critical incidents’ which the firm has experienced over years or even decades – e.g. the kidnapping of an executive, a natural disaster impacting a key facility, or an airline or private aircraft disaster that decimated the executive cadre of the MNE.

Not surprisingly, executives in most MNEs are unwilling to discuss the protocols, processes, systems and structures in place in this sensitive area. More recently emerging risk categories relate to cyber-terrorism, political terrorist groups targeting specific firms and industries and the risks inherent in pandemics, such as SARS, avian flu and airborne contaminants (as discussed in Chapter 1). For a recent overview of the area of conflict, security and political risk in international business, see the Special Issue of *Journal of International Business Studies* edited by Henisz, Mansfield and Von Glinow.¹⁹

As a working set of corporate risk assessment categories, a starting point for a MNE-specific audit, would include the following five areas:

- *In-facility emergency and disaster preparedness* – including being in compliance with local safety laws and standards (e.g. occupational safety and health administration rules in the USA), creating a command center and triage area, protocols for transport-evacuation and the systematic location of employees, liaison with public-sector emergency workers and media relations.
- *In-facility security* – comprised of perimeter security, search protocols into and out of facilities (truck inspections, deliveries, etc.), internal search protocols (lockers, etc.), bomb threat procedures, risk control for violence in the facility and threats to management (including training on warning signs, protection of property and equipment and safeguarding executives), protection and lighting in parking areas and the use of cameras in the workplace.
- *Industrial espionage, theft and sabotage* – activities to secure internal communications (emails, telephones, etc.), open records protection, employee privacy regulations, clearly defined physical inspections and search processes.
- *Cyber-terrorism* – hardware, software and human systems to deal with hacking, information theft, internal sabotage, the sabotage of software systems and the development and maintenance of an architecture of back-up systems and multiple independent operations for information systems.
- *Out-of-facility fire and travel risks* – providing traveling managers with portable five-minute air packs, travel policies prohibiting employees staying in hotel rooms above the seventh floor (most aerial ladders on fire trucks only reach to the sixth floor), policies prohibiting top-level managers from traveling on the same airline flight/private aircraft, hotel evacuation training if traveling teams of employees are staying at the same hotel.²⁰

According to Czinkota *et al.*, analytically, IHRM managers may be able to assess the potential risk from **terrorist threats** at three levels of analysis: *primary* – ‘at the level of the individual person and firm’; at the *micro level* – ‘specific regions, industries or levels in international value chains’; and at the *macro level* – ‘the effect of a terrorist attack on the global environment . . . the world economy, consumer demand for goods and services, and reactions by supranational organizations such as the United Nations’.²¹ As an example of micro-level risk analysis, the travel/hospitality industry is particularly sensitive to terrorist events or natural disasters that may inhibit travel in general, travel to a certain region or country, or to specific travel destinations.²² On the primary and micro levels:

*It is useful to distinguish the most vulnerable links in firm's value chains. From the individual [firm's] perspective, it is more useful to view terrorism at the micro level wherein input sourcing, manufacturing, distribution, and shipping and logistics are likely to be the most vulnerable areas.*²³

There is little doubt that terrorism is perceived to be a significant threat by MNEs. *The World Economic Forum Global Risks Landscape 2011* report rated the perceived likelihood of terrorism as ‘Very likely’ and the perceived financial impact was approximately US200 Billion.²⁴ A Delphi study in 2008 by Czinkota and Ronkainen found that the five business functions within MNEs that will have the most influence on global business in the future will be: 1. Logistics; 2. Marketing; 3. Human Resources; 4. Finance; 5. Communications.²⁵ By systematically analyzing people and processes, IHRM professionals may contribute to ‘stabilizing risk’²⁶ through recommendations that ‘harden’ processes in the value chain, recruit people with capabilities and skills relevant for these kinds of processes and train employees in these processes and systems.

In a similar vein, Gillingham presents risk analysis in terms of partitioning security risk into an external environmental dimension (geographic region of operation) and an internal firm dimension (industry, firm media profile, national affiliation associated with the MNE). Low-risk firms in low-risk environments do not need to invest as heavily in security systems and protocols. High-risk firms in low-risk environments should follow security strategies that focus on hardening individual sites. Low-risk firms in high-risk environments can follow security strategies that disperse activities across the region and build redundant infrastructure, so that value chain activities in the high-risk region can be provided by out of region units. High-risk firms in high-risk environments must invest much more in quite elaborate risk management strategies.²⁷ Much remains to be understood in this rapidly evolving area, and the expectations, standards and practices of IHRM executives and professionals as they relate to safety and security are in flux. According to Czinkota *et al.*:

*In depth case studies on firms directly affected by terrorism will also serve to provide grounded information as to the nature of the relationships between types of terrorism and their specific effects, and facilitate the development of models and theory.*²⁸

A similar conclusion can be reached in terms of the need for a better understanding of these challenges facing IHRM in MNEs.

The evolving field of IHRM

The field of IHRM has been criticized as being slow to develop as a rigorous body of theory. There are a number of reasons for this. One reason is that compared to studies in one national context, there are major methodological problems involved in the area of international management and IHRM. These problems greatly increase the complexity of doing international research and, as Adler²⁹ noted some years ago, it is often quite difficult to solve these problems with the rigor usually required of within-culture studies by journal editors and reviewers.

A second reason why IHRM has developed rather slowly as a field of study is that until relatively recently, many management and HR researchers have regarded the IHRM field as a marginal academic area. This attitude was reflected in the relatively small number of courses in IHRM in business school curricula – a situation which is now changing, particularly in business schools in Europe and the Asia-Pacific. A strong positive development was the establishment of a dedicated journal in the field (*International Journal of Human Resource Management*) in 1990 by the late Professor Michael Poole at Cardiff University in the United Kingdom. This journal has had a significant impact on the development of research in the field of IHRM. A more recent very positive development has been the decision of the Human Resources Division of the Academy of Management to offer an International HRM Scholarly Research Award.³⁰ An increasing number of books which have focused on HRM in particular regions such as Latin America,³¹ Central and Eastern Europe,³² the Middle-East,³³ Europe,³⁴ Africa³⁵ and the Asia Pacific region³⁶ have also made a valuable contribution to the IHRM literature.

The evolving role of the HRM function in MNEs

As presented in Chapter 1, the sheer complexity of the HRM function in MNEs has led to a fundamental re-examination of the purposes, actors, roles and relationships between line managers and staff HR specialists, between subsidiary HR staff and corporate HR specialists, between MNE employees and outsourced contractors, and between the various HR actors within the MNE hierarchy (e.g. HR managers on the Board of Directors, at Vice President level or reporting directly to a board member).³⁷ Clearly, disentangling the complex relationships between those institutional, industrial and historical contingencies that may contribute to the pattern of IHRM philosophies, strategies, policies, practices and capabilities of an MNE, industry or nation remains a rich area for future research. It does appear very likely that the challenges of international business will continue and IHRM issues will remain high on the ‘problems list’ of senior managers of MNEs. A recent McKinsey survey of forces reshaping the global economy noted that sourcing talented employees was a major concern. Asked where they would find the talent they need, respondents most often mentioned recruiting talent from emerging markets to work there (44 per cent), new talent entering developed labor markets (41 per cent) and talent from developed markets deployed to emerging markets (35 per cent). More than all other respondents, North American respondents were counting on sourcing talent in developed economies.³⁸

SUMMARY AND CONCLUDING REMARKS

Throughout this book, we have endeavored to highlight the challenges faced by firms as they confront human resource management concerns related to international business operations. This chapter has been concerned with identified trends and future challenges – both managerial and academic – that are likely to have an impact on IHRM, as a function and as a scientific field of study. We specifically addressed:

- International business ethics and HRM.
- Modes of operation other than wholly owned subsidiaries, and the IHRM activities that are required, such as training for contractual and project operations.
- Ownership issues relating to family-owned firms, and non-government organizations (NGOs) and the IHRM challenges specific to these organizations as they grow internationally that have remained relatively under-identified, despite their continuing importance in international business and global activities.

- The complex assessment and planning activities related to safety, security and counterterrorist efforts.
- Research issues in IHRM, and developments that are endeavoring to assist in understanding the intricacies and interrelationships between the IHRM function and IHRM activities, firm internationalization and strategic directions and goals.

A consistent theme throughout this book has been the way in which IHRM requires a broader perspective of what operating internationally involves, and a clear recognition of the range of issues pertaining to all categories of staff operating in different functional, task, and managerial capacities is essential. As Poole³⁹ stated in his editorial in the first issue of the *International Journal of Human Resource Management* in 1990: ‘international human resource management archetypically involves the world-wide management of people in the multinational enterprise’.

This sixth edition marks over 20 years since the publication of the first edition of this textbook in 1990. Since such a period of time is often recognized as a milestone into adulthood in Western societies, IHRM researchers and academics should indeed celebrate the ‘coming of age’ of this discipline area. People issues in MNEs have never been as strategically, economically, socially and environmentally critical as they are today. Practitioners – both specialists and executives – have a vast array of technical, conceptual and programmatic resources at their fingertips. Massive governmental and consulting systems may be tapped. Academics may pursue in their research and teaching activities any one of a number of functionalities in IHRM, across cultures, regions, institutional contexts, levels of economic development and industries. The number of choices is indeed daunting.

Given this period of time we should both celebrate the success of the discipline area and be wary of the dangers of prematurely deciding that we have uncovered the last word on what IHRM is or presume we have discovered the ultimate model of IHRM. It may be that for now an open, systematic, comprehensive, curious and engaged state of mind (those qualities many researchers have associated with successful international careers in industry) is more critical to the continued effective development of the discipline area of IHRM than any single model, research stream or perspective.⁴⁰

In Chapter One we stated that IHRM came out of three areas – cross cultural management, comparative industrial relations and HRM and HRM in multinational firms. Just as all rivers have one or more headwaters – streams or creeks that begin the river – so IHRM has a number of potential points of origin. In the nineteenth century there was a great rush to discover the source of the Nile River. What the scientists, explorers and adventurers did at the end of their search was to come to grips with a vast, complex and changing ecosystem. What started out as a journey to a specific, unknown destination became an increasingly sophisticated geographical odyssey that continues in Africa to this day. The ongoing process of discovery, a mapping of the *complexities* of IHRM, the *challenges* to our existing corporate and academic systems and models of people processes resulting from international activities, and the difficult *choices* practitioners must make every day in order to pursue MNE goals make up the only reasonable conclusions we can draw about this fascinating and compelling academic field after over 20 years of observation.



DISCUSSION QUESTIONS

- 1 What is your view of international initiatives to criminalize foreign bribery?
- 2 Identify a number of HRM problems that typically arise with expatriate assignments. In what ways might the core ethical values and guidelines identified in this chapter apply to them?
- 3 Beyond checklists and systemic analysis, what actions can MNEs take to reduce risks related to terrorism? What roles can HRM take in these processes?
- 4 What IHRM activities would be pertinent to the sending, by Médecins Sans Frontières, of a medical team into a country such as Bangladesh?

FURTHER READING

Burke, R. and Coopers, C. (eds) *International Terrorism and Threats to Security: Managerial and Organizational Challenges* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, 2008).

Cross Cultural Management: An International Journal, Special Issue (2011) Theme: 'Expatriation – Old Issues, New Insights', Volume 18, (2). Guest Editors: Jan Selmer and Vesa Suutari.

Fortanier, F., Kolk, A. and Pinkse, J. (2011) 'Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards', *Management International Review*, 51 (5): 665–696.

Lundby, K. and Jolton, J. (eds) *Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD*

Professionals in the Global Workspace (San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2010).

Morris, S. S., Wright, P. M., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G. K., Snell, S., Paauwe, J. and Farndale, E. (2009) 'Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and Systems', *Human Resource Management*, 48 (6), 973–995.

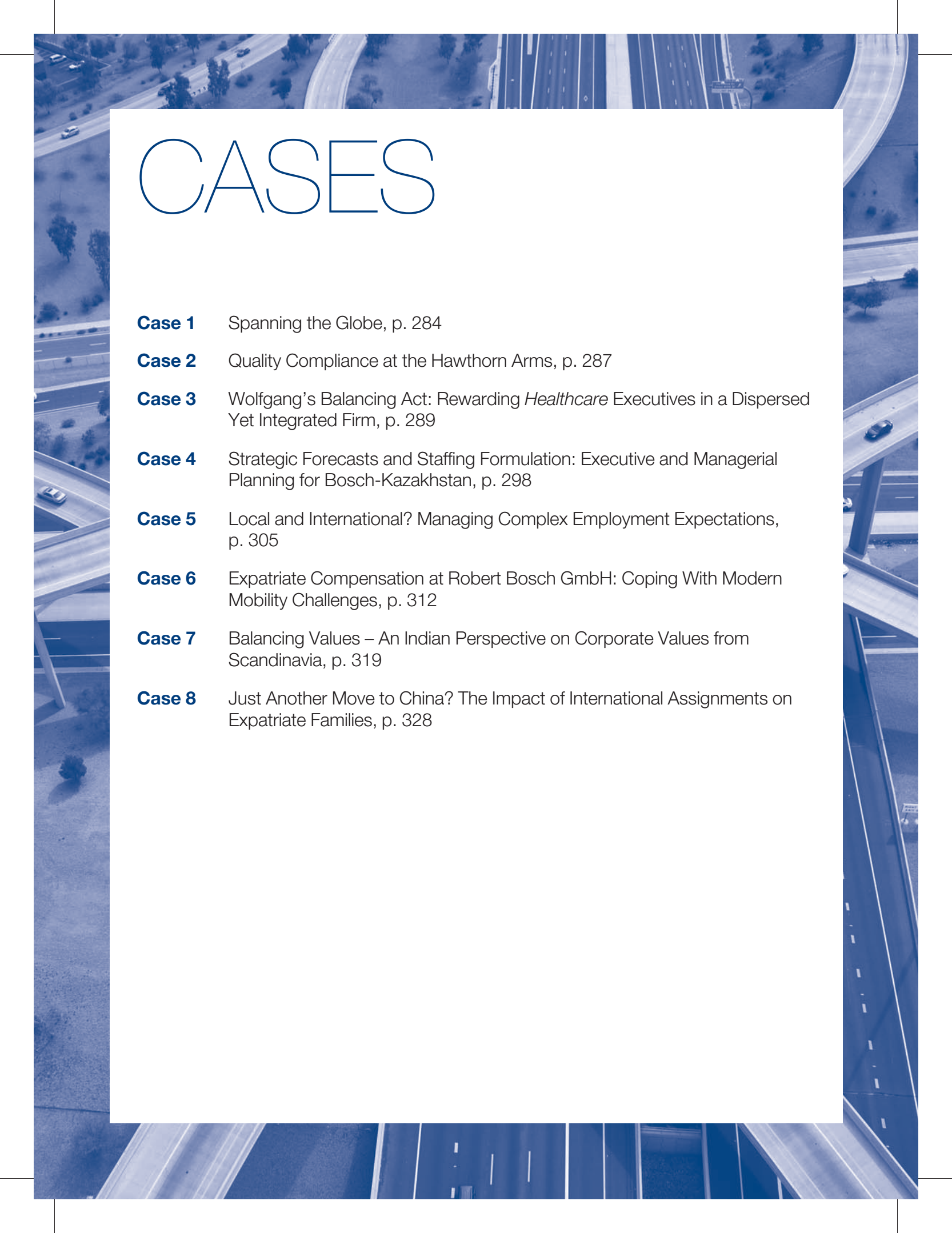
Wernick, D. and Von Glinow, M. (2012), 'Reflections on the Evolving Terrorist Threat to Luxury Hotels: A Case Study on Marriott International', *Thunderbird International Business Review*, 54 (5): 729–746.

NOTES AND REFERENCES

1. See T. Jackson, *International HRM: A Cross-cultural Approach*, Chapter 5, 'The Motivating Organization: The Japanese Model' (London: Sage Publications, 2002), pp. 107–26; E. Ikegami, *The Taming of the Samurai: Honorific Individualism and the Making of Modern Japan* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995); and J. Abegglen and G. Stalk, *Kaisha: The Japanese Corporation* (New York: Basic Books, 1985).
2. See http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34855_1_1_1_1_1,00.html for a comprehensive list of resources offered by the OECD on bribery in international business.
3. L. Carson, 'Bribery Extortion, and the Foreign Corrupt Practices Act', *Philosophy and Public Affairs* (1984) pp. 66–90. See also <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/> for up-to-date information on the FCPA. For a recent review of ethics programs as a training topic and the potential responsibilities of IHRM staff in creating and maintaining such programs, see A. Vadera and R. Aguilera, 'The Role of IHRM in the Formulation and Implementation of Ethics Programs in Multinational Enterprises' in P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, U.K.: John Wiley and Sons, 2009) pp. 413–438.

4. W. Bottiglieri, M. Marder and E. Paderon, 'The Foreign Corrupt Practices Act: Disclosure Requirements and Management Integrity', *SAM Advanced Journal*, Winter (1991), pp. 21–7.
5. For an interesting recent empirical paper on bribery see S. H. Lee, K. Oh, and L. Eden, 'Why do Firms Bribe?: Insights from Residual Control Theory into Firms' Exposure and Vulnerability to Corruption', *Management International Review*, Vol. 50, No.6 (2010), pp. 775–796.
6. For the most up-to-date TI Corruption Index consult the Internet at <http://www.transparency.org>
7. *The Guardian* 16 Dec, 2008; *Deutsche Welle*, 21 April, 2010.
8. *The Economist*, 17 September, 2011, 'Bribery Abroad: A Tale of Two Laws'.
9. For an excellent analysis of the interconnection of supply chain management issues with other functional areas of management, see M. Lyles, B. Flynn, and M. Frohlich, 'All Supply Chains Don't Flow Through: Understanding Supply Chain Issues in Product Recalls', *Management and Organization Review*, Vol. 4, No.2 (2008), pp. 167–182.
10. W. Cascio, 'The High Cost of Low Wages', *Harvard Business Review*, Vol. 84, Issue 12 (2006), p. 23; W. Cascio, 'Decency Means More Than "Always Low Prices": A Comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 3 (2006), pp. 26–37; R. Ghemawat, 'Business, Society and the "Wal-Mart Effect"', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 3 (2006), pp. 41–3; A. Harrison and M. McMillan, 'Dispelling Some Myths About Offshoring', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 4 (2006), pp. 6–22; and D. Farrell, M. Laboissiere and J. Rosenfeld, 'Sizing the Emerging Global Labor Market', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 4 (2006), pp. 23–34. See also websites such as www.walmartmovie.com and www.wakeupwalmart.com which are highly critical of Wal-Mart and www.walmartfacts.com where Wal-Mart responds to this criticism.
11. H. De Cieri and P. Dowling, 'Strategic International Human Resource Management in Multinational Enterprises: Developments and Directions', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 15–35; P. Rosenzweig, 'The Dual Logics Behind International Human Resource Management: Pressures for Global Integration and Local Responsiveness', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 36–48; and P. Stiles and J. Trevor, 'The Human Resource Department: Roles, Coordination and Influence', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 49–67.
12. S. Schmidt and K. Kretschmer, 'Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries: A Review of the Literature and a Contingency Framework', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 3 (2010), pp. 219–258.
13. R. Schuler and I. Tarique, 'International Joint Venture System Complexity and Human Resource Management', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 385–404.
14. See R. Schuler and I. Tarique, 'International Joint Venture System Complexity and Human Resource Management', in G. Stahl and I. Björkman (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006), pp. 385–404. and K. Lundby and J. Jolton (eds) *Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the Global Workspace* (San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2010).
15. The authors would like to acknowledge the assistance of Tom Schneid, Professor of Loss Prevention and Safety, and Larry Collins, Associate Professor of Loss Prevention and Safety and Chair of the Department of Loss Prevention and Safety in the College of Justice and Safety at Eastern Kentucky University in Richmond, Kentucky, USA in the preparation of this section of Chapter 10.
16. Although much of this material is specific to national or industry regulations, see R. Mathis and J. Jackson, *Human Resource Management*, 12th Ed. (Mason, OH: South-Western/Thomson, 2008), Chapter 15 for a U.S. perspective.
17. M. Schumann and T. Schneid, *Legal Liability: A Guide for Safety and Loss Prevention Professionals* (Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, 1997).
18. For a review of the range of services available to firms, see '2007 Loss Prevention Resource Guide', *Loss Prevention: The Magazine for LP Professionals*, Vol. 6, No. 1 (2007), pp. 67–98.
19. W. Henisz, E. Mansfield and M. A. Von Glinow, 'Conflict, Security and Political Risk: International Business in Challenging Times', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 5 (2010), pp. 759–764.
20. Personal correspondence and interview with Tom Schneid, 12 February 2007. Also see T. Schneid and L. Collins, *Disaster Management and Preparedness* (Boca Raton, FL: Lewis Publishers/CRC Press, 2001). For a very similar discussion on the dimensions of risk management practices and the degree to which multinational enterprises are viewing security and terrorism as critical strategic issues, planning for these forms of risks and allocating resources for training and protocol enhancements, see D. Wernick, 'Terror Incognito: International Business in an Era of Heightened Geopolitical Risk', in G. Suder (ed.) *Corporate Strategies Under International Terrorism and Adversity* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 59–82 as well as R. Burke, 'International Terrorism and Threats to Security: Implications for Organizations and Management', in R. Burke and C. Cooper (eds) *International Terrorism and Threats to Security: Managerial and Organizational Challenges* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2008), pp. 3–33.

21. M. Czinkota, G. Knight and P. Liesch, 'Terrorism and International Business: Conceptual Foundations', in G. Suder (ed.) *Terrorism and the International Business Environment: The Security-Business Nexus* (Cheltenham: Edward Edgar, 2004), p. 48. See also M. Czinkota, G. Knight, P. Liesch and J. Steen, 'Terrorism and International Business: A Research Agenda', *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No.5, (2010), pp. 826–843.
22. F. Dimanche, 'The Tourism Sector', in G. Suder (ed.) *Terrorism and the International Business Environment: The Security-Business Nexus* (Cheltenham: Edward Elgar, 2004), pp. 157–70.
23. Czinkota *et al.*, 'Terrorism and International Business: Conceptual Foundations', p. 55. For a very similar analysis specific to SARS, see W. J. Tan and P. Enderwick, 'Managing Threats in the Global Era: The Impact and Responses to SARS', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, No. 4 (2006), pp. 515–36. J. McIntyre and E. Travis provide a thorough albeit general discussion of MNE practices related to hardening global supply chains in 'Global Supply Chain Under Conditions of Uncertainty: Economic Impacts, Corporate Responses and Strategic Lessons', in G. Suder (ed.) *Corporate Strategies under International Terrorism and Adversity* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 128–60.
24. *Global Risks 2011*, 6th Ed. (Geneva: World Economic Forum, 2011).
25. M. Czinkota and I. Ronkainen, 'Trends and Indications in International Business: Topics for Future Research', *Management International Review*, Vol. 49, No. 2 (2009), pp. 249–266.
26. Czinkota *et al.*, 'Terrorism and International Business', p. 55.
27. D. Gillingham, 'Managing in an Era of Terrorism', in G. Suder (ed.) *Corporate Strategies Under International Terrorism and Adversity* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), pp. 196–203, particularly Table 1.2, p. 199. For a highly detailed and integrated look at measuring and assessing security risks, see A. Jaquith, *Security Metrics: Replacing Fear, Uncertainty, and Doubt* (Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley, 2007).
28. Czinkota *et al.*, 'Terrorism and International Business', pp. 55–6.
29. N. Adler, 'Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend', *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2 (1983), pp. 226–32.
30. See <http://www.hrdiv.org/hrdivision/awards/ihrm> for information on this award and recent winners.
31. M. Elvira and A. Davila (eds) *Managing Human Resources in Latin America* (London: Routledge, 2005).
32. M. Morley, N. Heraty and S. Michailova (eds) *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (London: Routledge, 2007).
33. P. Budhwar and K. Mellahi (eds) *Managing Human Resources in the Middle-East* (London: Routledge, 2006).
34. H. Larsen and W. Mayrhofer (eds) *Managing Human Resources in Europe* (London: Routledge, 2006).
35. K. Kamoche, Y. Debrah, F. Horwitz and G. Nkombo Muuka (eds) *Managing Human Resources in Africa* (London: Routledge, 2003).
36. P. Budhwar (ed.) *Managing Human Resources in Asia-Pacific* (London: Routledge, 2004); P. Budhwar and J. Bhatnagar (eds) *The Changing Face of People Management in India* (Abingdon, U.K.: Routledge, 2009).
37. See P. Sparrow, 'Integrating People, Process and Context Issues in the Field of IHRM', in P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, UK: Wiley, 2009); S. Morris, P. Wright, J. Trevor, P. Stiles, G. Stahl, S. Snell, J. Paauwe and E. Farndale, 'Replicating HR: The role of People, Processes and Systems', *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 6 (2009), pp. 973–995; E. Farndale, J. Paauwe, S. Morris, G. Stahl, P. Stiles, J. Trevor and P. Wright, 'Context-Bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Corporations', *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 1 (2010), pp. 45–66. For recent research that focuses on the role of MNE headquarters see the Special Issue guest edited by B. Ambos and V. Mahnke, 'How Do MNC Headquarters Add Value?', *Management International Review*, Vol. 50, No. 4 (2010); and U. Andersson and U. Holm (eds) *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters*, (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010).
38. McKinsey Global Survey Results: Five Forces Reshaping the Global Economy, 2010, pp. 1–8.
39. M. Poole, 'Editorial: Human Resource Management in an International Perspective', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1 (1990), pp. 1–15.
40. See E. Lawler, A. Mohrman, S. Mohrman, G. Ledford and T. Cummins (eds) *Doing Research That is Useful for Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); J. Campbell, R. Daft and C. Hulin, *What to Study: Generating and Developing Research Questions* (Beverly Hills, CA.: Sage Publications, 1982); and J. McGrath, J. Martin and R. Kulka, *Judgment Calls in Research* (Beverly Hills, CA.: Sage Publications, 1982).



CASES

- Case 1** Spanning the Globe, p. 284
- Case 2** Quality Compliance at the Hawthorn Arms, p. 287
- Case 3** Wolfgang's Balancing Act: Rewarding *Healthcare* Executives in a Dispersed Yet Integrated Firm, p. 289
- Case 4** Strategic Forecasts and Staffing Formulation: Executive and Managerial Planning for Bosch-Kazakhstan, p. 298
- Case 5** Local and International? Managing Complex Employment Expectations, p. 305
- Case 6** Expatriate Compensation at Robert Bosch GmbH: Coping With Modern Mobility Challenges, p. 312
- Case 7** Balancing Values – An Indian Perspective on Corporate Values from Scandinavia, p. 319
- Case 8** Just Another Move to China? The Impact of International Assignments on Expatriate Families, p. 328

CASE 1

SPANNING THE GLOBE

By Allen D. Engle, Sr.

Eric Christopher, Associate Director for Global HR Development at Tex-Mark, was sitting in his car in an early-morning traffic jam. He had thought that by leaving his home at 7:00 a.m. he would have been ahead of the heavy commuter traffic into San Antonio's city center. The explanation for the long queue was announced by the radio traffic service. A large, portable crane, used to set up concrete barriers around road works, had overturned, and inbound and outbound traffic would be at a dead stop for at least an hour.

Eric had ended up at Tex-Mark, a computer input-output manufacturer and supplier, through an indirect career route. Brought up in the Hill Country Village district of San Antonio, Eric had graduated from Churchill High School and Baylor University in Waco, Texas with a major in History and a minor in Spanish. His maternal grandmother lived in Tennessee, but was born and grew up in Edinburgh, Scotland and Eric had spent several summers while in high school and at university backpacking around Europe.

His facility for languages was impressive and he had an excellent working use of Spanish, French, Italian and German. He could converse in Cantonese, as the result of working in a noodle restaurant during university and had started a tutorial course in Mandarin last fall.

Upon graduation, Eric backpacked around Europe and South America until his money ran out. Returning to Dallas he took a ticketing job with SouthWest Airlines and was quickly moved to the training unit. After four successful years at SouthWest, he was contacted by a headhunter about a position as Global Development Assistant with Tex-Mark. The promised combination of global travel, more money and a return to San Antonio proved irresistible, and Eric had been with Tex-Mark for five years now. His career progress to date was outstanding, despite the extra workload self-imposed by undertaking MBA studies at UT, San Antonio as a part-time student.

Tex-Mark had started out as a 'spin off' firm from IME Computers in the late 1970s. Patents combined

with an excellence in engineering, an outstanding institutional sales staff, cost-sensitive production and pricing, all combined to make Tex-Mark a major force in the printer and optical scanner industry. Tex-Mark inherited a production facility in San Antonio from IME, but the company also had international production facilities operating in three countries: Monterrey, Mexico, Leith, Scotland, and more recently in Jaipur, India. A major new facility going was planned to start production in Wuhu, China late next year.

Research and new product development activities were split between the home offices in San Antonio, a printer center in Durham, North Carolina and an optical research 'center of excellence' in Edinburgh, Scotland. Major sales, distribution and customer service centers had recently expanded into Asia and are now located in Rheims in France; in Memphis, Tennessee; in Sydney, Australia; in Rio de Janeiro, Brazil; in Hong Kong and in Tel Aviv, Israel.

Faced with the long delay, Eric turned the radio volume down, turned up the air conditioning, and telephoned his office on his hands-free car phone to advise them of his situation. Fortunately, his personal assistant was already at work so Eric was able to rearrange his schedule. He asked that the 10:30 meeting with Fred Banks, a Plant Engineer recently repatriated from Jaipur, be pushed back an hour. His major concern was a teleconference meeting at 2:00 with his Director who was currently visiting the sales center in Memphis, and the other four members of executive career development team in San Antonio. The general topic was a review and evaluation of training and development strategies for expatriate professionals and managers resulting from Tex-Mark's growth and the new production shift to Asia. Eric had indirectly heard that Juanita Roberto, the Vice President for HR wanted costs cut and her delegates on the team would be pushing for streamlined (Eric had mentally translated that as cheaper) training programs, shorter expatriate assignments and a faster appointment of HCNs whenever possible.

While Eric had prepared for this crucial meeting, he needed incorporate some information from his office files.

The radio announcer broke into Eric's thoughts, commented that overextension or carrying too much weight probably caused the crane to overturn. 'I can identify with that', Eric thought to himself.

Eric's meeting with Fred Banks had not gone well. Fred was one of the last of the 'IME legacies', an IME engineer that had stayed on with Tex-Mark after the spin off in 1978. Fred had been a bright and promising young engineer back then, and was one of the first people chosen to go to Scotland in 1983. He was so successful in bringing that facility on line in an eleven-month assignment that he was made lead engineer of the team that went into Mexico in 1989. The three-year Mexican project did not go as smoothly. Certainly there were many unavoidable economic uncertainties during that period.

Reviewing the files, Eric felt a large part of the problem was that Fred's team did not relate well to their Mexican counterparts. Furthermore, the Tex-Mark team did not treat the local and national government agencies with enough respect and sensitivity. Eric noted that permits and authorizations that should have taken weeks instead took six months or more.

After the Mexican project Fred stayed in San Antonio with occasional trips to Durham, North Carolina. His assignment to India in 1999 was by sheer chance, as a last minute replacement for another engineer whose father was diagnosed with a serious cancer some two weeks before the family was to set off on assignment. Eric had helped design the pre-departure training program for the original candidate and had even included a one-week visit for the candidate and his wife.

Today Fred was angry and disappointed that an 18-month assignment in India had turned into a 3-year assignment, and that a research position in Durham 'promised' to him by a previous V.P. (two V.P.s ago) was filled by a younger Durham resident employee. Eric bluntly countered that the 18-month assignment had become a 3-year assignment largely due to Fred's unwillingness to train and hand over responsibilities to local engineers and his inability to work constructively with district and federal regulators in India.

The conversation took a hostile turn and although Eric did not lose his temper, he was troubled by Fred's

final comment: 'If this is how you treat the people willing to go abroad, you'll never get your best engineers to leave San Antonio'.

Preparing for the 2:00 meeting, Eric reviewed the unofficial, yet 'standard' expatriate training program he had been instrumental in developing over the last three years (See Exhibit A). Though Eric recommended that all pre-departure activities should be undertaken, it was not compulsory.

With the Chinese operation adding to the number of expatriate destinations, Eric realized Tex-Mark should have a more formal policy regarding international assignments. Feedback regarding the interviews and conversations with Tex-Mark employees with country experiences was mixed. Some had developed into longer term mentoring arrangements but other expatriates had found it not useful. Still, it was a low cost way of providing information. Language courses were problematical. On too many occasions, there was not the time – employees left the country midway through their language courses. He recalled the idea of more 'extensive' assignments requiring more 'complete' and 'rigorous' preparation from an MBA course he took last year. Obviously, China is a more challenging and difficult assignment than France, but can we differentiate treatment on the grounds of cultural difficulty?

More importantly, Eric asked himself, how can I suggest we make our training more rigorous given Juanita Roberto's focus on cost? Even if I win on this point, what will I answer when asked what methods or activities make up more 'rigorous' training? Finally, what is the role of language training? Eric knew not everyone took to languages the way he did and that Mandarin is not Spanish.

Finally, is now the time to raise the issue of repatriation? The meeting with Fred had been disturbing. Eric knew that the current debriefing and counselling sessions had a reputation for being more 'tell and sell' than a meaningful exchange of ideas and insights. Top management had recently signalled this as a growing 'problem'. Eric had planned to gather data on repatriate turnover. Perhaps this should be given a higher priority. After all, how could Tex-Mark decide to plan for international assignments, involving more TCN movements, and the transfer of HCNs into its U.S. operations for training and development, without considering repatriation?

EXHIBIT A Tex-Mark Corporation

Policy for Expatriate Preparation and On-Assignment Support

Pre-departure Activities:

- 1 'Country briefings'. Outsourced to a consulting firm in San Antonio that had experience dealing with the countries in which Tex-Mark operated. Tex-Mark was prepared to pay for four sessions each lasting one hour.
- 2 'Reading Assignments'. Three to four books (depending on region of assignment) on national or regional culture and/or doing business in the focal region. Accompanying spouses/partners had access to a similar library.
- 3 Interviews and conversations with Tex-Mark employees with country experiences.
- 4 Language courses. Attendance at elective 'survival level' language classes. These courses last from 8 to 12 weeks, with 3 course meetings a week. Tex-Mark will pay for spouses/partners as well.

In Country Training and Development:

Upon arrival, Tex-Mark staff in the local operation will assist the accompanying spouse/partner with job search activities. They will assist with finding children acceptable schooling situations. Where possible, Tex-Mark staff will endeavour to provide a social support network.

Repatriation:

Upon return all expatriates are required to go through a debriefing and career counselling session with HR staff. This should be held within two months of the person's re-entry to the home location.

In the role of Eric:

- 1 Summarize your thoughts on the problems at hand, alternative solutions and your strategy on how to proceed at the forthcoming meeting.
- 2 How will your proposal solve the problems you have defined?
- 3 How can you defend your solution from budgetary concerns? In what way is your approach both a solution to the problems of expatriates at Tex-Mark and a good economic investment?

Step back out of role and answer the following:

- 1 Does Eric's personal background assist in his assessment of the problems he faces?
- 2 Would you have approached this situation differently? If so, what benefits would your different approach provide for Tex-Mark?

CASE 2

QUALITY COMPLIANCE AT THE HAWTHORN ARMS

By Allen D. Engle, Sr.

Sitting in his room at the Hawthorn Arms Hotel in Shannon, Ireland, waiting for a morning flight to London and then on to Marseilles, Alistair Mackay reflects on how uninspiring hotel rooms are. He had just completed a series of meetings with Irish officials in Limerick, concluding with a debriefing session over a Guinness with his Irish colleagues to plan their next move. Negotiations over a potential contract were proceeding well but there would be labor implications that would require a formal response. Consequently, Alistair had missed the last evening flight out to London. 'Another night away from the family. Thank goodness I am not missing our wedding anniversary tomorrow. I must remember to find something really special in the duty-free shop'.

Six months ago, Alistair was appointed Director of Personnel Development, European Division, for Trianon, an Anglo-French avionics firm. Trianon had begun as a subcontractor for the Concorde, and gradually had gained a reputation in the 1970s and 1980s as a high quality, if sometimes undependable subcontractor for major French and British aerospace defence contractors. Attempts to expand into civilian markets by gaining contracts for the original European Airbus were unsuccessful, though today nearly 30 per cent of Trianon's sales are through civilian contracts. Now, under new executive management, Trianon is focused on major navigational display contracts for the next generation of Airbus production. Prior to joining Trianon, Alistair had worked in the legal department of a Scottish bank. European Union employment requirements had become his speciality, and provided a springboard into his current position.

His cell phone rings, and he receives an unexpected call from his colleague Henri Genadry, General Director of Joint Ventures, Mergers and Acquisitions, Display Division. Henri informs him that the expected outright purchase of a scanner-cathode ray tube production facility in Veceses, outside of Budapest, Hungary was not going ahead. Instead, the decision had been made at corporate headquarters in Marseilles

for a ten-year joint venture with a Hungarian government backed firm.

Henri goes on to explain that the Hungarian control and equity interests in this project are expected to make ministry officials in Budapest happy. Henri was hopeful the decision will make executives and administrators at Malev, the state supported airline, friendly to Trianon in the long term. 'We will now need a "Quality Compliance Manager" for a three-year assignment in Hungary. It is an important position as we will need to keep tight control on this joint venture operation. There will be some travel to France and Germany – at least in the first year – until we see how things are working out with these new partners.'

Alistair asks, 'When do you expect this "Quality Compliance" manager to be available?' There is a pause on the other end of the line after which Henri blandly responds, 'Five or six weeks if we are to meet corporate timetables. We expect the person to be in on the ground so to speak. We will need a realistic assessment of current processes for a start. The person will need to be familiar with the joint venture's objectives and targets. We have some details through the due diligence process but skills audits were somewhat rushed.' Alistair then asks that details, including a job description, be emailed to his intranet address.

'Well' Henry admits, 'this is our first joint venture the firm has been involved in outside of the UK, Germany or France. The job description will be very precise on the technical – "quality" side, but vague on the administrative – "compliance" side. You may need to fill in the missing pieces as you see fit.'

After a few more minutes of general chatting, Henri finishes the phone call. Alistair plugs his laptop into the telephone port on his room's desk, and after a few false starts, logs on to the secure corporate website and accesses three personnel files from a folder he had prepared some weeks ago in expectation that he would be asked for a decision. Of course, he had expected the position to be that of Project Engineer in an operation that the firm would have 100 per cent

ownership. Now he was looking for a Quality Compliance Manager in a joint venture.

Alistair doesn't like making these kinds of decisions when feeling so remote and 'disconnected' from the firm. He considers calling his friend and mentor, Gunther Heinrich in Frankfurt Germany and asking him about the Hungarian project, as the German based-divisions had more experience dealing with Hungarian issues. He looks at his watch. It was 22.30. 'Not a civilized time to call anyone, let alone Gunther'. Alistair knew that Gunter's wife Britt had presented them with a son three weeks ago, and they were having trouble getting the child to sleep through the night. 'I will call him from the airport and set up a meeting. I will have the job description by then.'

He is also feeling uncomfortable with the process he was going through. Surely we can do better than react like this after the event. Why were we not part

of the decision-making process on the Hungarian venture?

* * * * *

- 1 Consider the three candidates in Exhibit A. If forced to make a decision tomorrow, which candidate should Alistair choose for the job? What major factors should determine his choice?
- 2 We are told nothing of the process that Trianon uses to recruit candidates for this level of final selection. Given what you know about the firm from the case, outline a general recruitment and selection process for Trianon. Describe how your proposed process fits with 'best' selection practices as well as the strategic needs of this company.
- 3 Should HR staff be involved in strategic decisions relating to international business operations such as finalising a joint venture agreement?

EXHIBIT A Alistair Mackay's Short List of Possible Candidates

First Candidate: Marie Erten-Loiseau. Born in Prague, her family moved to Toulon when Marie was 12 years old. Brought up in France, she was educated as an aeronautical engineer in France and Germany. Marie worked for Trianon for 13 years, in two divisions within France and Germany with increasing levels of project responsibility. Her leadership of two projects over the last three years in Lodz, Poland, and two sites in Czechoslovakia has been marked by remarkable success. Married, her husband is semi-retired. They have one child in university.

Second Candidate: Janos Gabor. Born in Gyor, Hungary, Janos was educated at University of Pécs, Hungary. He has a good background in the production of cathode ray tube and display systems technologies, albeit from the central European perspective. He has worked at Trianon for nearly four years, and has just been transferred into the cathode ray tube division as a Senior Engineer. His family is reportedly very well connected with national government officials, particularly the old, ex-party members of multiple ministerial bureaucracies. Janos is single.

Third Candidate: Sinead Marrinan-McGuire, a production engineer on loan to Trianon's London office for joint venture analyses and 'due diligence' reviews on technical and legal grounds. She has spent three years in the R&D development team in Dublin and London, working on the very technologies to be applied in this Hungarian joint venture project. Alistair met and talked with her today in Limerick and was very impressed with her understanding of corporate level concerns and strategic issues. Most of her career has been in Ireland and around London, with only short, tactical trips to France. Married, her husband is a solicitor in Dublin. They have three children, ages 7, 9 and 13.

CASE 3

WOLFGANG'S BALANCING ACT: REWARDING HEALTHCARE EXECUTIVES IN A DISPERSED YET INTEGRATED FIRM¹

By Marion Festing and Allen D. Engle

Healthcare – a successful global player in the pharmaceutical market

Healthcare is one of the largest European pharmaceutical companies. The headquarters is situated in Hamburg, Germany, and today there are about 200 subsidiaries all over the world. In 2005, throughout the globe 30 000 people were working for *Healthcare*. Net sales amounted to €5.9 billion, with a net profit of €750m.

The company was founded more than 100 years ago. It started in a small shop in Elmshorn, a little town north of Hamburg. In the beginning, the main business was retailing with only a small part of the product range resulting from in-house production. The founder himself had a background in pharmaceuticals. He was very dedicated to science and naturally interested in research and the development of new drugs.

Over the years in-house-production was expanded and soon the founder distributed his products all over Germany and later on in many European countries. Overseas, the activities started in the USA with a small affiliate in New York. Over time *Healthcare* acquired several local pharmaceutical companies, which later became 100 per cent subsidiaries. Today, the US market is one of the core markets for *Healthcare*. However, the first affiliate in the USA was only the beginning of the firm's globalization. After this initial success, *Healthcare* began to enter other lucrative markets of the world – such as Japan, China, Latin America and Australia.

Over time the headquarters in Germany grew dramatically. Headquarters' activities centered on research, and the production and distribution of pharmaceutical products that were now largely developed

within the firm. While in the past the product range was highly differentiated, today *Healthcare* concentrates on a few business areas such as oncology or dermatology. Within these business areas the firm is now recognized globally as one of the industry's leaders. The firm intends to continue to build and extend this leading position in these worldwide specialized markets.

Discontinuous changes in the environment – such as increasing costs for research and development and increasing pressure on prices due to cost containment by national authorities, and generic competition – have forced innovative pharmaceutical companies such as *Healthcare* to operate their key business processes globally. The firm has developed a multi-centered company in order to ensure the effective utilization of the resources and provide nimble market penetration and product ramp up. Critical capabilities include corporate-wide R&D processes, a concentration on a few production sites with worldwide supply responsibility and a fast penetration of the key markets. These capabilities will allow *Healthcare* to ensure the faster and more cost-effective development of innovative products, reduce production costs and thereby provide for significant sales growth and increased profitability.

In the past, *Healthcare's* situation was characterized by worldwide activities but mainly local business processes (e.g. development and production focusing on local/regional markets). Local issues were aggregated to the four significant regions in which *Healthcare* has organized operations. These regions are Europe, USA/Canada, Latin America and Asia Pacific. Consequently, the human resource management (HRM) processes were adapted to country – or region-specific conditions, and global integration was not a major issue. For example, executives and high potentials were recruited, selected, assessed and

compensated based on different regional standards. International human resource (HR) activities concentrated only on a few international managers that acted as coordination agents.

Wolfgang Hansen: the new HR manager

Wolfgang Hansen has been recruited as a new HR manager at *Healthcare*. Wolfgang holds a Master's degree in International Management from the University of Hamburg. During his studies he has participated in a study-abroad program spending a year in London. He has specialized in Human Resource Management and Compensation Strategies. Wolfgang's initial assignment upon graduation was in the HR department of a medium-sized German technical company. However, he missed the international dimension in this job and decided to pursue an executive MBA with a transnational orientation in order to prepare for this ideal career. His first job after having completed his transnational MBA program was at *Healthcare*.

For one year Wolfgang has been with *Healthcare*, beginning as an HR manager. Three months ago he was placed in charge of global compensation policies, with the newly created title of 'Personalreferent für globale Vergütungsstrategien'. His first project is

reviewing existing policies and practices. He has been asked to make a series of recommendations on further coordination of global pay systems at the next meeting of the Board of Directors in Frankfurt in January. Preparing the Board meeting, Wolfgang reviews a series of documents such as recent annual reports, the Leadership Competency Set, the new Global Performance Management System and firm-internal strategic documents on the development of the corporate and HRM strategies. Each document set has been placed in its own folder. These six folders contain the following items:

Folder one: the *Healthcare* Group

In 2012, *Healthcare* again had a very successful year and reached records for key financial ratios (see Table 1). Thus, the firm was well prepared for reaching new ambitious targets for 2013. The *Healthcare* Group's very positive business development is based on the sustained growth of their top products in all important markets (see Table 2). Both the strategic reorientation and the improvement in operational efficiency have contributed to the growth of their business. *Healthcare's* aim is to create a solid base in order to further improve the company's profitability by optimizing the cost structure.

TABLE 1 Key data on the *Healthcare* Group

Values expressed in €m	2012	2011	Change
Net sales	634	583	+ 8%
Gross profit	3 951	3 625	+ 9%
R&D costs	981	916	+ 7%
Operating profit	891	736	+ 21%
Net profit	750	577	+ 23%
Return on sales	12.5%	11.2%	+ 1.3%
Cash Flows from operating activities	982	702	+ 40%
Basic earnings per share (€)	3.33	2.52	+ 23%
Total equity	3 134	2 725	+ 15%
Equity ratio	52.6%	47.5%	+ 5.1%
Personnel costs	1 376	1 336	+ 3%
Number of employees (annual average)	30 680	29 875	+ 2.7%

TABLE 2 Net sales by region of the *Healthcare* Group

	in €m		% of total	
	2012	2011	2012	2011
Europe	2 512	2 394	42%	44%
USA/Canada	2 079	1 856	35%	34%
Asia Pacific	308	275	5%	5%
Latin America	667	565	11%	10%
Other Activities	365	326	6%	6%
Total	5 931	5 416	100%	100%

Folder two: personnel structure of the *Healthcare* Group

The *Healthcare* Group has employed 32 185 people worldwide as of 31 December, 2012, which is an increase of more than 10 per cent compared to the previous year (28 854). The number of employees working for the headquarters of *Healthcare* increased by 232 and now accounts for roughly 33 per cent of the Group's worldwide personnel, while the number of employees worldwide increased by 3 331 employees

(see Table 3). Personnel costs have risen accordingly amounting to 1 699 €m in 2012 (see Table 4).

Folder three: the leadership competence set the *Healthcare* Group

The corporate leadership competency set defines the critical competencies managers need to possess to master the future challenges of the *Healthcare* Group.

TABLE 3 Employees by region of the *Healthcare* Group in 2012

	2012	2011
<i>Healthcare</i> Headquarters	9 853	9 621
Europe	8 732	7 956
USA/Canada	4 869	4 523
Asia Pacific	2 569	1 956
Latin America	3 706	2 944
Other employees	2 456	1 854
Total	32 185	28 854

TABLE 4 Personnel costs of the *Healthcare* Group

in €m	2012	2011
Wages and salaries	1 365	1 266
Social security and support payments	272	269
Pensions	62	61
Total	1 699	1 596

They have been developed based on an analysis of the business needs and by asking key players and HR people in nearly all locations of the company worldwide for their contributions. They are the basis for all HR practices and policies and are intended to ensure consistency across businesses and locations. They are comprised of business-related competencies, people-related competencies and personal competencies:

Business-related competencies include:

- Achievement orientation. Sets and works towards achieving challenging business objectives and targets and delivers outstanding results of the *Healthcare* Group.
- Innovation and change. Identifies the need for change and generates novel ideas to create or improve processes, systems, or products. Builds commitment to change.
- Decision-making. Makes sound, timely and courageous decisions while balancing the risks and benefits to the *Healthcare* Group.

People-related competencies include:

- Team leadership. Inspires team members to maximize team output by providing clear direction, empowering them, establishing oneself as a leader and balancing team resources with assignments.
- Capability development. Develops people and the organization to ensure that the *Healthcare* Group has the capabilities needed for future success.
- Relationship building. Establishes mutually trusting relationships with people both inside and outside of the *Healthcare* Group in order to foster open communication and advance the goals and business.
- Impact and influence. Influences others to gain their support for driving the *Healthcare* Group's strategy and goals forward and enters conflicts if necessary

Personal competencies include:

- Business understanding. Demonstrates an understanding of the implications of the *Healthcare* Group's strategies, industry dynamics, market trends, the competitive

environment and one's function/profession in the accomplishment of business objectives.

- Analytical thinking. Approaches situations by identifying the best information available and systematically assessing it for meaning and impact.
- Self-development. Maintains a critical awareness of one's own working style and performance. Takes steps to build strengths and addresses development needs in line with the strategic objectives of the *Healthcare* Group.

Folder four: corporate human resource policies

The corporate human resource policies, which center around these leadership competencies are outlined in Table 5. These policies have triggered changes in the structures and processes of HR as practiced across the firm's regions.

Folder five: the global performance system

Within the context of the new strategic orientation *Healthcare* has also implemented *A global performance system*, comprised of common standards for individual performance management, as well as a bonus system common to all executives. With this new global performance system *Healthcare* intends to strengthen the performance culture within the company and facilitate a common orientation for all managers.

The individual performance management system contains two elements:

- 1 *Goal setting and appraisal.* The new system ensures that every manager gets a precise orientation on expectations and priorities, clear feedback on individual achievements and contingent rewards.
- 2 *Leadership feedback.* In order to ensure a systematic development of each manager the system envisages a differentiated feedback on leadership behavior (based on the corporate leadership competencies), identification of development needs and a real consensus built for targeted development activities.

TABLE 5 HR policies of the *Healthcare* Group

HR area	Policy direction
Recruitment of key talents	Good recruitment practices Strategic workforce planning
Management development	Corporate management development system base on corporate leadership competency set
Transfer/mobility	Enhanced cross-functional mobility Well-balanced cross-regional mobility
Executive compensation	Attractive and competitive compensation Aligned bonus system
Pension system	Move to a defined contribution systems
Organizational development	Clear structures, efficient processes Corporate announcements on managerial and structural changes
Performance management	Balanced goal setting Measuring performance Clear feedback Linkage to variable pay

The individual performance management is based on consistent goal categories, a rating scale, a template and a performance management cycle which is standardized at all sites, and coordinated to critical corporate processes. To ensure equal application, all managers belonging to the target group are trained on the system, its philosophy, procedures and goals.

Closely linked to the individual performance system is the *compensation policy* of the firm and the newly developed bonus system. The compensation policy is characterized by a balance of corporate standards and local applications for cash-related compensation. Fringe benefits are organized solely on a local or regional level.

The most centralized compensation element is *long-term incentives*. Following traditional industry practice, *Healthcare* grants share options to its managers. The size of the options is largely dependent on the level of management the position holds in the hierarchy. For every level a possible range of options is defined.

With respect to base pay and *short-term incentives* the situation is different. Global standards define an orientation for the level of total cash (fixed pay plus variable pay) to local/regional market standards. This means that the total cash a manager receives depends

mainly on his or her local/regional compensation levels. Corporate standards define the market standards (based on target benchmark firms and target quartile positions). Pay level is largely defined according to local standards, while taking into *consideration Healthcare's* industry-specific positioning targets.

The bonus of managers at *Healthcare* is based on three components:

- *Individual component*. Based on results of six to ten individual objectives in the respective area of responsibility. The weight of this component is 50 per cent.
- *'My unit'* component for regions, countries, global business units or regional business units. Reflects the performance of the organizational unit a manager is responsible for or working in. The weight of this component is 25 per cent. The goal achievement is measured by deviation between contribution margin and net sales goals and the actual numbers. Note that for Headquarter functions (e.g. controlling or HR), which have no profit and loss account the 'my unit' component is replaced by an additional individual component, which accounts for 25 per cent as well.

- *'Broader Context'* component. This reflects the joint responsibility for performance of a higher organizational level, i.e. the corporate level. The weight of this component is 25 per cent. The evaluation of goal achievement on corporate level is based on the degree of corporate goal achievement. Corporate goals are decided by the Board each year, the leading parameter is corporate contribution margin.

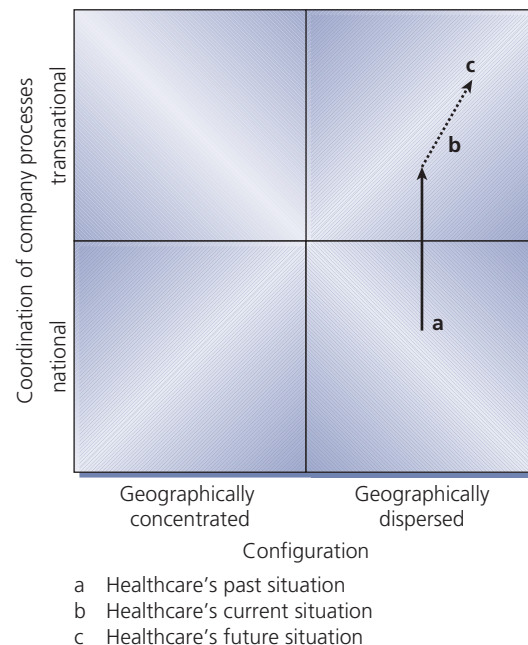
Both the 'broader context' and the 'my unit' components are leveraged. As a consequence, a goal achievement of, e.g. 120 per cent will lead to 200 per cent pay out for this component. On the other hand a goal achievement of less than 100 per cent will decrease the pay out for the respective component significantly. In this manner unit and broad context components have potential variance in payoffs and/or shortfall that are disproportionate to their simple weights. For every component a pay-out is calculated, the sum of the three components is the total bonus a manager receives

Folder six: an overview of the corporate and HRM strategy

As stated above, the competitive situation in the pharmaceutical industry has required *Healthcare* executives to redesign cross-border activities. While the company has always been active in a high number of foreign markets, business processes were traditionally locally oriented in the past. Wolfgang recalls a typology of international firms developed by Christopher Bartlett and the late Sumantra Ghoshal. Thinking in student terms, realigning or rebalancing *Healthcare's* pay system means increasing global integration. In an abstract sense, *Healthcare* is attempting to develop a transnational strategy now by globally integrating certain activities while leaving room for local responsiveness. Figure 1 shows the developments in *Healthcare's* cross-border strategy.

This tendency is reflected in the HR strategy. While recruitment, selection, performance management and compensation policies for executives were designed according to local standards in the past, these processes are replaced by new solutions. These solutions focus on furthering global consistency of HR systems in order to respond to strategic changes on the corporate level. The overall goal is to strengthen an aligned

FIGURE 1 Recent developments in the internationalization strategy of *Healthcare*



performance orientation and to support global coordination, which is essential for globally integrated business processes. Elements indicating a stronger global integration include the above-mentioned common set of leadership competencies. This concept has been developed by the headquarters' HR department in cooperation with local HR representatives and managers from different regions and business units.

Bumps on the road to international coordination at *Healthcare Group*

Some of his colleagues in the HR department have told Wolfgang about problems with a standardized compensation model, which was supposed to be implemented two years ago. *Healthcare's* aim was to have the same compensation system in each country. They wanted to have the highest possible degree of standardization in order to make transnational processes easier and more efficient. They planned to split the salary in two parts: 65 per cent fixed income and 35 per cent variable income depending on individual performance. The plan was to introduce this system not only for managers but for all employees.

Shortly after announcing the new plans, several of *Healthcare's* regional HR managers and employees vocally opposed the new system. In France, managers even called for a strike. In Germany, the situation was difficult as well because the worker's council (Betriebsrat) did not agree to the new system and many negotiations followed. Many employees were frightened by the new 'risky' system as they had become dependent on a high percentage of fixed (guaranteed) income. They panicked at the thought of losing nearly half of their income and were afraid that they would never reach the 100 per cent they gained before.

As a consequence the implementation of this system was never realized. In designing the new compensation system, *Healthcare's* management board had only considered economic issues, while disregarding existing, yet unspoken cultural frames of reference and perceptions. Wolfgang knew he had to be careful to avoid oversimplification and an overstandardization, and develop a more country-specific system which could be adjusted to local characteristics.

From his international background Wolfgang knew how important it is to include his HR counterparts from the different countries and regions in the process of further developing the HR policies and systems. This would allow him to more accurately understand the cultural and legal particularities at hand as well as ensure him a higher level of political support in *Healthcare's* regions and countries.

For example, as a first step, Wolfgang has been in close contact with the HR representatives in the most important strategic markets, which currently are the USA and Japan. Here, he has negotiated exceptions for the standardized currency base of performance-based pay elements. He has learned that the local currency is most important because local managers are not used to considering a foreign currency and would not accept this as a major element of the compensation system.

Another issue for discussion was the percentage dedicated to fixed and variable pay. Wolfgang had problems understanding the Japanese opposition to the new global performance management system. During *Healthcare's* yearly HR conference he felt that Mr. Okubayashi, the Japanese head of HR at *Healthcare*, was not happy with the global performance system but did not really engage in discussions about how to improve or adapt the system. Thus, one evening Wolfgang invited him for dinner in a nice sushi bar in Düsseldorf where *Healthcare's* yearly HR

conference took place. Over innumerable cups of saki Okubayashi patiently outlined traditional compensation systems in Japan. Upon sobering up the next day Wolfgang slowly realized that given culture and firm traditions it would be very difficult to introduce a high level of variable pay based on individual performance in Japan. He attributed this to a higher level of risk aversion characterizing the Japanese culture as compared to many other cultures. From his studies he knew about the Hofstede's dimensions describing cultural differences. As he recalled one of them was uncertainty avoidance. This points out the extent to which people are risk averse or are prepared to take risks. He thought that risk-taking managers were probably ready to accept large incentive payments while risk-averse managers were not prepared to accept a high income variability, which may be involved in performance-based pay. The latter may be the case in Japan.

When Wolfgang talked to the American head of HR at *Healthcare*, Thomas Miller, in a very late afternoon video conference, he received a different message. Miller loudly and repeatedly asserted that, from an American perspective, the global performance management system suggested by the headquarters was 'wimpy' and would not reward the outstanding achievements of 'franchise player' star managers. Compared to the big US pharmaceutical companies' percentage of variable pay for top managers, Thomas declared the monetary incentive system of *Healthcare* 'ridiculous' and demanded a higher proportion of variable pay. Wolfgang had to turn the video link sound down twice by the end of the web-enabled teleconference meeting. Was this a sign of a higher level of risk taking as a result of the underlying culture in the USA?

Step-by-step Wolfgang learned how important it is to ensure acceptance in the important strategic markets and to consider local labor market regulations. He came to realize that country-specific determinants such as cultural values or the legal environment of the firm must be considered if problems with cultural acceptance or legal conflicts are to be minimized. This newly acquired awareness made his mandate even more complicated. He had some general ideas about the contextual situation in some countries, yet he was unaware of the conditions in other countries. Implementing a new system always runs the risk of losing political support and insulting the perspectives of the local HR administrators and the business unit heads.

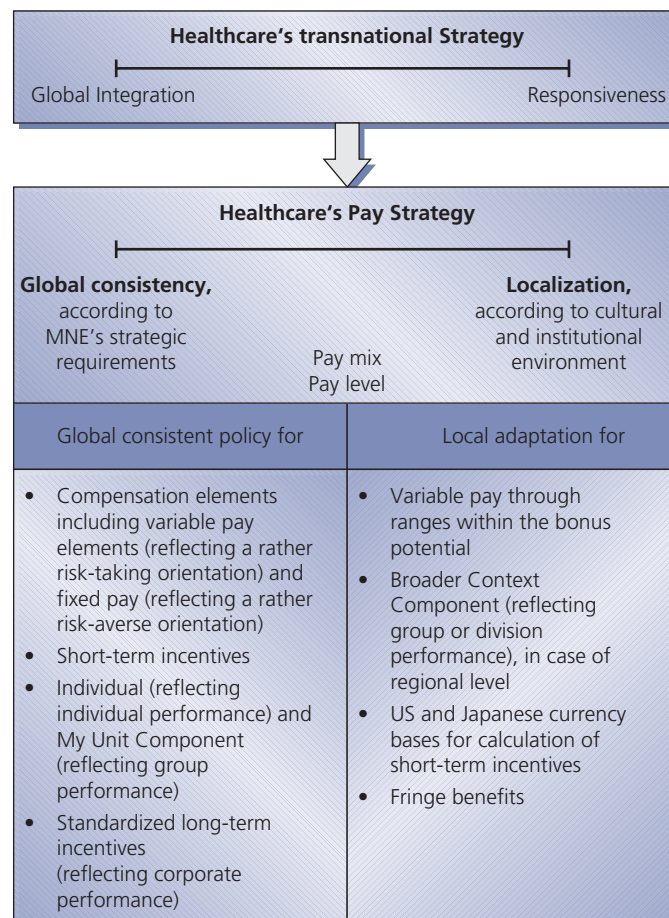
Thinking about the positive effects of the international HR conference as well as his individual discussions with Okubayashi and Miller, Wolfgang took the opportunity of visiting some of *Healthcare*'s subsidiaries and taking out the HR managers for lunch. He diligently tried to identify their relative positions as to the strengths and weaknesses of the current compensation system and collected ideas for his presentation to the board.

Conclusion: a not so happy Christmas

It is Christmas Eve. Wolfgang is sitting in a newly built ski hotel in Garmisch-Partenkirchen, overlooking the snowy

mountains and preparing the final draft of his presentation for the management board meeting at the beginning of January. The six file folders lay spread out across the large blonde ash table and even across the oak floor as thick, heavy snowflakes silently fall outside. He is thinking about reorganizing *Healthcare*'s compensation system. His task is to find the right mixture of standardization and flexibility. On the one hand, he has to implement a new compensation system in order to reduce costs. On the other hand he has to take into account the traditional local HR practices. As he considers all he has learned at *Healthcare* over the last few months, he asks himself a series of questions. A visual learner, Wolfgang writes out a chart on a writing tablet that captures his sense of integration and local responsiveness at *Healthcare*. We present his sketch as Figure 2.

FIGURE 2 Balancing global integration and local responsiveness in *Healthcare*'s compensation strategy



Question block A: standardization vs local responsiveness of compensation systems

Wolfgang reconsiders the degree of global standardization and local responsiveness of the current global compensation system.

- 1 Should he move some of the existing pay elements across the T account in Figure 2, shifting them from globally standardized to locally customized?
- 2 Should he add or delete some existing practices from the T account?
- 3 Should he change the weights or emphases (percentages) of existing elements of the pay system?

Question block B: job-based vs competency-based compensation

If *Healthcare's* job-based pay dominated the existing system, while other approaches such as competency-based compensation have not been pursued, then what advantages might a competency based system have for *Healthcare*?

- 1 How can the firm communicate to the geographically dispersed executives the need to

acquire and maintain those management competencies that have been defined in the competency set (in folder three)?

- 2 Would a purely competency-based pay system be somehow more flexible?
- 3 But then again, what about the standardization *Healthcare* has just achieved through standardizing the job descriptions across units?
- 4 How would he take these three competency categories and use them to develop a series of measurable, behavioral indicators to be used to assess an executive's contributions to *Healthcare*? In what sense should these new behavioral indicators be customized to local (regional) contexts? How can Wolfgang go about this process to ensure a balance of organizational standardization and local relevance?

Frustrated with the complexities he is facing, Wolfgang is planning a telephone conference with regional compensation administrators and other executives in order to expand his analysis with this group and to build political support for a new policy. Does he have the time to deal with all the inevitable differing perspectives that will emerge, and can they together create a systematic set of recommendations before his report is due to the *Healthcare* board? As a member of Wolfgang's telephone conference please comment on the question blocks A and B.

NOTE AND REFERENCE

1. The authors would like to thank Frank Kullak, Judith Eidems, Susanne Royer, Andrea Nägel and Sinnet Lorenzen for support.

CASE 4

STRATEGIC FORECASTS AND STAFFING FORMULATION: EXECUTIVE AND MANAGERIAL PLANNING FOR BOSCH-KAZAKHSTAN¹

By Marion Festing and Manfred Froehlecke²

Introduction

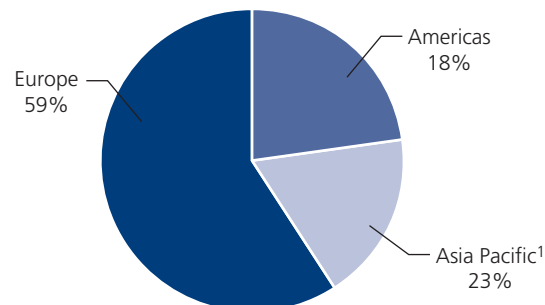
Personnel planning and staffing issues are critical success factors in foreign subsidiaries of multinational enterprises. They must be designed in the context of corporate goals and issues and the specific situation in the host country. From a firm-internal perspective, human capital/talent planning and staffing decisions are related to a company's corporate strategy and embedded in the corporate human resource strategy. Thus, planning and staffing decisions must be coordinated with other HR activities within the MNE, such as human resource development. This perspective must then be balanced with a careful consideration of the particularities in the host-country context and the availability of qualified individuals within the external labor market.

In this case study, we will first outline the company background and then describe the situation in the country of interest, which is Kazakhstan. Based on this information **it is your part to take the role of a Bosch corporate HR manager**. You are supposed to analyze both, the company and country-specific context, and outline a proposed model for personnel planning and staffing of the Bosch subsidiary in Kazakhstan. By drawing on the Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric (EPRG) Model of Perlmutter (see Chapter 5), please decide which staffing strategy would be the best choice. Discuss on this basis how many expatriates and how many local employees you would plan in a short- or medium-term at the different hierarchical levels. If you should perceive any further information needs please explicitly define a realistic set of supporting assumptions. Please justify your decision. Which are the advantages and disadvantages of your decision?

Company Background: Robert Bosch Group³

The Bosch Group is a leading global manufacturer of automotive and industrial technology, consumer goods and building technology. It was founded in the year 1886 by Robert Bosch (1861–1942) and was called 'Workshop for Precision Mechanics and Electrical Engineering'. The Bosch Group today comprises a manufacturing, sales and after-sales service network of over 350 subsidiaries and regional companies and more than 15 000 Bosch service centers in roughly 150 countries.⁴ One statement by the founder Robert Bosch is important to understand the HR philosophy characterizing this MNE: 'It is my intention, apart from the alleviation of all kinds of suffering, to promote the moral, physical and intellectual development of the people'. In fiscal 2010, some 283 507 employees generated sales of 47.3 billion Euros.⁵

FIGURE 1 Bosch sales by region in 2010



¹Including other countries

Source: Robert Bosch GmbH (2011: 18)

TABLE 1 Bosch Employees by Region

Worldwide	283 507
Europe	186 602
Of these in Germany	113 557
Americas	33 689
Asia-Pacific (including other regions)	63 216

Source: Robert Bosch GmbH (2011: 19)

Even if 77 per cent⁶ of the business volume has been generated outside Germany (see Figure 1), about 40 per cent of the total numbers of employees are working in Germany (see Table 1).

Executive and Managerial Planning (EMP)

The international executive and managerial planning (EMP) activity at Bosch is part of the Strategic Planning Process of the company. Once a year, the global executive staffing needs for selected countries are derived from each division's long-term strategic planning activities. Starting from the current local structure, the required number of managerial positions is determined within the parameters of a rolling eight-year forecast. Various measures are taken to meet the managerial staffing needs. They can be short-term (e.g. hiring of managerial staff from the external labor market, assignment of expatriates) or rather medium/long-term (e.g. development of high-potential employees – see the employee development discussion below) or special programs like Junior Managers Programs (JUMP).

The EMP is carried out using a standardized tool from the divisional HR department in cooperation with the various regional HR departments. Aggregated results are analyzed from division-, regional- and Robert Bosch World (corporate) levels. Continuous comparisons of the planned versus actual labor staffing situations provide feedback on those assignments which have to be initiated or redefined.

The planning period of eight years consists of two parts: The input for the first four years stems from business plans and succession planning. Forecast for the last four years is based on more global-macro

assumptions, e.g. changes in the leadership projected at a figure of 5 per cent. Therefore, EMP is linked to instruments of employee development in the Bosch Group.

Employee Development in the Bosch Group

Bosch understands that employee development is a continuous process of maintaining and further developing those employees' qualifications needed to cope with present and future challenges. A major principle in this respect is the promotion of employees from within Bosch rather than the acquisition of new hires from outside.

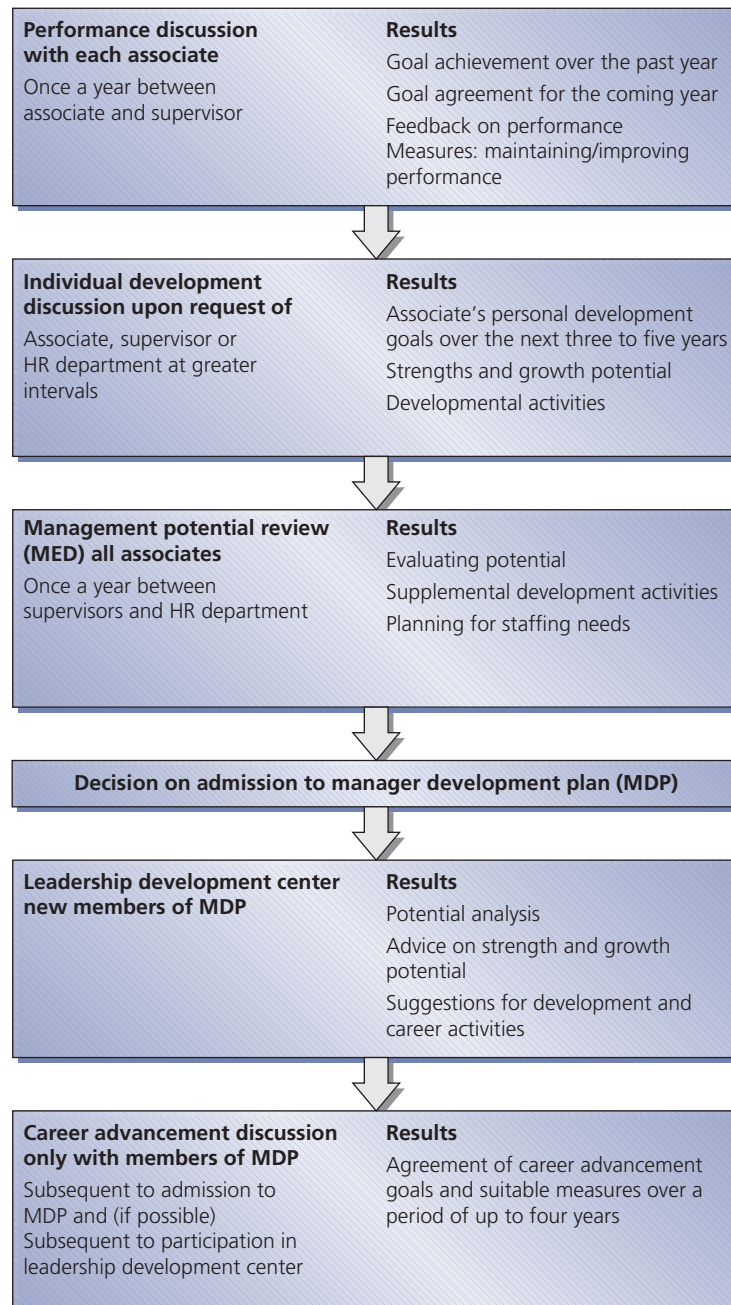
HR departments support employees and managers by providing tools and programs and giving guidance. The universally standardized systems and processes for employee development are depicted in Figure 2.

An important procedure for the development of employees is the Management Potential Review (MED, see Figure 2),⁷ which is conducted on a worldwide level. It pursues the following objectives:

- Full utilization of the company's reserves of high-potential employees without compromising performance standards.
- Staffing requirements and development planning (middle and upper management) for the upcoming four years (succession planning – see EMP above).
- Consistency in planning and a systematic tracking of employee development and career advancement measures.
- Use of overseas assignments, project tasks, and cross-functional moves as common development measures.

Employees who show an above-average development potential with regard to specialist and management positions will be systematically prepared for the next management level by way of the 'Manager Development Plan' (MDP). Besides outstanding performance, Bosch expects ideal employees to meet a task or role-relevant personality profile, show a preparedness to take on new tasks and greater responsibilities, general mobility potential as well as a willingness to take on

FIGURE 2 Instruments of Employee Development



international assignments. MDP is a prerequisite for promotion into managerial ranks.

The preparation of the MDP candidates is a mixture of on-the-job and off-the-job measures with the goal

of bringing the employees into the next management level in no more than four years. In many cases the achievement of the career advancement objective is connected with a transfer to a new assignment.

Talent Management

As stated before, Bosch mainly relies on hiring and developing talent from within the firm. Consequently, it is important to focus on the acquisition of qualified university graduates and professionals to meet a wider range of potential future managerial requirements. Besides direct entries and local programs, Bosch has a standardized Bosch-wide entry program for junior managers (JUMP).⁸ The goal of the program is to recruit junior managers (master's degree with up to three years of professional experience) with the potential to assume a middle management position in six-eight years.

The program lasts one and a half to two years and is comprised of three to four stages, including a six-month stay abroad as well as a cross-divisional assignment. This form of training emphasizes a common set of worldwide standards, experiences and activities, and is designed to permit more rigorous and systematic preparations for a range of management tasks.

Expatriates

Currently more than 2200 expatriates⁹ are working for Bosch worldwide. An expatriate, as defined by Bosch, is an employee working for more than 24 month outside his or her home country with special contractual conditions (contract in the host country for a limited period of time – normally three to five years – special allowances for hardship, cost of living, etc.). Over 1100 Germans are working in more than 40 countries, approximately 400 employees from Bosch subsidiaries are working in Germany (inpatriates) and roughly 400 Third Country Nationals (TCNs) are assigned to locations outside their home countries for limited periods of time. A majority of these employees were assigned due to technical and process expertise, yet some assignments were made for career development or training reasons. Two thirds of the expatriates are assigned in managerial ranks.

Bosch requires all top managers, beside their other experiences, to have at least two years' international working experience. This international experience is an explicit prerequisite for promotion.

Country-specific features of Kazakhstan¹⁰

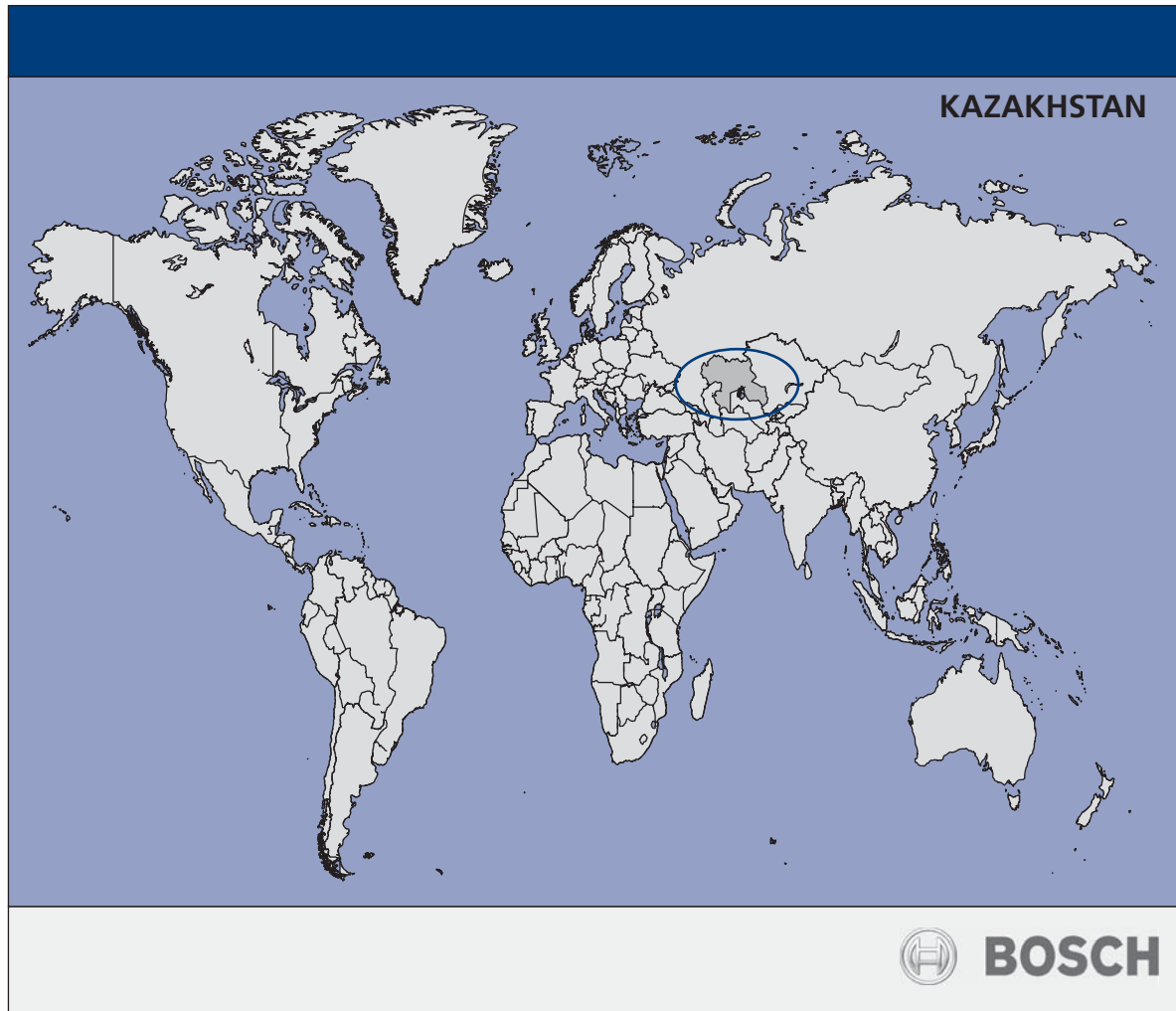
Kazakhstan is located in Central Asia with China, Russia, Kyrgyzstan, Turkmenistan, and Uzbekistan as neighbor states (as shown in Figure 3 below). It covers a total of 2 727 300 sq. km.

The population is 16.4m. inhabitants (January 1, 2011) including a wide ethnic diversity (with 64.03 per cent Kazakhs, 24.78 per cent Russians and Ukrainians, 11.19 per cent other ethnic minorities). 54.5 per cent live in cities.¹¹ Main religions are Islam (70.2 per cent) and Christianity (26.2 per cent).¹² The state language is Kazakh but Russian is used in everyday business by most of the people and has a status of an official language. Kazakhstan became independent from the former Soviet Union in 1991 and is now is a republic characterized by an authoritarian presidential rule. The capital is Astana.

Economic data: The economic situation of the country can be described by a GDP of roughly 148.1 billion US Dollars in 2010 versus 115.3 billion US Dollars in 2009. The country has an unemployment rate of 5.8 per cent (2010), an economically active population of 8.6 million persons and comparably low labor cost. The average salary equaled in 2010 to about 527 US Dollars per month. The export volume in 2010 amounted to 59.8 billion US Dollars.¹³ Main exports include oil, ferrous and nonferrous metals, machinery, chemicals, grain, wool, meat and coal.

Education system: The education system is one of the major concerns of the country. However, this was not reflected in the public expenses for education. Today, the education system consists to a high degree of private education institutions. Funding of research is low and these institutions are dependent on foreign investments. However, a reform of the education system is one part of the strategic planning of the Kazakh Republic. To date, the Universities have been restructured according to the guidelines of the Bologna Reform. Even if a relatively high number of persons hold a University degree, companies have problems finding adequately prepared personnel that have skills sets which correspond to the company's needs.

FIGURE 3 Kazakhstan's geographic location



Your Task: Executive and Managerial Planning (EMP) for a subsidiary in Kazakhstan¹⁴

The Board of Management of the Bosch Group has requested an EMP for Kazakhstan in line with the yearly Strategic Long-term-planning (eight years forecast – see the third section above). The plan should predict the demand for executive staffing at all levels and for all divisions. It should also specify how the demand will be met, including staffing sources such as the use of expatriates, local management development plans (MDPs), special programs, e.g. JUMP or external hires.

As seen from Bosch's corporate perspective, the situation in Kazakhstan is as follows:

- There are four production sites in different rural locations. Each one belongs to a different product division: Gasoline, Bosch-Rexroth, Security Systems and Diesel motors.
- Organizations are characterized by different market/product maturity stages: Gasoline, Bosch-Rexroth, Security Systems are consolidated. Only a small or no growth in headcount is planned over the next ten years. In contrast, Diesel is still growing fast (present headcount plus 30 per cent estimated in the next three years).

FIGURE 4 Form for situation analysis

Case Study: Executive and Managerial Planning Kazakhstan

1.	Describe the corporate philosophy	
2.	Scan environmental conditions	
3.	Evaluate corporate strengths and constraints	
4.	Develop objectives and goals	
5.	Develop strategies	

➔



 **BOSCH**

- The labor market for qualified managers and specialists is very small. External hires in Kazakhstan will take much longer to begin work than in equivalent hiring processes operating in Germany. Local candidates have very little mobility and largely lack broader national or international experiences.
- Bosch's major production sites are by and large not attractive locations to most qualified employees.

The high numbers of expatriates were the result of the rapid in-country growth especially for the Diesel site. Higher management positions are currently all filled by expatriates.

Taking the role of HR manager at Bosch you must address the following three questions:

- 1 Considering the facts about Kazakhstan, please discuss which staffing strategy – according to the EPRG Model by Perlmutter – would be the most suitable for Kazakhstan. Please justify your answer.

Comment on advantages and disadvantages of your decision.

- 2 Analyze the company and country-specific situation by using the steps outlined in Figure 4. Plan the number and nature of short/medium-term (2013–2016 as well as long-term (2017–2020) staffing requirements for Bosch Kazakhstan in analogy to the strategic company goals. The staffing plan should consider the sources of staffing (expatriates, employees of the local Management Development plan or special programs such as the JMP program or external local staff).
- 3 Fill in your figures in the planning chart below (see Figure 5).
- 4 Finally, prepare an action plan describing how you will meet managerial staffing targets. Look especially at information provided in the 'Employee development' and 'Talent management' sections of the case for activities and timetables. Write down your action plan.¹⁵

FIGURE 5 Planning chart

Staffing need	Current 2013–2016			Prognosis 2017–2020			
Sources	LM	MM	UM	LM	MM	UM	Total
Expatriates							
Local MDP attendants							
Development Program (JMP)							
External hires							
Total Staffing need	74	35	2	54	36	2	203

Source: **List of Bosch-specific abbreviations and definitions:**

MDP/DG: Management-Developing-Program/Development Group

JMP = Junior Managers Program

LM = Lower Management, MM = Middle Management, UM = Upper Management

NOTES AND REFERENCES

1. The case study is imaginary. Bosch has no such activities in Kazakhstan. However, the described HR measures reflect current practices within this MNE.
2. Marion Festing is Professor of Human Resource Management and Intercultural Leadership, ESCP Europe, Berlin/Germany; Manfred Froehlecke, Vice President, Corporate Department Human Resources Management – Executives, Robert Bosch GmbH, Stuttgart/Germany.
3. See also www.bosch.com and Robert Bosch GmbH. (2011). Annual Report 2010. Retrieved October 10, 2011, from http://www.bosch.com/worldsite_startpage/flashbook/GB2010_EN.pdf.
4. Robert Bosch GmbH (2011: 41, 80).
5. Robert Bosch GmbH (2011: 19, 82).
6. Robert Bosch GmbH (2011: 139).
7. MED is the German abbreviation for “Mitarbeiterentwicklungs-Durchsprache” or in English “Management Potential Review”.
8. The standardized entry Program JUMP is still in the implementation phase. Other – comparable programs, e.g., Management Trainee Programs, have been in place for some time.
9. Robert Bosch GmbH (2011: 59).
10. This section is mainly based on Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan (2011a). Demographic Yearbook of Kazakhstan [in Russian]. Retrieved November 18, 2011, from <http://www.stat.kz/publishing/20111/Dem2010.rar> and Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan (2011b). Kazakhstan in 2010. Retrieved November 18, 2011, from <http://www.eng.stat.kz/publishing/DocLib/2011/Statyear2010.pdf>.
11. Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan (2011a: 8,25).
12. Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan (2010). 2009 Population Census Results [in Russian]. Retrieved November 18, 2011, from http://www.stat.kz/news/Pages/n2_12_11_10.aspx.
13. Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan (2011b: 9,10,167,400).
14. The case study is imaginary. Bosch has no such activities in Kazakhstan.
15. The Case Study is simplified. A detailed planning of functional areas is not the intent of this case exercise. The student should learn to ask the right questions about how to source manpower, what challenges the company faces in a difficult environment and what measures must be taken to meet the future demands.

CASE 5

LOCAL AND INTERNATIONAL? MANAGING COMPLEX EMPLOYMENT EXPECTATIONS¹**By Maike Andresen²**

Akiko Nishimura is upset and exhausted. She prepares a fresh juice and wants to relax a bit. It is three o'clock in the afternoon and she just came back to her apartment situated in a suburb of New Delhi. Today she had an appointment with her HR manager, Mrs Puja Malik, that lasted three hours. Akiko is more than upset about the offer the HR manager made and does not understand the world any more.

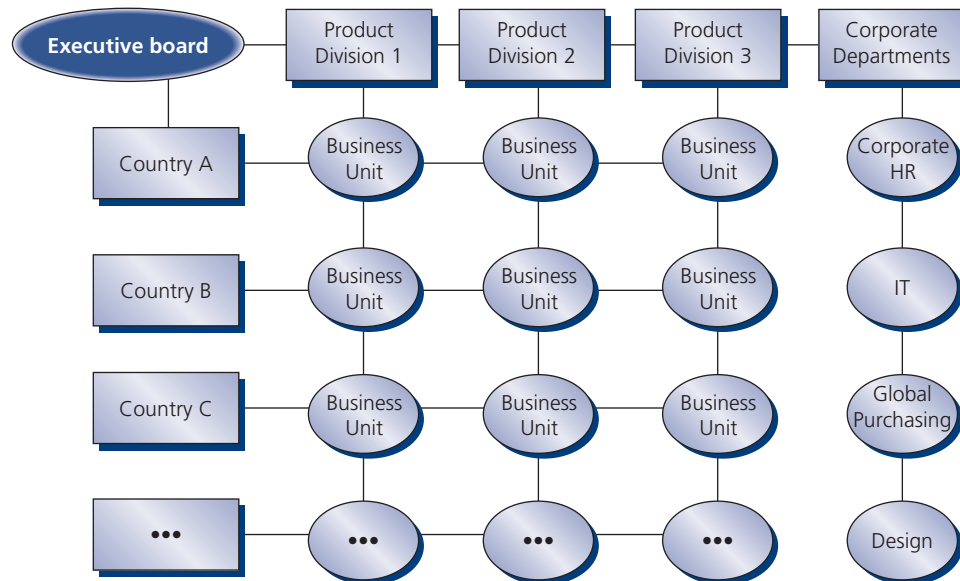
Akiko is 40 years old and was born in Tokyo. After her studies in management at the University of Tokyo and Wharton Business School in the USA she started her career with a German multinational manufacturing company in Tokyo in the controlling department. Two years ago her boss offered her to go on an expatriate assignment to New Delhi, India, in order to gain international experience and develop her talent further. Her husband Hiroshi and two daughters, at that time 12 and 10 years old, immediately agreed to change locations and followed her. Hiroshi interrupted his career as a broker in a multinational bank.

After two years in New Delhi, Hiroshi still could not find an adequate job. Although the whole family enjoyed living in India and Akiko liked her job, Hiroshi became impatient and could not stand his inactivity any more. Through a former client he got to know about a challenging job opportunity in Singapore and successfully applied for the position. Akiko shared Hiroshi's happiness and felt that she wanted to follow him to Singapore. So she contacted her HR manager, Puja Malik, a few weeks ago and started to talk to various people within the organization in her personal network, to find out what the options would be and let people know that she is looking. Yesterday, Puja Malik called her and asked for an appointment. They met today in order to talk about several opportunities and the conditions. Whereas the positions were very appealing to Akiko, the conditions were absolutely unreasonable in her perspective. After two hours Akiko became angry, but her HR manager defended the

offer with the restructuring of the company and new policies that came up. 'As you know, Akiko, the company started up as a technology venture about 120 years ago with its production located in Germany. In order to be profitable their production and sales needed to increase. Due to limitations in the home market, they expanded internationally in the 1920s starting with France and quickly followed by several other countries in each of the five continents. In the 1970s the company employed 300 000 people, with more than two-thirds of these outside Germany. Due to this extensive expansion worldwide as well as an increasingly diverse product line, the idea of controlling the entire organization from the German headquarters was seen as an impossible task. There was a need to organize into smaller, more flexible and more manageable units. Hence, the decision was made to set up a "national organization" in every country where there were active enterprises. These national organizations were supported by the international organization at headquarters. In the course of the last 20 years these national organizations grew to be very independent. The executive board saw the need to start focusing on a more user-oriented policy of globalization. In this reorganization process the product divisions gained a more prominent role in the structure. Today, you still see a clear role of both the product divisions but also the country organizations in the corporate structure.' Puja Malik points a finger at the annual report and outlines the organizational chart. (see Figure 1.)

Puja Malik continues: 'Although the company wants to act as one company, it always has to focus on the challenge to work with three quite independent sectors. Today, the company is situated in around 60 countries worldwide with more than 116 000 employees. The HR department is currently involved in a change process, moving toward offering more services from shared service centers. One reason for this is the request to be more effective and efficient in the

FIGURE 1



process especially with the vision to be “one company”.’

Up to current time, when people have been moving across countries through the company, the standard has been that people mostly moved on a home-based expatriate contract. This rule also applied to Akiko when she expatriated to New Delhi. However, her HR manager recently informed her that there are new rules and that according to this new policy her expatriate contract would not be renewed when going to Singapore. Puja Malik argues: ‘I think in terms of transfer, until a few years, we were quite generous with our expat policy. So when there was a need to, let’s say, shift talent – just like you, Akiko –, or people with scarce knowledge around the globe we just gave them an expat package. But I think people in general are more open for moving around the globe, instead of going a few years and then wanting to come back. I can see that more people are looking for a career across borders. And this may not be in the form of full expat packages in our company.’

Puja Malik obviously sees the need to give a further explanation. She adds that after a long upturn period, the company also has to face the problems of the current economic crisis. This tendency is now forcing the company to rethink their strategy in regards to what they are providing for their employees who are going

abroad in order to manage the costs involved. Until recently handling international assignments mostly with expatriates seemed the right way of doing things. But the company is facing a new population, those who stay abroad for a longer term or even permanently. ‘You need to know, Akiko’, Puja Malik goes on, ‘we have employees that have been in the same country for eight years on an expat package. But they are not expats anymore! And then you have the globetrotter, those who have had three or four different expat assignments. So they have left their country for more than ten years and we don’t know when and if they are coming back. What do you do with them?’

Puja emphasizes that this change was placing the company in a position where they were forced to go through and analyze their current policies in regards to international mobility. The intention was to create a cost effective alternative for this new emerging population.

Akiko's first expatriate assignment to New Delhi

Akiko thinks back to her first move from Tokyo to New Delhi. Things were dealt with differently two years ago. She was part of the talent pool (and still is) and

received special treatment. Today this expatriate population comprises about 750 people.

The company uses expatriation for two main reasons: First, as a career assignment for talent to gain international experience and, second, as a job assignment to transfer knowledge across borders. Whereas the company wishes to have 70 per cent of expatriates in a career assignment and 30 per cent on a job assignment, it is now evenly distributed. Moreover, to be able to give an international assignment to as many employees as possible, the company has implemented a policy saying that assignments should be a maximum of three years, and that one employee should not cumulate too many different assignments. Although originally Akiko asked for an assignment of five years in order to facilitate the change of jobs for her husband, this request was turned down. She remembers that she has been told 'If you stay longer in a country, then you block the career of someone else'. Akiko agreed and signed a contract for three years.

Her expatriate package is home based. This means that she was meant to return home to Tokyo after the assignment, Akiko was kept under her home social security, health insurance and pension plan. The expatriate package comprises all the usual expatriate facilities and services. Akiko got to know that this expatriate package has additional cost for the company of about three times the base salary. That is also why the company wants to limit the extent of these expensive expatriate assignments only to critical positions.

'Akiko', Puja Malik argues, 'the company has created different types of packages for different types of international work. When you move to Singapore, the balance between the business and the employee

interest leans more in the direction of you. Hence, we offer a different contract and package to you that is called local international contract.' Akiko knows what all this is about and she gets upset. She feels that the company wants to minimize a number of costs by making some of them optional. She thinks that this is not fair as she is still growing in her career and investing a lot into the company in terms of energy and working hours while giving up her easy life in Tokyo. It was the firm's idea to send her to New Delhi! Moreover, her husband risked his career and her two daughters had to change school and lost contact with their grandparents back in Tokyo.

What is this new Local International Policy about?

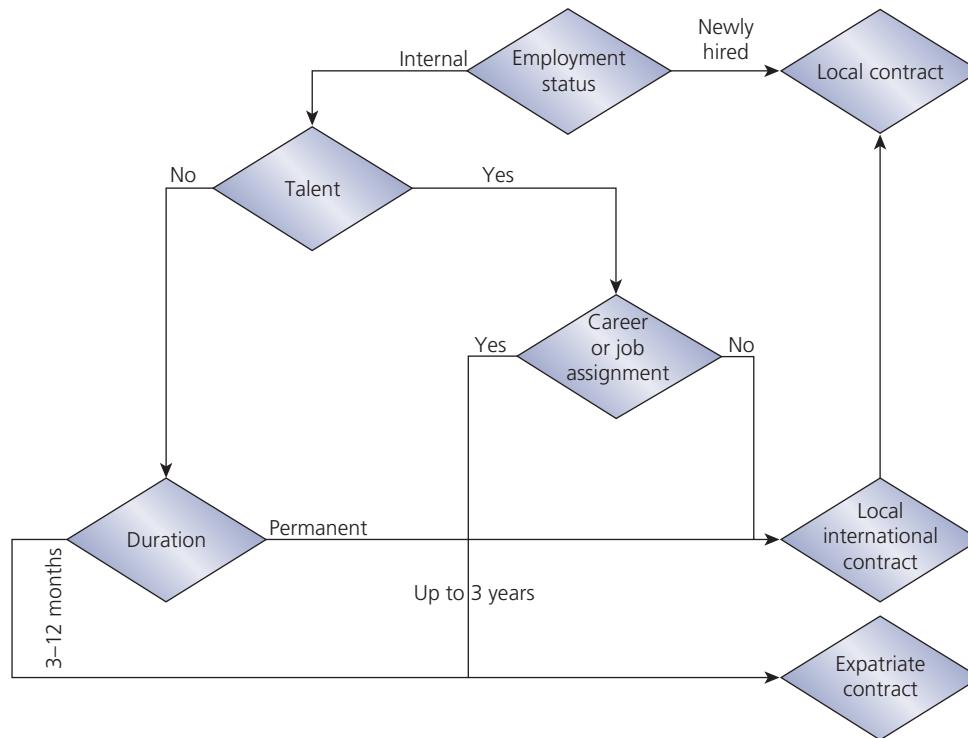
Puja Malik expands on the new policy: 'The local international policy came about last year as a response to an emerging need especially in Asia. We saw that owing to globalization there were many foreigners coming here on an expatriate assignment, and many of these foreigners also had a wish to stay. This resulted in a need for using a locally based contract, but that would still attract foreigners to travel. As a pure local contract would not be able to attract these employees, we decided to provide some extra benefits to these local international hires. The local international contract fits between an expatriate and a local package. Even though these transfers are partly employee initiated, we provide a slow landing into the new country. This means that the host country provides some kind of support.' (see Figure 2.)

FIGURE 2 The Local International Policy

Costs to be covered by the company:

- Individual host country based salary and incentives according to local scheme.
- Settling-in allowance (to cover the incidental miscellaneous expenses of a move, e.g. temporary accommodation and meals on arrival, school uniforms and books for school-age children).
- Medical check up.
- Visa and permits (based on country standards).
- Travel costs (outward journey; one home trip during first year).
- Optional: Allowance for housing and school (–50% after year 1, 0% after year 2).
- Optional: Retention bonus.
- Optional: Allowances according to local needs.

FIGURE 3



Akiko understands that the thought behind the local international package is to provide an alternative to the expatriate package for those cases where it is a permanent relocation of an international manager. As the local international package is really a locally based package, the salary is also based on the local salary system in the host country. Puja Malik adds: 'For the expat package, you know from your own experience, Akiko, that we have a balance sheet approach, where we want to ensure that the purchasing power from the home country is maintained in the host country . . . But for the local international contract, we do not want to link to the home country.' Akiko sees a major problem in that and immediately asks what would happen if an international hire moves from a high income country to a low income country and Puja Malik confirms that this would lead to a lowering of the salary although the company is aware of the fact that under these conditions it might be difficult to attract foreigners on a purely local salary.

Akiko is irritated and concludes that she would not accept a decrease in her income when going to Singapore. Still she wants to understand why all this

happens. 'Puja, apart from the salary level, what do you mean by the "slow landing" that you mentioned before?' Puja replies, 'This means that in addition to your salary, the company will give you some extra benefits such as relocation support, settling-in allowance and one home trip during the first year.' Puja points to her computer screen and shows Akiko what she can expect when moving to Singapore:

Akiko becomes aware that in contrast to her current expatriate contract no pre-assignment visit is paid for, she needs to arrange the house hunting, negotiation, school search, etc. by herself and all 'normal' costs of living, such as housing or schooling, are to be handled by herself; any financial support ends after two years when she will be on a normal local contract. 'But, Puja, why does this new rule apply to me? I am currently on an expatriate contract – why should I opt out of it now?' Akiko interjects. 'This is', replies Puja, 'due to our rules. The following elements justify a local international contract: The person in question is an internal employee who is relocated. And the person is not what the company considers a talent or a top potential employee. Your case, Akiko,

is exceptional as you are a talent or top potential but', Puja Malik emphasizes, 'your relocation to Singapore is not a career or job assignment. You know, Akiko, your position in Singapore could just as well be filled by a local employee. In addition, we expect these employees to localize.' Akiko intervenes resolutely: 'But things can change fast and I might want to make another move after three to five years if a great opportunity comes up!' Puja Malik reacts: 'Yes, but for the time being we treat it like a permanent relocation. And, finally, it is based more on your own initiative and decision to move. Look and see – this is our decision tree.' (see Figure 3.) Once again, Puja Malik points to her computer screen where she uploads the decision-making tree on assignment type.

Puja Malik stresses that these decisions are not easy to make. She illustrates that first of all, in a constantly changing environment it is of key importance for the company to keep their employees mobile. Akiko understands that in a localization process it is therefore of great importance to think ahead whether the person that is to be put on a local contract is likely to get a new assignment in another country later on in his or her career. If first a person is localized, the bonds to the new country may often be stronger as some might buy a house or send the children to local school.

'So, you see, we have our idea and rules. However', Puja Malik adds, 'I have to admit that I and some of my colleagues in other countries alter the content of the package, and thereby also the applicability, according to where one is coming from. We say that we have a local international contract, but it might not be applicable for Chinese or Indians to Singapore because these are lower salary countries. I mean, the high salary in Singapore should be able to take care of your cost of living without having to compensate it . . . The business unit in Singapore may just pay for the one way ticket and the shipment to get you there, but they will not be giving you support for the housing and education.'

It seems Puja Malik is in her element as she continues without drawing a breath: 'By the way, a major challenge with the local international contract appears to be its applicability in China! China has a lower income rate and a lower social security system than other countries. A current solution to this issue is to provide some extra support for those on a local international contract in China, like extension of education support and housing. Nevertheless, there are still some issues regarding social security which needs to be addressed. With China having much lower social

security, the risk is that we might lose possible employees as they feel they are sacrificing too much of their own security. This is also the case for pension. In some countries, foreigners are not obliged to contribute to state pension, and in others they are not allowed. Local international employees are therefore given a cash equivalent to the state pension and are encouraged to invest in a private fund. But this is a different story. In principle, we need for a more standardized practice when it comes to pension in the future . . .'

Do these new rules make sense?

Akiko zones out at this point in the extensive conversation and does not follow Puja Malik's explanations as attentively as she should do. She realizes that some of the challenges of her local international package will only be apparent after the first year when the scaling down starts and the package becomes more like a local package. At that time she will truly start to notice the difference. Before this point, the package is very similar to her current expatriate package. 'I will practically be "poorer" after the scale down of the benefits', Akiko reflects silently. 'The only way out would be to start looking for another local international assignment elsewhere to start on a full local international package again or to go on an expatriate assignment. But Hiroshi and the two girls will not like it.'

She starts to think about her family: 'The two girls will perceive the language barrier to be very scary when going to Singapore. They will need to attend the international school – at least in a transition period. The company needs to realize that it's not just about moving an employee, it's about moving a whole family!' Akiko sees the relocation of the family as the biggest hurdle for her. 'We need to feel safe, and know that we are covered if anything happens.' Akiko remembers her relocation to New Delhi two years ago. Just the practical things that needed to be taken care of when they moved seemed endless: where to live, schooling, visa, etc., all the paperwork they needed to fill out. Meanwhile they had to deal with a new language and new customs.

Akiko summarizes in her mind: 'These are very practical things that will not be organized for me when going to Singapore. I will have to do everything on my own. So that will be a big challenge and it is very time consuming, keeping me from doing my actual job!'

She realizes the difference between moving as an expatriate and moving on a local contract. Moving on expatriate conditions means that more or less everything is taken care of by the company, whereas going on a local contract you need to take care of most things yourself.

Akiko is startled out of her thoughts. 'Akiko?' Puja Malik looks directly into her eyes. 'Just let me be very honest. Of course, corporate has made it very clear that the number of people put on expat contracts has to be reduced. The background for this is to cut down the costs for these very expensive expatriates. But it is also about creating more equity with the local employees. Put yourself into the shoes of the local employees. Would you, as a local person, accept that you ceaselessly earn less than a foreigner although you do the same job?' Akiko murmurs: 'No, of course not'. She thinks that this is an interesting and important aspect.

She asks herself which contract her husband would get according to this system when going to Singapore. Akiko gazes at the decision tree on the computer screen. She realizes that as Hiroshi is changing employers and would therefore enter the company as a new employee, he would automatically get a local contract without any extras. The family's situation would be even worse! She asks herself whether this new further distinction of different types of assignments is really fair or whether it is about creating a second and third class of expatriates.

Akiko feels that she is not concentrated any more and is overloaded with information. And somehow she is also overtaxed by these implications. She does not really know what to do. She wants to finish the conversation but Puja Malik already continues. 'I think that in these localization processes it is important that the pros and cons are explained carefully to people because things are difficult to compare. You need to understand that you will maybe have to give up something, but in return get something else. For example you might face a decrease in salary in return for a more favorable pension model, social security system or lower cost of living. It takes a lot of time and needs to be explained by someone who has a deep understanding of all the aspects that are part of a package.' For a second Akiko wonders whether Puja Malik is fishing for compliments and is expecting her to admire her competence. Akiko decides not to react at all.

Puja Malik continues to lecture about the policies: 'For some it might be an attractive opportunity to organize themselves, but for others this will definitely

be something they expect the company to take care of. And of course we need to be self-critical: Even if this approach seems more simple it is unclear whether such a policy corresponds with the present culture of the company where it is an aim to take care and support people in a moving process. We need to explain to people what the consequences might be', Puja Malik repeats herself.

Akiko takes the chance to end the appointment and stresses that the most important factor with regards to the conversion in contracts has to do with communication. She feels that the loss of the benefits she will receive on a local international contract will not affect her much if she receives adequate information about what a change in contract will involve before the move. Akiko stresses that, 'It is more important to be clear on managing expectations, from both sides since the very beginning, than the actual amount in the end'. She stands up, says goodbye to her HR manager Puja Malik and leaves the office silently. She is confused and feels that she is not in the mood to continue her daily work today. Akiko decides to go back home to her apartment situated in a suburb of New Delhi and to talk to her husband Hiroshi tonight about the situation in order to get an additional perspective.

Assignments

- 1 Describe the content of a 'traditional' expatriate package, and the reasons of the company to provide such benefits! What limitations do you see in this contract when it comes to handling the company's emerging needs?
- 2 Make a SWOT analysis of the Local International policy using information from the case study.
- 3 Compare the employers' and employees' needs regarding international mobility on a local international contract. What elements would have to be included in a package if they were to answer to these needs?
- 4 To what extent do you believe the distinction between the three groups of assignment packages (expatriate contract for expatriates, local international contract for local international hires and local contract for external international new-recruits) to be fair? To this end (a) refer to equity theory and determine the referent person in each of the three cases and (b) discuss the role of procedural justice! What can the company do to

provoke positive behavioral intentions in reaction to the packages?

- 5 What does the company need to take into consideration in order to make the Local

International policy for this new international employee population be applicable on a global basis? Formalize your arguments and propose a suggestion of a policy framework.

NOTES AND REFERENCES

1. Copyright Maike Andresen 2011.
2. The case study is inspired by a project done by an international group of four students – Camille Devautour, Tobias Falck, Christina Lindner, and Jenny Karine

Sundsbo – within the framework of the, 'Master Programme in European Human Resource Management' (www.ehrm.de).

CASE 6

EXPATRIATE COMPENSATION AT ROBERT BOSCH GMBH: COPING WITH MODERN MOBILITY CHALLENGES¹

By Ihar Sahakiants, Marion Festing, Manfred Froehlecke

'I would rather lose money than trust.'

Robert Bosch

It was raining in Stuttgart. The new task which Klaus Meier, an employee of Robert Bosch GmbH's German headquarters' central *International Assignments* department, received last week from his direct supervisor Michael Stein was simultaneously interesting and extremely challenging: a new international assignment policy had to be designed for the whole Bosch Group.

The importance of a new international assignment policy is hard to overestimate. First it may be useful to take a look at some statistics for 2010 from the latest annual report of the Bosch Group.² The report, citing 2010 as 'a year of historic recovery' after 'recession on a historic scale', highlighted that Bosch Group sales had skyrocketed by about 24 per cent to 47.3 billion euros. About 41 per cent of the company's total sales were made outside Europe. (see Figure 1.)

Out of 283 597 worldwide employees, 169 950 – or about 60 per cent of the total headcount – were located outside Germany, the home country of the corporation. Moreover, 34.18 per cent of these personnel were located outside Europe. (see Figure 2.)

Statistics on the importance of international operations for Robert Bosch were indeed impressive, but the figures on international mobility within the Bosch Group were even more so. In 2010, there were approximately 2200 executives on international projects requiring relocation to a foreign country and lasting over two years, while the number of inpatriates from Asia, the Americas and Europe on assignments in Germany over the same two-year period reached 400 employees.

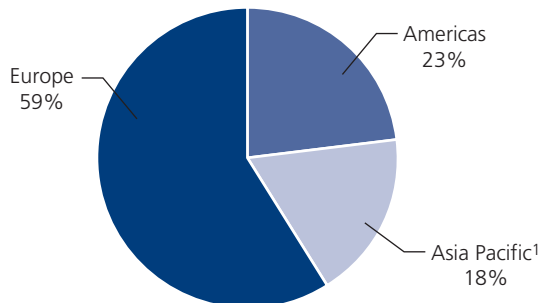
Each new location and new market meant additional flows of expatriate and inpatriate employees within the Bosch group. Klaus opened pages 12–13 of the report, which described the highlights of 2010 with respect to new markets, particularly noting:

- *January 18. New presence in Southeast Asia: Bosch Communication Center opens branch in the Philippine capital Manila;*
- *May 13. Bosch steps up its activities in Southeast Asia: new headquarters opened in Singapore;*
- *July 5. Indian software subsidiary expands its operations: Robert Bosch Engineering and Business Solutions opens location in Vietnam;*
- *September 13. Market entry in China. Bosch delivers 40 000 start-stop systems to the automaker ChangAn;*
- *October 11. Bosch builds new plant in India: Packaging Technology invests four million euros in a facility near Goa; SB LiMotive opens a new production plant: in Ulsan, Korea, lithium-ion battery cells for hybrid and electric vehicles will be manufactured;*
- *November 16. New proving ground in Japan: in the north of Hokkaido, an extended proving ground has been inaugurated – twice as big as the predecessor.*

(Robert Bosch GmbH, 2011: 12–13)

Although a whole range of issues related to international mobility needed to be addressed in the new international assignment policy, Klaus wanted to start with the financial aspects of the operation. As an international mobility professional himself, he knew only too well about the high costs of expatriation. These costs included not only expensive expatriate compensation packages, but also huge administration expenses and the costs of expatriate failure, e.g. the premature termination of an assignment. These total costs had the potential to make long-term assignments prohibitively expensive.

FIGURE 1 Bosch Group sales by region, 2010

¹Including other countries

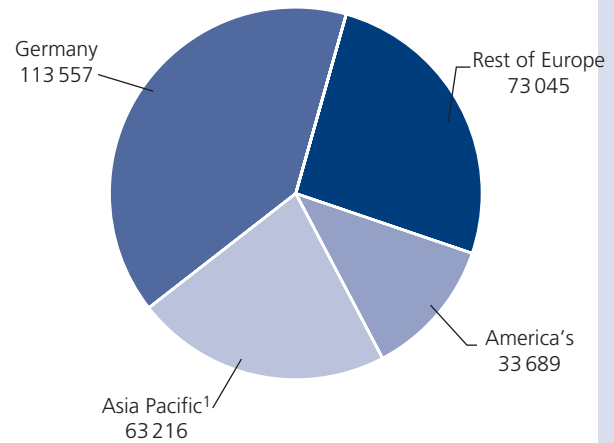
Source: Robert Bosch GmbH (2011: 18)

To gain an overview of the situation at Bosch, Klaus planned to study the details of several actual assignments in various locations. First of all, he examined the personnel file of Hendryk van den Bosch, an old friend of his. He took the first and the last balance sheet calculations prepared for Hendryk's international assignments: an in-patriate assignment to Germany in 1999 and an expatriate assignment to Korea in 2009.

Hendryk van den Bosch started his career at Robert Bosch BV, Noofddorp (Netherlands) as a SAP project coordinator in 1994. In only two years he became manager of the data processing department for the regional subsidiary in Holland. From 1997, he was responsible for the whole Benelux region (Belgium, the Netherlands and Luxemburg). In 1999, he accepted the position of system planning department manager at the company's headquarters in Stuttgart, Germany.

The balance sheet calculation for his new position in Germany was a standard one used for expatriate assignments within the Bosch Group. (see Figure 3.) At that time, there was no single currency in Europe. Thus, according to the company rule, expatriate compensation had to be paid in the host country, although calculated both in Holland Florins (HFL) and Deutsche Marks (DEM) – the national currencies before the Euro. In doing so, 35 per cent of the net income was guaranteed in the home country currency in order to minimize any currency exchange risks for the expatriate employee. The host country currency portion of pay was adjusted at the end of each year to eliminate possible negative effects arising from exchange rate fluctuations. Klaus knew about the importance of currency adjustment for expatriates. Although the exchange rate between HFL and DEM had been relatively stable over the years, it was a big issue in

FIGURE 2 Headcount at Bosch Group by region, as per January 1, 2011

¹Including other countries

Source: Robert Bosch GmbH (2011: 19)

many other countries, where the exchange rate of local currencies fluctuated significantly in relation to the Deutsche Mark or Euro.

The host country component of Hendry's net salary (65 per cent of the salary paid in host-country currency) was adjusted for cost-of-living expenses, on top of which a foreign assignment bonus was provided. There were no further costs related to the foreign assignment in the host country. It was Hendry's decision to remain in the Dutch social security system in accordance with Regulation (EEC) No. 1408/71,³ while housing expenses in Germany were covered by the employer. As the rent costs in the home country had been previously borne by Hendryk from his net income, and would not be incurred during his assignment in Germany, a housing expenses '*Rent in Home Country*' equivalent (i.e., an equivalent apartment rent in the home country to the amount of 18 600 Holland Florins [HFL]) was deducted from the benefits component. Hendryk's rent in the host country was therefore zero because, in line with the assignments guideline, this amount was paid directly by Bosch.

On September 1, 2003, Hendryk van den Bosch returned back to Stuttgart, Germany, as the Head of the Organization and Information Systems unit from his most recent assignment in Brazil. In 2009, he was expatriated again, this time to Korea as Regional Sales Director.

FIGURE 3 Balance sheet for the assignment to Germany⁴

Remuneration for International Assignments				 BOSCH	
Surname:	van den Bosch	Date:	18.12.1998		
Surname:	Hendryk	Key Date:	01.01.1999		
Home country:	Holland	Host country:	Germany		
Family status	Married				
		HFL	DEM		
		1=	0.8872		
Home country annual salary					
Gross domestic salary equivalent salary (BIVE I)		155 000			
+ Annual bonus					
= BIVE II		155 000			
× work time factor	40.0 / 40.0	1.00			
= BIVE III		155 000			
– Income Tax		46 945			
– Employee's social security contributions to pension insurance		13 801			
– Employee's social security contributions to unemployment insurance		3 316			
– Employee's social security contributions to health insurance		1 715			
= Net domestic equivalent		89 223			
Host country component					
65% of net domestic equivalent		57 995	51 453		
× Cost of living index: Home country = 100, Host = 101.4182			52 183		
Host country component					
35% of net domestic equivalent	(guaranteed in HFL)	31 228	27 706		
Benefits component					
+ Foreign assignment bonus		31 000			
+ Child allowance		0			
+/- Company car		0			
– Rent in home country		18 600			
	(Total guaranteed in HFL)	12 400	11 001		
+ Rent in host country			0		
+ Extra costs in host country			0		
			11 001		
Payment of Expatriate Salary					
Total net remuneration		90 889			
+ Employee's social security contributions to pension insurance		13 801	12 244		
+ Employee's social security contributions to unemployment insurance		3 316	2 942		
+ Employee's social security contributions to health insurance		1 715	1 522		
Total net remuneration including home country social security		107 597			
Of which amount guaranteed in HFL		43 628	38 707		

The pay calculation for his assignment to Korea was more complex. (see Figure 4.) At that point, Hendryk had two children, which meant additional expenses in the host country as well as the loss of child allowance in Germany (then 1848 Euros per child, per year). However, the latter was compensated by Robert Bosch GmbH in accordance with internal company policy, while housing expenses in the host country were again borne by the company.

A couple of years prior to that, several changes were introduced in the assignment policy, triggered initially by increasingly refined market data comparisons. For instance, a change of the cost-of-living data provider made it possible to make a differentiated use of indices and technically sophisticated and detailed calculations. Although this also contributed to a reduction in assignment costs for the Bosch Group, the primary goal of these changes in the compensation policy was to offer assignment conditions in line with local market conditions.

According to the new policy, the foreign assignment allowance was determined and frozen at the beginning of the assignment. As such, cost-of-living calculations were based on two indices: a more generous *Standard Home Base Index* and a so-called *Cost Effective Home Base* (CEHB) Index. The *Standard Home Base Index* was used in the first and second years of the assignment whereas, only starting from the third year, expatriate compensation was calculated based on the CEHB Index. The decision to use the latter index was based on the assumption that costs of living decreases during the course of an assignment. This logic was based on the notion that, over time, an expatriate employee would be expected to use less expensive shopping opportunities and to refrain from expensive imports by increasingly using cheaper local products. However, calculations for the first year were also based on the CEHB Index in order to indicate to the expatriate his future income and to make clear that using the *Standard Home Base Index* represented more generous support at the start of an international assignment. Therefore, the difference between CEHB-based and *Standard Home Base Index*-based income was compensated as a *cost-of-living supplement*. Furthermore, lump sum payments were used in order to facilitate cost control.

Klaus knew all too well how a group discussion on ways to reduce expatriation costs might proceed. One of the proposed solutions was to use increasingly alternative forms of international assignments, including short-term international assignments lasting up to one

year, frequent flyer assignments, commuter and rotational assignments, global virtual teams, etc. Many of these forms became more and more popular due to the rapid development of telecommunication technologies and transport, and they were used increasingly at Bosch. Moreover, one of the explicit goals of the Bosch Group was to increase the percentage of local senior executives in its foreign locations to at least 80 per cent. However, although it was a strong cost-reducing factor, this measure could not possibly hinder the rapid increase of standard expatriate assignments given the importance of international markets. Thus, Klaus had to consider first and foremost a number of cost reduction opportunities related to standard expatriate assignments.

Based on an analysis of multiple sources stemming from the academic literature, as well as management consulting and practitioner publications, Klaus made a list of feasible potential cost-reducing solutions. In order to form an idea of the prevalence of these measures among leading international companies, he checked the latest 'Global Assignment Policies and Practices' survey by KPMG.⁵ He started his analysis with the top five positions on the list:

- **Relocation allowance.** A way to reduce costs related to the relocation allowance is to provide lump sum payments at the beginning and at the end of an assignment. According to the KPMG survey about 54 per cent of all companies, including 47 per cent of European participants, implement this policy. Only 13 per cent of respondents worldwide do not provide any relocation allowance at all.
- **Efficient calculations of the cost-of-living allowance.** There is a clear trend among multinationals to increasingly implement an 'efficient purchaser index' in their cost-of-living calculations. According to the KPMG Survey, 32 per cent of all responding companies use this index, a 10 per cent increase since 2003.
- **Cap on allowances.** Capping expatriate allowances makes it possible to reduce significantly the overall costs of foreign assignments. All allowances, including the cost-of-living, hardship or other company-specific allowances can be frozen for expatriates with an expatriate income exceeding a certain level. The KPMG survey shows that the majority of companies still do not cap the major allowances.

FIGURE 4 Balance sheet for the assignment to Korea

Remuneration for International Assignments 2009				BOSCH	
Name	Hendrik van den Bosch	Reason for calculation	Start of assignment		
Personnel number	70186740	Valid from	1/1/9		
Job level	SL3		Start of assignment		
Sending unit	DS	Comment			
Receiving unit	RBKR	Foreign assignment allowance	20.00% frozen at start of contract		
Family status	With spouse in Host	COL-factor CEHB	1.4189		
	Country				
No of accompanying children	2.0	Exchange rate	1 EUR	1 281.000	
				KRW	
		EUR	KRW		
Basic calculation – home country annual salary					
Comparative Gross domestic salary (BIVE I)		127 000			
BIVE II		127 000			
× working time factor (40.0→ 40.0 hours)		127 000			
BIVE III (total gross)		127 000			
– Income Tax (III/2.0)		34 984			
– Reunification surcharge		1 656			
– Employee's social security contributions to pension insurance		6 328			
– Employee's social security contributions to unemployment insurance		1 049			
– Employee's social security contributions to health insurance		3 370			
– Employee's social security contributions to nursing insurance		367			
Comparative net domestic salary		79 246			
Expatriate salary					
65% of host country (spendable) component		73 087		93 624 956	
+ Cost of living supplement				1 448 180	
35% of home country (savings) component (of net = guaranteed in home currency)		27 736			
Expatriate allowances					
+ Foreign assignment allowance		15 849			
+ Child allowance		3 696			
+ Compensation for Bosch Vorsorge Plan		600			
+ Additional payments I		3 810			
+ Health insurance		5 904			
+ Reimbursement minimal contribution to health insurance		439			
+ Reimbursement minimal contribution to nursing care insurance		51			
– Standard deduction for home country housing costs		15 240			
+ Extra costs in host country				690 000	
Amount guaranteed in host currency				115 005 136	
Amount guaranteed in home currency		42 845		54 884 573	
Total net remuneration in host currency				169 889 709	
+ Employee's social security contributions to pension insurance		6 328		8 106 168	
+ Employee's social security contributions to unemployment insurance		1 049		1 343 769	
Total net remuneration in host currency including home social security				179 339 646	
Amount guaranteed in home currency incl. social security		50 222			
Payment of expatriate salary					
Payment of amount guaranteed in home currency annual		42 845			
Payment of amount guaranteed in home currency monthly		3 570			
Remaining amount paid in host currency annual				115 005 136	
Remaining amount paid in host currency monthly				9 583 761	
One time payments on beginning of assignment					
Relocation allowance				13 860 959	
Electrical allowance		5 000			

- **Housing allowance and/or costs.** There are several ways to reduce housing costs. One way is to select residence areas comparable to those used by local employees in comparable positions, thus avoiding expensive residence areas used mainly by expatriate employees. Another way is to follow the recommendations of housing data providers and to offer additional incentives for finding housing less expensive than the standard cost recommendations. However, as reported by KPMG, the overwhelming majority of companies (82 per cent) still do not provide this type of incentive.
- **Travel expenses.** There is a trend to provide 'economy' class travels to expatriate employees. About 56 per cent of companies surveyed by KPMG implement such a policy, 3 per cent more than in 2010.

Many of the above cost reduction measures were already being implemented at Bosch. Apart from the allowances, yearly 'economy' class flights to the home country had become the standard option for company travel. However, longer flights for business reasons can still be carried out using business class. The challenge, however, was to further improve existing policies by comparing several cost options, data providers and outsourcing alternatives. This would be just the first step towards designing an all-encompassing assignment policy, as further steps would analyze tax-efficient ways of providing expatriate perquisites, as well as organize taxation and social security coverage during international assignments in cooperation with a team of international legal advisors.

Nevertheless, enthusiastic and confident of success as he was, Klaus knew that designing a new international assignment policy was going to be a long and drawn out process involving multiple calculations as well as negotiations with colleagues and external mobility services providers. This was especially the case because the cost issue was only one aspect of the wider issue of the coordinated and strategically effective use of international assignment. There were many more related concerns – such as motivating potential expatriates, the impact of international assignments on professional careers, repatriation management, dual-career issues, and family income. The more Klaus thought about it the more he saw the linkages and implications operating across multiple HR practices and multiple product and geographic units.

The rain had passed through the city and shafts of sunlight appeared through the grey clouds. Klaus recalled the themes of 'courage, curiosity and change' at the recent corporate meeting he had attended in Berlin. The Berlin conference was one of some 850 activities staged worldwide in 2011 to mark the 125th anniversary of the Bosch company and the 150th anniversary of Robert Bosch's birth. He returned to his desk and began working to apply these themes.

Questions:

- 1 Why did Bosch state the cost-of-living allowance amount as a CEHB-based sum and a separate cost-of-living supplement in the first and the second years of the assignment in the balance sheet for Korea?
- 2 Which expatriate compensation elements at Bosch Group were already based on cost reduction considerations listed in the case study? Please suggest ways in which these could be improved further.
- 3 What further cost-reduction measures could be implemented?
- 4 Do you believe it was possible to design a Bosch Group international assignment policy covering both expatriate and in-patriate employees at all international locations?
- 5 One of the measures used to reduce the costs of expatriation was to outsource elements of the administration function to external service providers. Please discuss the advantages and disadvantages of such a policy.
- 6 Do you believe that alternative assignments can substitute for traditional expatriate assignments in the long run? Please discuss the major opportunities and barriers.
- 7 What are the major barriers to the localization of expatriate managers?
- 8 Many international companies do not provide any additional foreign assignment allowances (e.g. relocation or hardship allowance). Do you think it would have been feasible to implement this system at Bosch? What would be the related advantages and disadvantages?

NOTES AND REFERENCES

1. While general information about the Bosch Group and sheets for calculating expatriate salaries reflect real Bosch examples, the Klaus Meier story regarding his task to further develop the organization's international assignment policy has been invented for instructive reasons.
2. Robert Bosch GmbH. (2011). Annual Report 2010. Retrieved October 10, 2011, from http://www.bosch.com/worldsite_startpage/flashbook/GB2010_EN.pdf.
3. Regulation (EEC) No 1408/71 of the Council of 14 June 1971 on the application of social security schemes to employed persons and their families moving within the Community applies to the member states of the European Economic Area (currently the 27 European Union [EU] member states as well as Iceland, Liechtenstein, and Norway) and Switzerland. According to the Regulation, a person is subject to the legislation of the member state he or she is currently employed in. Exceptions to such provisions are stipulated in Article 17 of the Regulation. Posted workers on temporary assignments in one of the member states could be such an exception.
4. BIVE is a German-language abbreviation internally used within the Bosch Group and denoting comparative gross domestic salary. As no bonus was provided and the hours worked equalled to the predetermined plan, the same amounts were indicated under BIVE I, BIVE II, and BIVE III.
5. KPMG. (2011). Global Assignment Policies and Practices. Survey 2011. Retrieved October 12, 2011, from <http://www.kpmginstitutes.com/taxwatch/insights/2011/pdf/gapp-survey-2011.pdf>.

CASE 7

BALANCING VALUES – AN INDIAN PERSPECTIVE ON CORPORATE VALUES FROM SCANDINAVIA**By Martine Cardel Gertsen and Mette Zølner****ACT 1***Bangalore, October 17th 2012, 8.45 AM*

Amrita Chopra, a senior financial manager in Pharmaz India, is sitting in the back seat of one of the company cars while the driver slowly but skilfully manoeuvres the car forward through Bangalore's dense traffic jam, using the horn diligently. This morning, Amrita is on her way to a meeting with her new immediate superior, a recently arrived expatriate, Niels Nielsen. He has told her that he wants them to discuss the alignment of local work procedures with Pharmaz' corporate values.

Pharmaz India

Pharmaz India in Bangalore is a subsidiary of multinational pharmaceutical company headquartered in Denmark. Pharmaz employs around 6000 people, 2500 work in Denmark, the rest in subsidiaries in more than 30 countries around the world. Pharmaz' top management, and the CEO in particular, like to characterize the company as 'value-driven'. At Pharmaz the corporate culture is taken very seriously, not least at the headquarters. It has developed slowly as the company has grown over the years, for the first many years primarily within the borders of Denmark. But now, as the company finds itself in a process of rapid globalization, the headquarters is making very conscious efforts to disseminate the corporate culture across borders.

Pharmaz is strongly focused on research, and this is reflected in its corporate culture and values. The company attempts to create a learning environment for all employees, not just those working in R&D. Pharmaz' website and latest annual report state: 'New ideas are our business and what we live from. Therefore our corporate culture strongly encourages all

our employees, regardless of their position, to learn continuously and to work together creatively'. In accordance with this ideal, three corporate core values have been formulated:

- Empowerment, implying that all employees should be able to make independent decisions within their respective areas of responsibility.
- Equal opportunities for all employees to develop their competences and advance in their careers.
- Openness in communication between employees at all levels in order to further free exchange of knowledge and ideas.

Pharmaz India has been in existence since 1983, but until 2005 it was a local sales office with 10–15 employees. The local management was allowed considerable latitude since the subsidiary's strategic importance to the company was limited. In 2005 this situation changed when Pharmaz established an off-shore financial services center in Bangalore. This location, known as the 'Silicon Valley of India', offers low costs and qualified, English-speaking professionals in the relevant fields. The process was initiated with two local employees, and gradually, more employees were recruited to form teams responsible for registration of invoices and various accounting and controlling tasks. At first, the center only performed tasks for the headquarters in Denmark. After a couple of years, the center began expanding more rapidly, and tasks requiring collaboration with employees in other subsidiaries were gradually introduced. Today, the center employs 50 people and this number is expected to grow to more than 130 employees in the course of the next two years as more financial activities will be transferred from other parts of Pharmaz to India.

In 2007 Pharmaz acquired a part of a locally owned Indian company in order to be able to establish its own production facilities, including some R&D activities, in

Bangalore. The acquisition added more than 100 employees to Pharmaz India's workforce. So today Pharmaz India comprises, in addition to various staff functions such as HR, a production unit, a R&D department, a sales department and a financial services center. The subsidiary employs more than 200 and according to Pharmaz' plans, a considerable number of new people will be recruited in the years to come, not just in the services center. Thus, Pharmaz India has achieved crucial strategic importance and has become a center for growth. This increased focus on Pharmaz India means that the management at headquarters is very keen that the corporate values of empowerment, equal opportunities and openness are fully implemented, or 'lived' as the top managers like to put it, in the subsidiary.

The senior financial manager and the challenges she is facing

Amrita Chopra is 45 years old and she has worked for Pharmaz for three years. One of the company drivers takes her to the office in the morning around 8 am and picks her up in the evening around 6 pm. Although she lives only 20 km away the journey takes about an hour. She prefers not driving herself on the bumpy and chaotic roads where holes in the asphalt, motorbikes, bikes, dogs, cows and pedestrians abound. Amrita also appreciates the opportunity to arrive home without being too stressed, especially because she has a family to take care of; she is married and has two sons who are 12 and 15 years old.

The financial services center where Amrita works is divided in two sections: one providing financial services to the headquarters and subsidiaries in Europe, and one providing services to the Pharmaz' subsidiaries Asia, the US and Latin America. Amrita heads the first section where currently 20 people work; they are divided into 4 teams. As for Amrita's background, she has a master's degree in finance from a reputable Indian University and is a chartered accountant. She was born in Delhi where she lived until she got married. Her husband is in the hi-tech business, and Bangalore seemed to be the best place for him to be in terms of enhanced chances for career progress, so the couple decided to move there.

Until Amrita got the job as a senior financial manager with Pharmaz, she worked in the finance department of a locally owned IT company. She

achieved good results in her former job, but she often felt that she had to struggle to obtain respect in the company that was very male dominated and managed in a way she thinks of as 'traditionally Indian'. She was the first employee ever in the company to take maternity leave and some of her male colleagues seemed genuinely surprised when she came back to work after her leave. She did not receive any training, the pay was average, and her working hours were long. Still, she was not unhappy in her former job. Her work was interesting and she always felt that she had the support of the CEO who did his best to help her when problems occurred. By comparison, Pharmaz offers more advantageous working conditions. The salary is better, though admittedly not quite as good as in some other international companies in the area. Amrita has been on various types of training in Denmark and she appreciates that the company invests in her professional development in this way. At Pharmaz there is a lot of talk about work-life balance, especially from the headquarters. The idea is that employees should be able to have shorter working days and more flexibility in their schedules because of more efficient organization of work. As a manager Amrita is rarely able to leave very early, but her working days are still shorter than they used to be, which makes it possible for her to spend more time with her family.

Although Amrita likes her job, her family is her first priority. Her husband earns enough for all of them to live comfortably, and she has at times been tempted to stay at home and be a full-time housewife. But it seems to her that it would somehow be a waste, considering her education. Also, since they live with her in-laws, there is always someone at home to look after the children and the house. And they have a live-in maid who does most of the housework. Like her own family, Amrita's in-laws are quite liberal in their attitudes to women's role. When they moved in, they told Amrita: 'You just go ahead and look for a job; we will take care of the children'. Amrita is glad that they have given her this opportunity to continue her career.

Still, life in Pharmaz is not uncomplicated. Amrita finds that the corporate values are in line with her own ideas of what management ought to be, at least ideally, but she finds them difficult to implement in an Indian context. As a middle manager she often feels squeezed between the headquarters' wishes and the expectations of her employees. Visiting managers from headquarters have voiced that they find her

management style a little too authoritarian and have encouraged her to 'act more like a coach, delegate more and give fewer orders'. Amrita argued that as the senior financial manager, the results of the section are her responsibility. Therefore, she sees it as her job to tell her subordinates what is good and what is not good enough so that they can improve their performance. The managers from headquarters answered that of course she should intervene if someone kept making mistakes, but in general, they believed the employees would learn more from being empowered to work independently. Amrita was – and remains – unconvinced, but as a manager in a subsidiary she feels compelled to follow directions from the headquarters. So she delegates more and gives fewer orders. Yet, her employees complain that she expects too much of them when she tries to adjust her behavior to the headquarters' suggestions in this way. If she leaves it up to them how carry out their tasks and how to organize their work, some of them just keep coming back to her and ask for directions anyway. Others appear to interpret this approach as an indication that she does not find their work important and consequently, they get very little done. There are exceptions, of course – a few of the most competent financial analysts seem to thrive without managerial interference.

Instilling and maintaining a collaborative spirit in the teams can be quite a challenge, too. At the moment three of the teams function well, but the situation has become quite tense in the fourth team. Recently, the team has made a few regrettable mistakes that appeared to be due to internal misunderstandings and lack of communication. Amrita has been told that this resulted in open quarrels between the team members, but she did not witness this herself. So far, no one has been willing to tell her exactly what the problem is and the team leader, Balvinder Singh, is evading her questions. It is clear to her, though, that communication has not flown easily between the team members since the arrival of her section's newest employee, Shankar Savarkar, a competent chartered accountant. Shankar comes from a Brahmin family and thus belongs to the highest ranking caste according to the traditional Indian view. Amrita is concerned that he tends to act in a rather standoffish manner with Balvinder and two other members of his team, and she has noticed that he never eats lunch with them. She thinks that the team members' different backgrounds may be at the root of the team's problems, even though she feels that this ought not to be so in a professional working

environment. It is a delicate issue. According to Indian legislation, the higher castes are not to enjoy any special privileges in the workplace, and caste is never openly discussed in Pharmaz. Amrita is at a loss what to do to address the team's difficulties.

The car arrives at Bangalore's largest technology park and stops at the entrance to wait while the security guards check the vehicles in front. Next to the line of cars employees queue up and move slowly through the gates as the guards finish checking their entrance cards. As a senior manager and a familiar face, Amrita simply nods to the security guards and her car enters the technology park which offers quite a change of scenery compared to the buzzing, dusty road, lined with the shacks of the poor in front of the larger houses. In the park, all the buildings are tall and sleek, constructed in glass and steel, and between them the green lawns are dotted with well-kept flower beds.

The company car lets Amrita off in front of the building where Pharmaz India is located, now occupying three full floors. Amrita gets out of the car, habitually taking care not to disarrange her clothes in the process. She almost always dresses in a traditional Indian sari, and today she has chosen one of her best, a bright pink one, to feel as confident as possible during the important meeting. She wears a bindi (a dot of color, usually red, applied in the center of the forehead) of a matching shade. Her hair style is the same as always: a long black plait. Generally, the employees in Pharmaz dress smartly, but relatively informally. A few women wear jeans and Western-style shirts or blouses, but the majority are dressed traditionally in either a salwar kameez (loose trousers and a long tunic) or a sari. The men wear shirts with long sleeves and dark trousers, but normally, jackets and ties are only worn for the occasions of important external meetings. Amrita takes the lift to go to the 9th floor where the financial services center is located.

On her way to the meeting she stops by to say hello to the regional manager, Ganesh Karanth. The regional manager has been in Pharmaz India since the subsidiary was founded and has worked his way to the top. His long career in Pharmaz has given him a lot of insight into the company and Amrita likes talking things through with him before important meetings such as the one she has today. She would like to get an idea of what the rest of the management in Pharmaz India thinks of Niels' approach and plans. Also, she would like to ask the regional manager for advice on how to solve the problems in Balvinder's team. Although

Ganesh has of course never said so, she knows that he is a Brahmin because of his name, his food preferences and his social network of other Brahmins. Amrita would not want to raise the topic of caste explicitly with Ganesh. But she thinks that he will understand without her having to spell it out. And she has seen him chatting with Shankar several times, so he may already be familiar with the situation in the team. But unfortunately, Ganesh is not in his office this morning.

Niels texts her that he is delayed. Stuck in a traffic jam. Amrita asks the new 'chai wallah' to bring her a tea. He is a thin, quiet man of middle age, and as she expects him to speak poor English she addresses him in Hindi. She is still not comfortable with the local language, Kannada, since she is not from Bangalore originally. Not that it matters very much in her daily life; otherwise, she would probably have learned it by now. But most people in the fast-growing city of Bangalore seem to be from somewhere else, especially the professionals. English is Pharmaz' official corporate language and here, everybody, except the 'chai wallahs' and the janitors, speaks it fluently and use it for all work-related purposes. Amrita gets her hot tea, and as she sips at her cup absentmindedly she is getting increasingly impatient and nervous.

The expatriate finance director and his plans

Amrita is always apprehensive before meeting with Niels, and she knows that today's discussion will be difficult. His direct and demanding way of communicating was initially a bit of a shock to Amrita and several of her colleagues, and she still finds it a challenge. Niels urges and expects a free exchange of ideas, and Amrita finds that discussions with him can be quite inspirational. He is good at showing his appreciation when he likes the viewpoints and ideas presented. Sometimes, however, he can be difficult to convince. This, in Amrita's experience, is especially the case when your arguments refer to the particularities of the Indian context and the need to bend Pharmaz' corporate values in order to put them into practice in a realistic manner.

Niels took up his position as finance director in Pharmaz India three months ago. He is Danish, 40 years old, and he already has many years of experience in Pharmaz, not only from headquarters, but also

from the subsidiaries in Mexico, China, and Spain. He insists that everybody should use his first name and dislikes it when subordinates address him 'Sir'. Amrita remembers when he first corrected her in this regard with the explanation that 'what counts and deserves respect is not a person's title, but his or her skills and competences'. Niels' management style is strongly embedded in the company's ideas about empowerment, equal opportunities and openness. And, in line with Pharmaz headquarters' aspirations, he never misses a chance to practice these values conspicuously within the Indian organization. Though Niels' knowledge of the organizational context is limited after just three months in Bangalore, he has strong opinions about what to do and what not to do. He believes in implementing the corporate culture by managing explicitly through the values, for instance with a view to speeding up decision-making processes by minimizing control and bureaucracy. As far as practically possible, he believes that decisions are to be made by the people who will carry them out and live with them in their daily work. Now, he finds that the time has come to reorganize the work processes in the financial services teams so that they reflect Pharmaz' business model and values better. And he has decided to start with the four teams in Amrita's section.

Amrita is not against changes being made in her teams, but she hopes to be able to make Niels realize that you cannot go all the way with Pharmaz' management style and values right away. Moreover, she would also like to use the opportunity to suggest that a way of motivating employees to accept more responsibility in their daily work would be promotions and prices. She has already mentioned this idea briefly to Niels, but she is not sure what he thought about it. He seemed to find it a bit amusing, somehow, so maybe he just did not get the point. So this time, perhaps, she should also emphasize that promotions and prices can be important instruments for Pharmaz to use in order to retain their qualified employees in the competitive and dynamic Bangalorian labor market for financial experts.

Question:

- Identify the main issues raised and discuss how they may be explained in terms of the cultural and institutional contexts of Pharmaz in general and Pharmaz India in particular.

ACT 2

Pharmaz India's office in Bangalore, October 17th 2012, 9.30 AM

Amrita and Niels meet to discuss challenges and possible courses of action

Niels arrives 30 minutes late. He is dressed in jeans, a short-sleeved blue shirt and sandals. Amrita reflects that with his laidback attire, one could almost mistake him for one of the American tourists she saw in Goa last month when she spent a long weekend there with her family. He apologizes so profusely for having kept her waiting that it almost makes Amrita feel as if he is the subordinate and she the superior. Although it makes her slightly uncomfortable, it also makes her feel that he respects her as a person. So she is a little more at ease when Niels comes straight to the point and addresses the issues he would like to see solved.

Niels begins by showing her a long e-mail sent to him by Sebastian Skram, the corporate finance director. It is in Danish (and Amrita is tempted to remind him that the corporate language is English, but she checks herself), so Niels translates for her. The mail reads:

Dear Niels,

[Some initial small talk about the bleak weather in Copenhagen and inquiries about the well-being of Niels' family; he leaves this part out when translating to Amrita.] As you no doubt remember, we took some measures last year here in the corporate finance department at headquarters to make sure that our corporate values of empowerment and open knowledge sharing are implemented as fully as possible. Among other things we redefined the team leaders' job descriptions so that they now spend less time on supervision and more time on development of new services and procedures in dialogue with our colleagues from the departments involved. They do, of course, still involve themselves in the teams' task, especially the more complex ones, but they spend less time following up and checking the team members' work. Although this means that an occasional minor error slips through from time to time, we have found that it has freed a lot of resources for more creative purposes. In addition, we have

also introduced a team bonus to promote the collaborative spirit. It is a very minor part of the employees' pay, so the psychological aspect of the incentive has probably been more important than the money in itself. The team leaders as well as the team members find that the changes have made their jobs more interesting – as clearly reflected in our latest employee satisfaction survey. I mentioned this to Emil [Emil Bistrup, the corporate CEO of Pharmaz] when we had lunch together yesterday, and he was very enthusiastic about it – you know how much weight he attaches to our corporate values. He suggested that similar efforts are made in the financial services center in Bangalore; with the plans for its growth it will soon be more important to the company that our corporate finance department here. I promised to take it up with you, but I realize that other measures may be more appropriate in Bangalore, so I leave that up to your judgement entirely. What matters is the result: the best possible implementation of our corporate values. If you believe it will be helpful I'm sure we can find the means in the budget to put the center's employees through a more elaborate course in our corporate values. Anyway, think about it and let me know what you plan to do and how I can assist you.

*Best regards,
Sebastian*

The mail makes it clear to Amrita that the financial services center has the attention of the top management, and although this may be an advantage in her future career, she cannot help feeling a little apprehensive about it. Also, she finds it puzzling that the corporate finance director appears to say in his mail that he does not see an occasional error as a problem. She thinks that is a risky attitude in a finance department, but she decides not to mention this to Niels as she does not wish to appear overly critical of her superiors. She asks Niels what he intends to do, and he says that the mail only underlines the need for changes that would be necessary anyway. He elaborates: The growth plans for the financial services center mean that the future and present employees need to be empowered to work out more solutions independently – or together in their teams, but without constant managerial input and follow-up. As long as the center's tasks primarily consisted in invoicing for the headquarters and

other relatively routine oriented tasks, this was less important. But now the center is expected to carry out more and more complicated tasks, not just for the headquarters, but also for many different subsidiaries.

Colleagues from all over the world call the center when they need help to solve a wide variety of financial issues. And Niels has received some complaints that although everybody is very friendly on the phone, it sometimes takes several days to get an answer to a fairly straightforward question. Niels knows that the center's employees have all been very carefully selected and as he sees it, their technical qualifications as financial experts cannot be questioned. So the problem, he says, is not that they are unable to respond, but rather that their work procedures are too bureaucratic and that the employees do not feel empowered to do much without the explicit approval of their team leader. In many cases they will also wait for the approval of their senior financial manager, Amrita. He would like her to spend less of her time exercising micromanagement and more time on actively empowering her subordinates.

In addition, Niels goes on, it has been mentioned by several of the center's users that the team members do not seem to know very much about each other's work, so when the person they have talked to previously is off or at a meeting, no one else on the team seems to be able to help them or to know anything about the issue. He concludes that more knowledge sharing is called for – in line with Pharmaz corporate principles.

As always, Niels Nielsen asks Amrita for her opinion and feedback on his thoughts. The question is how he and Amrita can ensure that the employees get the corporate values under their skin and act accordingly, ideally without even thinking about it? Amrita feels embarrassed because her management style has been criticised, and she finds it difficult to come up with solutions right away. She tells him that in principle, she agrees, the values are not implemented fully, and some changes may be called for. She does not, however, believe that another course in the corporate values – which the employees have been told about so often that they know the exact wordings from the annual report by heart – will change very much. Niels agrees; something else is needed to teach the employees how to 'live' the values.

Amrita tells Niels that she has actually done her best to put the corporate values, especially the value of empowerment, into practice in her dealings with her

subordinates. She has left a lot up to them and given fewer orders. But so far, it has not been a success. Indeed, the latest anonymous employee satisfaction survey in her section showed, as Niels already knows, that she was rated poorly as a manager. Naturally, this worries and frustrates Amrita. Previously, she was rated much better, and she thinks that her low score can be attributed to the attempts she has made to empower her subordinates. With some exceptions, Amrita does not believe that the employees in her section share Pharmaz' ideas of what a boss should be like. She suspects that they expect a good boss to know all the answers and not wait for the employees to come up with good ideas. He or she should take on the responsibility for everything, give explicit orders and follow them up. When Amrita thinks back of her own experiences in the Indian educational system, she tells Niels, she does not find their attitude very surprising. She believes it may be different in some educational institutions today, but the way she remembers it, she was not rewarded for being critical or coming up with new approaches when doing her assignments, on the contrary. The easiest way to get good grades was to stick as closely as possible to the teachers' or professors' exact instructions, maybe even repeating their wordings where appropriate. Amrita is not convinced that all her subordinates are eager to take on more responsibility in daily work.

Niels reflects on this. Her interpretation of her low score surprises him. He finds it strange that employees should complain about a boss who gives them too much freedom, but on the other hand, what she says may make sense here in India. He thinks to himself that he has probably been too optimistic – the implementation of Pharmaz' corporate culture will take time and hard work. Niels says to Amrita that he appreciates that she has taken headquarters' wish to practice empowerment seriously and that she should not be discouraged; they must expect the process to take some time. And maybe she went about it too abruptly so that her subordinates felt suddenly left to their own devices? Amrita nods, this could well have been the case. Niels specifies that empowerment does not imply that the employees are expected right away to be able to figure everything out entirely on their own, but he would like her to coach the employees so that they understand why things are done in certain ways. The idea is to explain the background and the reasoning behind Pharmaz' business model, financial guidelines and principles for collaboration so

that they will, eventually, be able to reason in the same way themselves and make more independent decisions. Amrita is still hesitant, but says that maybe, after a phase of very close managerial monitoring to help employees understand how to adapt to the new demands, Niels' ideas might work, eventually.

Amrita has given less thought to the value of open communication and knowledge sharing, but she tells Niels that sometimes it is a little difficult to motivate team members to share what they know. All her subordinates have good credentials and experiences from other off-shore centers. As she and Niels both know, the labor market for professionals in Bangalore is highly competitive, and generally, her employees are eager to advance their individual careers. This may lead some of them to view knowledge as a strictly personal resource that can be depleted if it is shared with colleagues. Amrita realizes that this is not the way Pharmaz would see it, but in a sense, she understands her employees' concerns in this respect. After all, colleagues are competitors, too, since not everyone is likely to get promoted to head a team, for instance.

Another problem, as Amrita sees it, is that the organization is very flat compared to most Indian companies. There, it is clear who refers to whom in the hierarchy, and when you make progress in your work, you are promoted to the next level on the career ladder. At Pharmaz, her employees are all officially 'financial analysts', even the team leaders, although their wages are higher. Amrita believes that it would have a motivating effect to introduce more titles. It would give people something to work towards and it would make them feel appreciated, in a manner visible to all, also to their family and friends outside the company, when they reach a goal. Why should the team leaders not be called 'financial managers', for instance? And the best of the team members 'senior financial analysts'? She has suggested this to headquarters before, but was told that her idea did not fit into Pharmaz' title structure.

Amrita also suggests that they could nominate an 'employee of the quarter' in the services center and give him or her a small symbolic prize, maybe a small amount of money, as well as a certificate to frame and hang on the wall in his or her cubicle. She believes that her employees would appreciate such a gesture, and she also knows that they would probably like to be able to attach such a certificate to their CVs to document that they have done well.

Niels ventures a remark there is no tradition for prices at Pharmaz' headquarters and that there, most people would find it presumptuous or even slightly ridiculous to flaunt such a certificate on their wall. Otherwise, he listens carefully without interrupting. Finally, he says that he finds her ideas interesting, also considering that a couple of the center's most qualified and ambitious financial analysts have recently handed in their resignations and accepted positions with major US-owned companies. Then Niels asks Amrita to come back the following week with a proposal for integrating Pharmaz' values, especially empowerment and knowledge sharing, in a more explicit manner in her section. Also, he asks her to elaborate on her ideas about how to motivate and retain employees.

Question:

- Imagine yourself in Amrita's position. Which proposal would you make to Niels Nielsen and how would you argue in order to convince him?

ACT 3

Pharmaz India's office in Bangalore, January 17th 2013, 2.00 PM

Amrita and Niels meet to evaluate the process so far

Amrita and Niels are seated at the meeting table in Niels' office. They have been told to expect a visit from Sebastian, the corporate finance director, next week. In preparation, he has asked them to evaluate the last three months' developments in the center so that they can discuss the progress made, especially as to the implementation of the corporate values, and decide what else needs to be done.

Amrita has worked very hard to change the way in which her section works. She suggested in her proposal that new job descriptions would have to be written for everyone, specifying exactly their areas of responsibility and explaining the types of decisions they would be expected to make on their own. Also, each team is to hold a short meeting every morning to inform each other of what they are doing, and everyone is expected to contribute. Other than that, Amrita suggested that as a first step, most of the focus should be concentrated on the team leaders to make sure that they understand what empowerment and

knowledge sharing means and that they practice it in their teams. They have all read about the values and attended several presentations of them, so the challenge is the daily practice, not the theory. Therefore, Amrita suggested in her proposal that she should dedicate some days each week to follow a team leader, observe his or her work, and afterwards discuss with him or her how the corporate values can be promoted more. Niels accepted Amrita's suggestions in these respects and told her to go ahead.

This afternoon Amrita tells Niels that she is satisfied with the results. The employees appear to be much happier now that it has been made clearer to them what Pharmaz expects from them. Some still ask their team leaders or Amrita for approval before they make decisions or send their reports to the center's users, but most do it less frequently now. And all the team leaders try hard to follow Amrita's new directions. Niels replies that Amrita has done a good job, but adds that when he saw the many pages with job descriptions she has produced he could not help worrying that they are creating more bureaucracy instead of reducing it.

Amrita argues that they are necessary: if empowerment is to make sense to her subordinates, they must know exactly what they are empowered to do. Otherwise, it is just an abstract notion. Also, when Niels comes to visit Amrita's section he has noted that she monitors the team leaders very closely indeed and gives them detailed instructions on how to plan their days and how to delegate tasks to different team members, for instance. To Niels, this close monitoring does not seem like empowerment, and he knows that Sebastian would probably agree. But after six months in Bangalore, Niels begins to feel that it may not be worthwhile insisting on implementing the corporate values in completely the same manner as at headquarters. Maybe different versions of empowerment, equal opportunities and knowledge sharing are possible – and even necessary? He shares these thoughts with Amrita who is clearly pleased that he finally understands this. Niels is not so sure that Sebastian will agree, though. It may not fit his vision of Pharmaz as a global, value-driven company – they will have to discuss it next week.

In accordance with Amrita's suggestion, Niels introduced a more differentiated title structure for the center in late October. He is not personally enthusiastic about it, and he finds that in principle, people ought to pay more attention to the content of their job than to the title it entails. This is also an opinion he has

frequently heard expressed by his colleagues at headquarters. But he decided to be pragmatic in this matter. After some months in the center he was already well aware of the local employees' impatience to advance visibly in the company hierarchy, so he did not doubt that Amrita was right in assuming that new titles would have a motivational effect and probably result in more willingness to take on responsibility. But at the same time, he was wary of creating titles that would be incompatible with the company's overall global title structure and create misunderstandings in other parts of the organization. Now, the team leaders have been promoted to 'financial managers', and the best of the team members have been encouraged to apply for positions as 'senior financial analysts'. Several local employees, including all the team leaders, have expressed their satisfaction with this decision, and although it is too early to judge the effect for sure, Amrita tells Niels that the team leaders are eager to prove that they have earned their promotions. So Niels believes it was the right thing to do, although some of his colleagues at headquarters have been joking a bit about the apparent inflation in titles in Pharmaz India.

Niels was very surprised, however, when he was approached the other day by Pavan Surin, one of the team leaders in Amrita's section, who suggested that the title structure should be expanded further. He felt that he needed an additional category between 'financial analyst' and 'senior financial analyst' in order to be able to reward a team member who was very good, but not quite at the 'senior financial analyst' level. Frankly, Niels found this slightly ludicrous – how many hierarchical levels are necessary in a team of five people? One for each individual? But since he knows Pavan to be competent and respected by his colleagues, he would like to discuss it with Amrita before dismissing it altogether. And since he has consistently told all his subordinates to feel free to approach him any time with any ideas they might come up with as to how the center's work can be improved, he thanked Pavan for his suggestion and promised him that he would give it some thought.

Amrita is not very pleased that Pavan chose to discuss this directly with Niels instead of taking it up with her first. She knows better than to mention this to Niels, however. She knows that he sets great store by the corporate value of 'openness in communication between employees at all levels', and she does not feel like being lectured about it. She hesitates to take a very firm stand regarding Pavan's suggestion, but as

she says to Niels, he is probably right that the introduction of an additional step on the career would motivate some team members.

In her proposal to Niels, Amrita suggested the introduction of a reward system where employees are rated for their performance by their immediate superiors in order to give a bonus prize to the employee with the highest score each quarter. In this matter, Niels did not quite follow her suggestion. He felt that a reward system would indeed be appreciated by the local employees, and he had been told that it is customary in most companies in Bangalore. He worried, however, that Amrita's idea would not be conducive to team work. Therefore, he has devised a system where people are not only rated by their superiors for their individual performance, but also by their colleagues for their ability to share knowledge and collaborate. In this way the reward system can serve not just to motivate hard work, but to promote Pharmaz's values of openness and knowledge sharing, too. The system was introduced recently so no one has received a bonus prize yet. When it was presented he felt it was well received, but Niels is eager to hear Amrita's opinion on whether or not it has had any impact yet.

Amrita tells him that she believes the employees are genuinely happy with the introduction of a bonus prize, something which they had long found to be missing in Pharmaz. But she proceeds to tell him of a problematic recent episode: Balvinder's team has been given a special assignment by headquarters. It consists in a thorough, critical financial analysis of a business unit in Germany that is experiencing some severe difficulties. The financial report will form part of the basis of the strategic decision as to whether or not to close the unit down. Because of his excellent qualifications, Shankar has been asked to take on the main responsibility for this task, and he has very happily accepted. The problem is that he has become very possessive of this task and discloses next to nothing about it at the team's daily morning meetings.

Balvinder finds – and Amrita agrees – that everyone on the team could learn something about Pharmaz' business from this important, strategic assignment. Therefore, he asked Shankar last week to involve his colleagues and delegate some of the less complicated tasks involved. This, however, did not happen. When the team leader took it up with Shankar again after some days, he seemed rather annoyed. Amrita, who overheard their conversation as she passed Shankar's cubicle, was shocked to hear Shankar tell Balvinder that he intends to rate him as poorly as possible – and tell Shivesh [one of his colleagues on the team] to do the same – if he keeps nagging him. Balvinder has not brought the issue up with Amrita, but she would like to do something about it. When she raised the issue during an informal chat with Ganesh this morning, he defended Shankar. He pointed out that he has exceptional qualifications and is very hardworking, so he will be able to do the job better and faster on his own without spending time on involving the others. Amrita had to agree, this is probably true, but somehow she finds it beside the point.

Niels says that they have to find a way to deal with the problems in Balvinder's team, but he needs some time to think about it. Right now, they have to decide what to tell Sebastian about their progress, the issues that remain to be solved and their suggestions for future action.

Questions:

Step out of Amrita's role and answer the following:

- 1 Do you feel that the measures taken to implement the corporate values and reorganize work in the financial services center have been appropriate?
- 2 Would you have done anything differently?
- 3 How should one proceed now to achieve the best possible result for Pharmaz India's financial services center?

CASE 8

JUST ANOTHER MOVE TO CHINA? THE IMPACT OF INTERNATIONAL ASSIGNMENTS ON EXPATRIATE FAMILIES

By Yvonne McNulty

Lisa MacDougall looked at her desk calendar and realized it was the first year anniversary of her employment at John Campbell College. 'How ironic', she thought, 'that I might resign today, exactly one year after I started here'. As her colleagues dropped by her office throughout the morning to discuss a new research project that she was leading, Lisa felt both elated and sad. She was excited to be embarking on a new chapter in her career, but upset to be leaving behind her first full-time job in nearly a decade. To ease her mind, she took a morning tea break at the campus cafeteria and ordered a latte.

Then her cell phone beeped to alert an incoming message from her husband, Lachlan. As she nervously picked up the phone and read the four-word message – 'it's done, go ahead' – she realized in that instant that there was no going back now: Lachlan had just signed a two-year contract with his employer to move their family to China, and it was happening in six weeks' time.

Taking a deep breath as she walked back to her office, the first task was to write a resignation letter, after which Lisa emailed her boss to request an immediate meeting to tell him she was leaving. Although he took the news in his stride, Lisa knew her boss was upset to be losing her after only a year. The college was building up its research agenda and Lisa, along with a couple of other early career researchers, had been employed as an integral part of that plan. Lisa knew that her leaving would likely disrupt those plans a little but, she reminded herself, if her boss had ever really understood what made her tick, he perhaps could have seen it coming.

Although it had been roughly six months in the planning to move to China, the decision to go had not been an easy one to make for the MacDougalls. This surprised Lachlan and Lisa given that they were seasoned expatriates who had moved internationally, as a married couple, at least twice before – first, from Sydney to Chicago and then Philadelphia, and six years later a second international move to Singapore, their current

home. After 12 straight years 'on the road' and two successful international moves on two continents under their belt, the anticipation of a third move – to China no less – seemed simple enough, and in many ways it was. Good for Lachlan's career? Check – yes. Good for their two young daughters? Check – yes. A wonderful, perhaps life-changing cultural experience for the whole family? Check – definitely, yes. Yet in many ways this move was anything *but* simple; there were so many issues to consider, and so many important decisions to be made that would likely impact their family for years to come, if not for the rest of their lives.

Foremost in Lisa's mind was whether she could work in China. The mere thought of being a stay-at-home 'trailing spouse' again was out of the question. Another concern was going back to the transience of living in rented housing again; needing permission from a landlord to put up a picture or paint the walls would be hard to get used to after having lived in their own home in Singapore for the past four years. Then there was the children's education and the change to a new school. This would be the MacDougall's first international move with school-aged children and Lisa had no idea whether international schools in China offered the types of music and sports programs her children enjoyed. As she mulled over the China decision, Lisa also reflected on what had drawn their family into the expatriate life to begin with. Doing so, she hoped, might help her to understand how their past might now be drawing them to a new adventure in Shanghai.

All expatriate journeys start somewhere, and some even in childhood

To many of their friends, Lachlan and Lisa seemed to be made for each other. That they married quite soon

after they met, and very soon after that left on their first international assignment to Chicago, came as no surprise to anyone. Lisa was born and raised in Melbourne as the daughter of European migrants and, after an eight-year commission in the Royal Australian Navy living and working on naval establishments all over Australia, she settled in Sydney at the age of 26 to pursue a career in management consulting. She met Lachlan on a rather ordinary Saturday morning at a café in Mosman, when he politely asked if he could borrow the *International Herald Tribune* when she was done reading it. Lachlan wasn't born in Australia; he'd come to Sydney some seven years earlier as a UK backpacker on a three-month holiday that turned into a year-long sojourn, then permanent residency, and finally citizenship. Born and raised mostly in Scotland as the eldest son of a second-generation property developer, Lachlan was an architect by trade with a Bachelor's degree and an MBA from Heriot Watt University. He'd had an interesting childhood, having moved house (and school) a dozen or more times around Scotland and Ireland as his father bought and sold various properties to expand the family business. Although his father had hoped he would take over the business one day, Lachlan had other ideas.

When exactly does a global career begin?

Their first move to Chicago was a completely out of the blue opportunity but one that Lisa and Lachlan accepted immediately and without hesitation. They were newly married, had no family ties in Sydney, and shared a mutual love of travel. Lachlan had changed careers a year earlier into the IT industry and now worked for a large American technology company with offices around the globe. Although the Chicago job was on local terms – no 'expat package' – the company was willing to pay relocation expenses, and US salaries were much higher than those in Australia. With an expensive mortgage and looking to kick-start a second career, Lachlan knew the opportunity was too good to pass up. Lisa needed no convincing – moving to the US was the fulfillment of a life-long ambition to live and work overseas and she didn't really care where that was. So, they rented out their house and waved goodbye to friends with the promise to 'be back in two years'.

It didn't take long once in Chicago for the MacDougall's to realize that their 'two year plan' wasn't going to happen. Lachlan was an instant success in his new role, while Lisa relished in her new-found status as 'trailing spouse'. Despite that Lisa was not permitted to work in the US (they had not known – nor thought to ask – about the availability of work permits for accompanying partners when they accepted the job), she nonetheless found herself loving the freedom to explore a new city without the constraints of a busy, all-consuming and demanding job. They didn't need her salary anyway; Lachlan's career was flourishing, so much so that within 18 months of arriving in Chicago, he was promoted into a regional US role and offered the opportunity to move to Philadelphia. They gladly accepted the move even though, again, it was on local terms with only relocation expenses paid by the company.

By the time they arrived in Philadelphia, Lisa knew that something had changed for her and Lachlan. Their expected return to Sydney in a few months time was no longer something they talked about. Instead of renting an apartment they bought a house on the 'main line' in leafy, middle class Montgomery County about 30 minutes drive from downtown Philly. They replaced their IKEA household goods with more expensive, longer lasting pieces of furniture, bought two cars and adopted a dog. Rather than seek out an expatriate community, they joined Bryn Mawr Country Club where they made many American friends and became active in golf and sailing. Because Lachlan's salary was on local terms, they lived and acted like locals, and immersed themselves in the local community with a mindset that they were 'here to stay'. Of course, that would never be the case, given that their H1B visa restricted them to a maximum of six years residency in the US. But they had another four-and-a-half years until the visa expired, and they intended to stay in Philadelphia until the very last month.

Their move to Asia four years later was, of course, necessary as their US visa was about to expire with no opportunity to renew. By now the MacDougall's had an 11-month old daughter, Amelia, who had been born in Philadelphia. Leaving the US was hard for Lisa; their family had put down so many roots over the past six years and made so many American friends, and although they did have the opportunity to apply for a green card which could provide permanent residency, to the surprise of their friends the MacDougall's

rejected this option in favor of another international move. They chose Asia because it would be good for both their careers and yet still close enough to Australia to maintain family and professional ties without having to repatriate. Lachlan approached his company about an internal transfer, and secured a new role in Singapore.

Singapore had been everything Lachlan and Lisa had hoped for and they had lived there – again, on a local package – much like they had lived in the US: they bought a condo, secured permanent residency, sent their daughter to a local pre-school, hired a maid and joined a local sailing club. Work permits for spouses were easy to get in Singapore so Lisa had been able to secure part-time employment. Because he had Permanent Resident status, Lachlan had been able to change employers three years after moving there and was now a regional expert in his field, being routinely approached by headhunters trying to poach him to accept other job offers. The expatriate community was very well established, so the MacDougall's enjoyed a thriving social life. And it was here, in Singapore, that their second daughter, Emily, was born.

Now, a third move to China was looming, and as Lisa reflected on their expatriate life so far, she knew that this move, more than any before, was a game changer – for her, for Lachlan, and most importantly, for their family. They didn't *have* to leave Singapore; they were permanent residents and they owned their own home, so they could stay as long as they wished and life there was very good. It became abundantly clear that moving to China was a *choice* unlike any other they had had before. Lachlan's employer had asked him to consider a transfer to Shanghai – on a local-plus package no less, with housing and schooling – but if he did not wish to go the company maintained there would be no repercussions, as he was their most senior Asia executive and they didn't want to lose him. China was, nonetheless, a key strategic market for the company and Lachlan was, by all accounts, perfect for the job. Lisa considered that her husband's career would undoubtedly flourish if they went to China, but she was struck by the fact that, his career aside, there was no other compelling reason to leave Singapore. With this in mind, she knew that if they were to move again, it would need to benefit everyone in the family and not just one person.

Being a dual-career trailing spouse is harder than you think

In the months leading up to the China decision, Lisa spent a lot of time reflecting on her trailing spouse journey, trying to piece together what it all meant and what it could mean in a new city like Shanghai. She knew now that without a doubt she was, and probably always would be, the trailing spouse in their family, the person whose job would *not* take them to their next destination, and whose career would require more compromises than Lachlan would need to make in his. After all, he was now a Regional Vice President for an SME technology firm in Singapore and earning more money than she could ever hope to even as a tenured Professor, and that was ok with both of them; his career supported their lifestyle, and she supported their growing family. She was surprised that her trailing spouse status didn't seem to bother her anymore, whereas even a year earlier it had been all she could think about.

Since marrying Lachlan and moving to Chicago, Lisa had not worked full-time for over a decade. The first six years they had spent in the US had been challenging. Chicago had been easy, almost like a long holiday, but that had changed once they moved to Philadelphia and committed to staying in the US for the full duration of their visa. The career she had put 'on hold' back in Sydney, with the intention that she would return to it in a couple of years, was now a thing of the past. With no prospects to legally work in Philly, a husband frequently away on regional business trips, and a waning interest in charity work (which she stereotyped as something 'old ladies' did), Lisa found herself increasingly frustrated and constrained by a trailing spouse life that she had once so willingly embraced. She was bored. Life seemed dull, meaningless and oppressive – and she hadn't yet reached the age of 35! Without a business card and a job title, she felt invisible at the many functions she attended as 'Lachlan's wife'. Instinctively she knew that their decision to move to Philadelphia had resulted in a major loss of her identity, much of which Lisa painfully realized had been tied up in a career that was now impossible for her to continue. She had two choices – commit to a life of resigned acceptance as 'Mrs Nobody' until they repatriated, or do something about it.

Like many trailing spouses often do, Lisa resolved her boredom by turning a negative situation into a life-affirming achievement: she went back to school and obtained a doctorate. On the advice of her doctoral supervisor, she chose a field of research she knew something about – expatriates. As it turned out, Lisa *loved* research and was quite good at it. Being an ‘insider’ to the expatriate community had many advantages – invitations to speak at international conferences, opportunities to write about her research for industry periodicals, and the chance to start a global mobility website. Slowly, year by year, as her research progressed and her expatriate journey continued, Lisa built a new career for herself and, as she would soon discover, a relatively portable one at that.

It was telling that when the move to Singapore arose she was the one pushing them to go, rather than repatriating to Sydney as Lachlan had thought they would do. As a ‘global mobility academic’, she perceived there would be few negatives – personally or professionally – if they undertook another international assignment, and she had been right: In Singapore she had easy access to a work permit and so was able to do part-time consulting for major corporations as well as adjunct teaching. When she graduated with her PhD, Lisa took a tenure-track position at John Campbell College with the intention that she would spend between three and five years there before considering a move elsewhere. It had been important that she re-enter the full-time workforce, not only professionally but also for her self-esteem and confidence. She felt a deep obligation to financially contribute to the family again, to regain some balance and equality in her marriage, and to be a strong role model as a working mother for her two young daughters. Like many trailing spouses before her, Lisa believed that the longer she remained a ‘supportive non-working wife’, the harder it would be for her to have a ‘voice’ in major family decisions where financial considerations would be an over-riding concern.

Now all her thoughts turned to Shanghai. It seemed quite remarkable that in little more than a decade both she and Lachlan had somehow turned their ‘expatriate adventure’ into thriving global careers – and they weren’t done yet. She already had two job offers to consider at local Universities in China, having interviewed with institutions when the family went on their familiarization trip a couple of months earlier, but these were predominantly teaching jobs much like the one at John Campbell had turned out to be. Getting a spouse

work permit in China would be relatively simple so she found out, but her passion was research and, if she stood any chance of building an academic career, she needed to be in a job that allowed her to publish in good journals. As a foreigner in China with only ‘hobby’ mandarin to get her by, how quickly could she establish a new network of contacts to find such a job? And what employment stereotypes and barriers would she face as an ‘expat wife’? Although another international move would certainly deepen Lisa’s mobility knowledge and experience, moving to China was a career risk – and one that she wasn’t sure she needed to take.

Raising ‘third culture kids’

The children were also a major source of concern to Lisa. Their daughters, Amelia and Emily, were now six and seven years of age and had been born overseas. Although they had dual-citizenship (Australian and British), the girls had never really known a home other than Singapore and had been attending ‘real’ school there for nearly two years. In fact, it had taken nearly two years on a wait-list to get the girls *into* their school – United World College of South East Asia (UWCSEA) – given it was the best international school in the region. As parents, Lisa and Lachlan were drawn to UWC because it was well known for striking a balance between a ‘privileged childhood’ and a focus on service to the global community. UWC also paid special attention to the needs and interests of ‘third culture kids’ (TCKs). Although Lisa didn’t consider herself a school ‘snob’, the reality was that there was only one UWC in Asia, and it wasn’t in Shanghai. Given her deep theoretical knowledge about TCKs, along with the fact that she and Lachlan were raising two of their own, Lisa knew that Singapore meant a lot to her children and that they had incorporated its culture into their everyday life and sense of who they were. But Amelia and Emily had simultaneously developed a sense of relationship to *all* of the cultures they identified with – where they were born, where their extended families lived and they frequently vacationed, where mum and dad came from – and they didn’t really have full ownership in any. In reality, their sense of belonging was mostly in relationship to others of an experience similar to theirs – mum and dad, each other, school friends, teachers – a special kind of ‘in-group’. Was this a good or a bad thing?

On the one hand, Amelia and Emily were constructing and reconstructing their identity during the

formative 'fragile' years of their childhood and at the same time across various foreign cultures. Lisa recognized that 'home' for her children would likely be an emotional place that couldn't be found on a map, and that the question 'where am I from?' would require a response from an atlas, not an anatomy book! She also recognized that children don't move by choice and they aren't trained for it; they experience the same losses as adults but very often cannot articulate their feelings. Having been a listening ear to a number of expatriate friends over the years whose own children had experienced unresolved issues of grief resulting from the relentlessness of frequent goodbyes, Lisa was keenly aware that her girls would likely have similar experiences, and it was a distressing thought. Was it fair to impose these sorts of stressors on her children and at such a young age? What long lasting impact would it have on their emotional and psychological well-being as they moved into adulthood?

On the other hand, Amelia and Emily seemed to possess more than a text-book understanding of global culture; they were living it every day. With frequent international travel, access to foreign languages, and exposure to transition and change, they had a rare opportunity to see the world in a way that was closed to most people their age. Lisa was proud that her children integrated well in their community, but she knew that they would never fully penetrate the local culture because it would never be their 'passport country'. She also knew that her children were likely developing a deep sense of rootlessness and possibly a migratory instinct that would be exacerbated by each and every subsequent international move. These weren't negatives *per se*, as Lachlan had grown up much the same in Scotland and Ireland, and it could well be that in these formative years, Lachlan and Lisa were already setting up their children for their own global careers, which by all accounts they perceived to be a positive outcome. Still, did they have the right to be making decisions for their children that could impact their adult life in such unimaginable ways? Would their children's lives be better if the family lived in one neighbourhood, in one city, close to their relatives and friends, and never moved?

Yes, Money Does Actually Matter

Lisa's last remaining concern about moving to China centered on their financial situation. The relocation

package offered to Lachlan included a housing allowance, school fees, and tax equalization benefits as part of a 'local-plus' arrangement. For all intents and purposes the compensation package for the China move was attractive given that for the past 12 years Lisa and Lachlan had been expatriates on local terms, with no additional benefits. Tax equalization was especially beneficial given that China's income tax rate was approximately 50 per cent compared to 20 per cent in Singapore; for this reason Lachlan had nominated Singapore as his home-country and purposely retained his and Lisa's Singapore permanent residency (PR) status. But, in doing so, the MacDougall's soon discovered that departing Singapore as PR's was a more complicated process than they had anticipated. Because they were non-citizens of Singapore, the MacDougall's would be required, by law, to settle their tax bill with the Singapore government in advance of their temporary two-year absence, including taxable income on stocks and shares offered as part of Lachlan's pay-for-performance salary scheme that would be accrued over the ensuing two years. This included existing as well as anticipated stocks and shares.

Although the technical details of Singapore's tax laws were complicated and for the most part beyond Lisa's basic understanding, the final outcome for the MacDougall's was that their tax bill prior to departure was significantly large, taking into account both their taxable earnings. Additionally, Singapore law dictated that Lachlan's existing and anticipated company shares and stocks would need to be frozen during their two-year absence (i.e. they could not sell them) in order to mitigate any financial windfall he might otherwise accrue. In theory it sounded reasonable enough, but the reality was that the MacDougall's could emerge from their China assignment in two years time with shares worth only half the value, without any opportunity to stem the loss by selling them. As a senior vice president, Lachlan's share portfolio was substantial; about 20 per cent of the MacDougall's overall net worth consisted of company shares. Given the ongoing economic crises in Europe and the United States, and their impending retirement in 15 years time, Lisa wasn't sure it was worth the financial risk to lock in their company share portfolio at the existing share price and to possibly suffer a loss that could be difficult to recover.

Coming Full Circle to Embrace Shanghai

As Lisa drove home from John Campbell College having resigned from her job earlier that day, she turned on the car radio and listened to a BBC World Service program in which well-known author and publisher, Robin Pascoe, was being interviewed about her newly released book on 'Global Nomads'. As Ms. Pascoe recalled her life as a foreign service spouse, raising two children in four Asian countries during the 1980s and 1990s, and spoke of the many times she had reinvented her career as a journalist, author, public speaker, and now publisher, Lisa was struck by how common global careers had become, and by women no less. Although she herself had at times felt somewhat alone in her own journey as a trailing spouse, Lisa nonetheless knew that international mobility was inevitable for many employees as talent management became critical for multinational firms. She and Lachlan were no exception to this phenomenon: they may not have intentionally set out to pursue global careers a decade earlier, but once they had arrived on the international labor market it made sense that they remain there. They had benefited immensely by doing so, despite the many personal and professional hurdles she had overcome, and even though repatriation to Australia had been an ongoing talking point for years over the dinner table, somehow it just never seemed to factor into any of their plans.

Lisa now clearly saw for the first time that moving to China signaled an important change in their family dynamic: the MacDougall's had acquired the relatively rare skill of 'family mobility' and she instinctively knew

that it was a skillset likely to be highly sought after by many global companies. Their 'united nations' global family was, in reality, a valuable commodity. Although she had always had the opportunity to return to a relatively comfortable and stable 'north shore life' in Sydney had she wanted to, Lisa had never really seriously considered it an option; instead, she knew now that she and Lachlan would probably pursue global careers in one form or another for the rest of their lives, as would their children. As Ms Pascoe continued to tell her story on the radio, Lisa began to slowly let go of her fears and to once and for all embrace the Shanghai opportunity. And then she began to wonder ... retaining their Singapore permanent residency status might not have been necessary after all, given that there were so many other cities they could move to when the Shanghai assignment was complete.

Questions:

- 1 In what ways does the MacDougall family represent a rare and valuable resource to a multinational firm?
- 2 Reflecting on Lisa's dual-career trailing spouse journey, how would you have approached the situation differently?
- 3 What problems do you foresee for Amelia and Emily if the MacDougall family undertakes another move after Shanghai?
- 4 Although not discussed, what impact do you think international mobility has had on the MacDougall's marriage?

Glossary

Achievement culture focuses on status achievement, people are judged based on what they have achieved, in other words the goals they have fulfilled recently. (p36)

Acquisition occurs when one company buys another company with the interest of controlling the activities of the combined operations. (p84)

Ad hoc see Tax, *ad hoc*

Affective dimension refers to intercultural competence reflecting the emotional attitude towards a foreign culture. (p130)

Agents of socialization approach is based on assumptions that appropriate behavior will have been instilled in the local workforce through training programs and hiring practices, and that the multinational's way of operating has been accepted by the local staff in the manner intended. In this way, the multinational's corporate culture will operate as a subtle, informal control mechanism – a substitution of direct supervision. (p48)

Artifacts are described as visible organization structures and processes. (p38)

Ascriptive culture the status is ascribed from birth by characteristics such as origin, seniority, and gender. (p37)

Assertiveness is the degree to which individuals are assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others. (p36)

Assertiveness, GLOBE study is 'The degree to which individuals are assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others'. (p35)

Asymmetric events have been described as threats that our political, strategic and military cultures regard as unusual. (p16)

Balance Sheet Approach The basic objective is to 'keep the expatriate whole' (that is, maintaining relativity to PCN colleagues and compensating for the costs of an international assignment) through maintenance of home-country living standard plus a financial inducement to make the package attractive. This approach links the base salary for expatriates to the salary structure of the relevant home country. (p221)

Base salary In a domestic context, base salary denotes the amount of cash compensation serving as a benchmark for other compensation elements (such as bonuses and benefits). For expatriates, it is the primary component of a package of allowances, many of which are directly related to base salary (e.g. foreign service premium, cost-of-living allowance, housing allowance) as well as the basis for in-service benefits and pension contributions. The base salary is the foundation block for international

compensation whether the employee is a PCN or TCN. (p217)

Best practice A method or technique that has consistently shown results superior to those achieved with other means, and that is used as a benchmark (Businessdictionary.com). (p121)

Boundary spanning refers to activities, such as gathering information, that bridge internal and external organizational contexts. Expatriates are considered boundary spanners because they can collect host country information, act as representatives of their firms in the host country, and can influence agents. (p121)

Boundaryless careerist is the highly qualified mobile professional who builds his or her career competencies and labor market value through transfers across boundaries. (p201)

Bribery involves the payment of agents to do things that are inconsistent with the purpose of their position or office in order to gain an unfair advantage. Bribery can be distinguished from so-called 'gifts' and 'facilitating' or 'grease' payments. (p270)

Bureaucratic control system Control of an organization and the individuals that make up the organization through systems of standardized rules, methods and verification procedures. Bureaucratic control is used to ensure efficient operation of large organizations, where face-to-face communication is not possible or practical and informal methods of enforcing compliance may not be sufficient (Businessdictionary.com). (p154)

Centralized (p51)

Centralized practice Management practice in which all or most decision-makers (who have the authority, control and responsibility for the entire organization) are located in one central office (Businessdictionary.com).

Chaebols Korean conglomerates. (p69)

Change facilitator (p93)

Chief Executive Officer or subsidiary manager, who oversees and directs the entire foreign operation. (p156)

Cognitive layer relates to culture-specific knowledge. (p130)

Collaborator (p93)

Collective bargaining process between an organization's management and a trade union representing its employees, for negotiating wages, working hours, working conditions and other matters of mutual interest. To the management, this process presents (usually) one set of people to negotiate with; to the employees, it gives greatly enhanced bargaining-power. Collective bargaining is the

fundamental principle on which the trade union system is based (Businessdictionary.com). (p161)

Collectivism, Hofstede study personal or social orientation that emphasizes the good of the group, community, or society over and above individual gain (Businessdictionary.com). (p31)

Communication medium A medium through which a message is transmitted to its intended audience, such as print media or broadcast (electronic) media (Businessdictionary.com). (p166)

Communitarianism is about the rights of the group or society. It seeks to put the family, group, company and country before the individual. It sees individualism as selfish and short-sighted. (p36)

Commuter assignments special arrangements where the employee commutes from the home country on a weekly or bi-weekly basis to the place of work in another country. Cross-border workers or daily commuters are not included. Usually the family of the assignee stays in the home country. (p118)

Compensation Sum of direct benefits (such as salary, allowances, bonus, commission) and indirect benefits (such as insurance, pension plans, vacations) that an employee receives from an employer (Businessdictionary.com). (p60)

Competency base salary compensation given on the basis of an employee acquiring a critical skill or knowledge (Businessdictionary.com).

Competency-based assessment . . . (p161)

Confucianism dynamics, Hofstede study this dimension essentially reflects a basic orientation in the life of people, which can be either more long-term or short-term in nature. (p29)

Contextual goals attempt to take into consideration factors that result from the situation in which performance occurs. (p163)

Contractual assignments used in situations where employees with specific skills vital to an international project are assigned for a limited duration of six to twelve months. (p119)

Corporate culture or organizational culture, is the sum total of an organization's past and current assumptions, experiences, philosophy and values that hold it together, and is expressed in its self-image, inner workings, interactions with the outside world, and future expectations. It is based on shared attitudes, beliefs, customs, express or implied contracts, and written and unwritten rules that the organization develops over time and that have worked well enough to be considered valid (Businessdictionary.com). (p48)

Cost-of-living allowance the cost-of-living allowance (COLA), which typically receives the most attention, involves a payment to compensate for differences in expenditures between the home country and the foreign country. COLA payments are intended to compensate for cost differentials between an expatriate's home and host country, for example, the costs of transportation, furniture and appliances, medical, alcohol and tobacco, automobile maintenance, and domestic help. (p218)

Country-of-origin effect refers to the extent to which multinationals are shaped by institutions existing in their country of origin. (p51)

Cross-cultural management studies aim to describe and compare the working behavior in various cultures. (p23)

Cultural awareness training program seeks to foster an appreciation of the host country's culture so that expatriates can behave accordingly, or at least develop appropriate coping patterns. (p176)

Cultural intelligence is a specific form of intelligence focused on capabilities to grasp, reason and behave effectively in situations characterised by cultural diversity. (p130)

Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups . . . , including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional [. . .] ideas and especially their attached values . . . (Kluckhohn and Kroeber, 1952: 181). (p22)

Culture shock a phenomenon experienced by people who move across cultures. The new environment requires many adjustments in a relatively short period of time, challenging people's frames of reference to such an extent that their sense of self, especially in terms of nationality, comes into question. People, in effect, experience a shock reaction to new cultural experiences that cause psychological disorientation because they misunderstand or do not recognize important cues. (p190)

Cyber-terrorism hardware, software and human systems to deal with hacking, information theft, internal sabotage, the sabotage of software systems and the development and maintenance of an architecture of back-up systems and multiple independent operations for information systems. (p275)

Decentralized practice subsidiaries have decision-making power and are assigned accountability and responsibility for results. It is accompanied by delegation of commensurate authority to individuals or units at all levels of an organization even those far removed from headquarters or other centers of power (Businessdictionary.com). (p65)

Development aims to increase abilities in relation to some future position or job. (pp92, 174)

Developmental assignments focuses on focusing on in-country performance and the acquisition of local or regional understanding by the assignee. (p156)

Diffuse culture is characterized by: a large private life that includes a relatively large number of people; small public space that is difficult to enter (e.g. an outsider needs a formal introduction from a mutual friend in order to do business with a particular manager); indirect communication – does not always say what is really meant; no clear distinction between work and private life. (p36)

Direct costs of expat failure include airfares and associated relocation expenses, and salary and training. The precise amount varies according to the level of the position concerned, country of destination, exchange rates, and whether the 'failed' manager is replaced by another expatriate. (p128)

Disaster protocols Planned steps taken to minimize the effects of a disaster, and to be able to proceed to business continuity stage (Businessdictionary.com). (p275)

Domestic Human Resources Management is involved with employees within only one national boundary. (p3)

Education allowances provision of education allowances for the children of expatriates is frequently an integral part of an international compensation policy. Allowances for education can cover items such as tuition (including language classes), application and enrolment fees, books and supplies, meals, transportation, excursions and extra-curricular activities, parent association fees, school uniforms and, if applicable, room and board. (p219)

Emic refers to culture-specific aspects of concepts or behavior. (p10)

Emotional culture In affective cultures, an emotional basis is accepted as a part of business life and emotions are freely expressed across many social contexts. (p36)

Equity . . . (p6)

Equity mode involves a foreign direct investor's purchase of shares of an enterprise in a country other than its own. (p83)

Equity, compensation Degree to which the actual pay of an employee matches what he or she thinks to deserve. High pay equity means high employee satisfaction with his or her job, low pay equity increases the potential for absenteeism, grievances, strikes and turnover (Businessdictionary.com). (p217)

Ethical absolutist believes that 'when in Rome, one should do what one would do at home, regardless of what the Romans do'. (p270)

Ethical relativist there are no universal or international rights and wrongs, it all depends on a particular culture's values and beliefs. For the ethical relativist, 'when in Rome, one should do as the Romans do'. (p270)

Ethical universalist believes there are fundamental principles of right and wrong which transcend cultural boundaries, and that MNEs must adhere to these fundamental principles or global values. (p270)

Ethics The basic concepts and fundamental principles of right human conduct. It includes study of universal values such as the essential equality of all men and women, human or natural rights, obedience to the law of land, concern for health and safety and, increasingly, also for the natural environment (Businessdictionary.com). (p268)

Ethnocentric Staffing key positions in domestic and foreign operations are held by managers from headquarters (PCN – Parent Country Nationals). Subsidiaries are managed by staff from the home country. (p110)

Ethnorelativism An acquired ability to see many values and behaviors as cultural rather than universal. It is characterized by adjustment to foreign cultures and integration. (p135)

Etic refers to culture-common aspects. (p10)

ETUC European Trade Union Confederation. (p249)

EU the European Union. (p249)

Expatriate is an employee who is working and temporarily residing in a foreign country. (p3)

Experiential market knowledge is knowledge gained through experience operating in the chosen market. (p96)

Extended international assignment up to one year. These may involve similar activities as that for short-term assignments. (p110)

External control, Concept of nature This dimension describes the concept of nature and refers to the extent to which societies try to control nature. These societies believe they can influence their environment and others to achieve their goals. (p36)

External Recruitment The assessment of the current available pool of job candidates, other than existing staff, to ascertain if any are sufficiently skilled or qualified to fill and perform existing job vacancies. When a business engages in external recruitment, a head hunter might be used to facilitate the search, contact and recruitment process (Businessdictionary.com). (p124)

Extrinsic rewards A reward that is expected by an employee and does not lead to his or her greater satisfaction (Businessdictionary.com). (p50)

Feedback In an organizational context, feedback is the information sent to an entity (individual or a group) about its prior behavior so that the entity may adjust its current and future behavior to achieve the desired result (Businessdictionary.com). (p164)

Feminine orientation, Hofstede study is based on the assumption that values can be distinguished as more masculine or more feminine. The feminine orientation contains preferences for life quality, modesty and interpersonal relationships. (p27)

Field experience see preliminary visit.

Foreign service inducement Parent-country nationals often receive a salary premium as an inducement to accept a foreign assignment. (p218)

Foreign subsidiary A partially or wholly owned company that is part of a larger corporation with headquarters in another country (Businessdictionary.com). (p154)

Functional assignments described as more enduring assignments with local employees that involve the two-way transfer of existing processes and practices. (p156)

Genchigenbutsu stressing that production problems can only be analyzed and solved at the source and not behind a desk.

Gender Egalitarianism, GLOBE study is the degree to which a collective minimizes gender inequality'. (p35)

Geocentric Staffing approach, the MNE is taking a global approach to its operations, recognizing that each part (subsidiaries and headquarters) makes a unique contribution with its unique competence. Subsidiaries are usually managed by TCN – Third Country Nationals. (p115)

Global industry one in which a firm's competitive position in one country is significantly influenced by its position in other countries. Examples include commercial aircraft, semiconductors and copiers. (p11)

Global innovator provides significant knowledge for other units. (pp54)

Global mindset requires a HR manager to think globally and to formulate and implement HR policies that facilitate the development of globally oriented staff. (p15)

Going Rate Approach with this approach, the base salary for the international transfer is linked to the salary structure in the host country. (p221)

Greenfield A type of venture where finances are employed to create a new physical facility for a business in a location where no existing facilities are currently present. (p68)

Guanxi dyadic personal relationships between people in China. (p257)

Hard goals are objective, quantifiable and can be directly measured – such as return-on-investment (ROI), market share, etc. (p163)

Hardship premium to compensate for challenging locations. (p218)

Heterarchy is a structural form in which a MNC may have a number of different kinds of centers apart from that traditionally referred to as ‘headquarters’. (p64)

High context communication in high context cultures, a more indirect form of expression is common, where the receiver must decipher the content of the message from its context. (p37)

Home leave allowances a provision for home leave allowances where employers cover the expense of one or more trips back to the home country each year. (p219)

Home-country effects refers to the extent to which management practices in multinational companies’ subsidiaries are influenced by the home-country environment. (p52)

‘Honeymoon’ or ‘tourist’ phase refers to an upswing of mood upon arrival in the assignment country that produces what has been referred to as the. (p130)

Host country Is the country where MNC is operating in and has established a foreign subsidiary. (p2)

Host-country effect refers to the extent to which management practices in multinational companies’ subsidiaries are impacted by the host-country context. (p51)

Host country nationals (HCNs) . . . (p47)

Housing allowance the provision of a housing allowance implies that employees should be entitled to maintain their home-country living standards (or, in some cases, receive accommodation that is equivalent to that provided for similar foreign employees and peers). (p218)

Human resource refers to the accumulated stock of knowledge, skills and abilities that the individuals possess, which the firm has built up over time into an identifiable expertise. (p2)

Human Resources Management refers to those activities undertaken by an organization to effectively utilize its human resources. These activities would include at least the following: human resource planning, staffing (recruitment, selection, placement), performance management, training and development, compensation (remuneration) and benefits, and Industrial relations. (p1)

Humane Orientation includes the degree to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring and kind to others. (p35)

Humane Orientation, GLOBE study includes ‘the degree to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others.’ (p35)

ILO International Labor Organization. (p249)

Implementer relies heavily on knowledge from the parent or peer subsidiaries and create a relatively small amount of knowledge themselves. (p55)

In-facility security comprised of perimeter security, search protocols into and out of facilities (truck inspections, deliveries, etc.), internal search protocols (lockers, etc.), bomb threat procedures, risk control for violence in the facility and threats to management (including training on warning signs, protection of property and equipment and safeguarding executives), protection and lighting in parking areas and the use of cameras in the workplace. (p275)

In-Group Collectivism is the degree to which individuals express pride, loyalty and cohesiveness in their organizations or families. (p35)

In-house security The prevention of and protection against assault, damage, fire, fraud, invasion of privacy, theft, unlawful entry and other such occurrences caused by deliberate action. (p275)

Index of transnationality is an average of ratios of foreign assets to total assets; foreign sales to total sales; and foreign employment to total employment. (p12)

Indirect costs of expat failure or ‘invisible costs’ are harder to quantify in money terms but can prove to be more expensive for firms. (p128)

Individualism is about the rights of the individual. It seeks to let each person grow or fail on their own, and sees group-focus as denuding the individual of their inalienable rights. (p26)

Individualism, Hofstede study describes the extent to which individual initiative and caring for oneself and the nearest relatives is preferred by a society. (p26)

Industrial espionage theft and sabotage – activities to secure internal communications (emails, telephones, etc.), open records protection, employee privacy regulations, clearly defined physical inspections and search processes. (p275)

Industrial theft Criminal act of dishonest assumption of the rights of the true owner of a tangible or intangible property by treating it as one’s own, whether or not taking it away with the intent of depriving the true owner of it (Businessdictionary.com). (p275)

Information speed This dimension focuses on whether information flow in groups is high or low during communication. (p37)

Innovator . . . (p92)

Inpatriate refers to the transfer of subsidiary staff into the parent country (headquarters) operations. (p3)

Institutional collectivism, GLOBE study describes the degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action. (p35)

Institutionalism perspective indicates that institutional pressures may be powerful influences on human resource practices. Elements which are relevant to HRM are, for example, the characteristics of the education system or the industrial relations system. (p50)

Integrated player creates knowledge but at the same time is recipient of knowledge flows. (p54)

Intellectual capital collective knowledge (whether or not documented) of the individuals in an organization or society. This knowledge can be used to produce wealth, multiply output of physical assets, gain competitive advantage, and/or to enhance value of other types of capital (Businessdictionary.com). (p161)

Intercultural . . . (p130)

Intercultural competence is defined as the ability to function effectively in another culture. (p129)

Internal control, Concept of nature This dimension describes the concept of nature and refers to the extent to which one accepts they can only control themselves and accepts they have no control over their environment. For example in the religion of Islam, they have a saying 'If it's Allah's will'. (p37)

Internal Recruitment The assessment of an employer's current staff to ascertain if any current employees are sufficiently skilled or qualified to perform required job vacancies. When a business engages in internal recruitment, a current employee might be reassigned to the new position by giving them either a promotion or an internal transfer (Businessdictionary.com). (p124)

International base pay for key managers, regardless of nationality, that is paid in a major reserve currency such as the US dollar or the Euro. This system allows MNEs to deal with considerable variations in base salaries for managers. (p232)

International cadre usually refers to a group of high potential employees who have been selected for specialized management training to enable the MNE to continue to expand its international operations. (p187)

International Human Resources Management covers all issues related to managing the global workforce and its contribution to firm outcomes and includes comparative analyses of HRM in different countries. (p1)

International joint venture is a separate legal organizational entity representing the partial holdings of two or more parent firms, in which the headquarters of at least one is located outside the country of operation of the joint venture. This entity is subject to the joint control of its parent firms, each of which is economically and legally independent of the other. (p91)

Internationalization process theory which is derived from the behavioral model of uncertainty avoidance, suggests that specific features of the owner or founder of an SME have an impact on the internationalization process of this particular enterprise. (p96)

Intrinsic rewards An outcome that gives an individual personal satisfaction such as that derived from a job well done (Businessdictionary.com). (p50)

Investment strike refers to the act of some multinationals whereby, the multinational refuses to invest any

additional funds in a plant, thus ensuring that the plant will become obsolete and economically non-competitive. (p248)

Iron rice bowl guaranteed continuation of employment, along with various welfare and benefits offered to employees, such as accommodation, medical treatment, childcare and pensions. (p257)

Kaizen the continuous improvement philosophy. (p72)

Knowledge in an organizational context, knowledge is the sum of what is known and resides in the intelligence and the competence of people (Businessdictionary.com). (p89)

Laissez-faire see Tax, Laissez-faire

Lobbying The act of attempting to influence business and government leaders to create legislation or conduct an activity that will help a particular organization. People who do lobbying are called lobbyists (Businessdictionary.com). (p247)

Local innovator subsidiaries engage in the creation of relevant country/region-specific knowledge in all key functional areas because they have complete local responsibility. (p55)

Local plus approach is one in which expatriate employees are paid according to the prevailing salary levels, structure, and administration guidelines of the host location, plus provided 'expatriate-type' benefits such as assistance with transportation, housing, and dependents' education in recognition of the employee's 'foreign' status. (p224)

Local responsiveness is to respect local cultural values, traditions, legislation or other institutional constraints such as government policy and/or education systems regarding HRM and work practices. (p52)

Local staff or Host Country National (HCN) is an employee who is a citizen of a country in which an organization's branch or plant is located, but the organization is headquartered in another country (uslegal.com). (p47)

Long-term international assignment varies from one to five years, involving a clearly defined role in the receiving operation (eg. a senior management role in a subsidiary). The long-term assignment has also been referred to as a traditional expatriate assignment. (p226)

Long-term, Confucianism dynamics in this dimension are characterized by great endurance and/or persistence in pursuing goals, position of ranking based on status, adaptation of traditions to modern conditions, respect of social and status obligations within certain limits, high savings rates and high investment activity, readiness to subordinate oneself to a purpose, and the feeling of shame. (p29)

Low context communication the players tend to communicate more to the point and verbalize all-important information. (p37)

Macro level terrorist threats are threats of a terrorist attack on the global environment. (p276)

Masculinity, Hofstede study is based on the assumption that values can be distinguished as more masculine or more feminine. The masculine orientation comprises the

pursuit of financial success, heroism and strong performance approach. (p26)

Matrix Structure an organizational structure that facilitates the horizontal flow of skills and information. It is used mainly in the management of large projects or product development processes, drawing employees from different functional disciplines for assignment to a team without removing them from their respective positions. Employees in a matrix organization report on day-to-day performance to the project or product manager whose authority flows sideways (horizontally) across departmental boundaries. They also continue to report on their overall performance to the head of their department whose authority flows downwards (vertically) within his or her department. (p62)

Mental programs . . . (p24)

Mentor is usually in a more senior position than the expatriate, from the sending work unit, and often knows the expatriate personally. The rationale behind the use of a mentor is to alleviate the 'out-of-sight, out-of-mind' feeling discussed earlier through the provision of information (such as, workplace changes) on a regular basis, so that the expatriate is more prepared for conditions faced upon re-entry. (p191)

Merger is the result of an agreement between two companies to join their operations together. (p84)

Merit base basing an employee's salary on his or her performance, over a predetermined period and according to an agreed upon criteria (Businessdictionary.com). (p160)

Micro level terrorist threats are threats at specific regions, industries or levels in international value chains. (p276)

Monochrome concept of time A monochrome concept of time is dominated by processes, where one thing is done after the other. (p37)

Multicultural Celebrating human diversity by willingly promoting legal, political, and social recognition of cultural, ethnic, linguistic and religious differences. (p93)

Multidomestic industry one in which competition in each country is essentially independent of competition in other countries. Traditional examples include retailing, distribution and insurance. (p4)

Neutral culture tends to express little emotion; business is transacted as objectively and functionally as possible. (p36)

Non-equity cross-border alliance is an investment vehicle in which profits and other responsibilities are assigned to each party according to a contract. (p83)

Non-expatriates people who travel internationally but are not considered expatriates, as they do not relocate to another country. Popular terms for these employees include 'road warriors', 'globetrotters', 'frequent fliers' and 'flexpatriates' (p122)

OECD the Organization for Economic Cooperation and Development. (p249)

Offshoring of labor work done for a company by people in another country that it typically done at a much cheaper cost (Businessdictionary.com). (p243)

Operative is the individual whose assignment is to perform functional job tasks in an existing operational structure, in generally lower level, supervisory positions. (p156)

Organizational culture is defined as the sense of common identity and purpose across the whole organization. (p17)

Parent-country nationals (PCN) (see Expatriate). (p3)

Particularism pays more attention to individual cases, deciding what is good and correct depending on relationship and special friendship arrangements. (p36)

Partnership role . . . (p92)

Pay strategy defined in terms of a series of interlocking strategic choices on the basis of pay (job versus skill, performance versus seniority), unit of aggregation (paying individuals, groups, organizations, short- versus long-term orientation to pay), patterns of variation in pay (variability or risk in pay, hierarchical versus egalitarian pay orientation) and an overall focus on internal equity – as captured by job evaluation systems – as opposed to external equity – as captured by market surveys. (p232)

Performance management is a process that enables company to evaluate and continuously improve individual, unit and corporate performance, against clearly defined, pre-set goals and targets. (p150)

Performance Orientation is defined as the degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence. (p35)

Performance Orientation, GLOBE study is defined as 'the degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence'. (p35)

Performance related-pay is a financial reward system for employees where some or all of their monetary compensation is related to how their performance is assessed relative to stated criteria (Businessdictionary.com). (p90)

Polycentric Staffing approach involves the MNE treating each subsidiary as a distinct national entity with some decision-making autonomy. Subsidiaries are usually managed by local nationals (HCN – Host Country Nationals), who are seldom promoted to positions at headquarters, and PCNs are rarely transferred to foreign subsidiary operations. (p110)

Polychrome concept of time processes actions occur at the same time. (p37)

Power Distance, GLOBE study is defined as 'the degree to which members of a collective expect power to be distributed equally'. (p26)

Power distance, Hofstede study represents the scale on which the members of a culture accept that power is not distributed equally in institutions. It expresses the emotional distance between employees and superiors. Power inequality exists in many cultures, but may be more or less pronounced from culture to culture. (p26)

Pre-departure training A set of training programmes provided before expatriate depart for their overseas assignment, designed to increase the success of expatriate's in their international assignments; training

might include, cross cultural and language training, business etiquettes, etc (Referencebusiness.com). (p60)

Preliminary visit to the host country is a well-planned visit for the candidate and spouse provides a preview that allows them to assess their suitability for and interest in the assignment. Such a visit also serves to introduce expatriate candidates to the business context in the host location and helps encourage more informed pre-departure preparation. (p180)

Primary terrorist threats are threats at the level of the individual person and firm. (p285)

Processes refer to activities that firms use to convert the resources into valuable goods and services. (p89)

Psychological contract The unwritten understandings and informal obligations between an employer and its employees regarding their mutual expectations of how each will perform their respective roles. Within a typical business, the psychological contract might include such things as the levels of employee commitment, job satisfaction and the quality of working conditions (Businessdictionary.com). (p7)

Recruitment is defined as searching for and obtaining potential job candidates in sufficient numbers and quality so that the organization can select the most appropriate people to fill its job needs. (p92)

Redundancy Elimination of jobs or job categories caused by downsizing, rightsizing or outsourcing (Businessdictionary.com). (p247)

Regiocentric Staffing approach reflects the geographic strategy and structure of the MNE. Like the geocentric approach, it utilizes a wider pool of managers but in a limited way. Staff may move outside their home countries but only within the particular geographic region. (p114)

Relocation allowances Items typically covered by relocation allowances include moving, shipping and storage charges; temporary living expenses; subsidies regarding appliance or car purchases (or sales); and down payments or lease-related charges. (p219)

Remuneration reward for employment in the form of pay, salary or wage, including allowances, benefits (such as company car, medical plan, pension plan), bonuses, cash incentives and monetary value of the noncash incentives (Businessdictionary.com). (p155)

Repatriation the activity of bringing the expatriate back to the home country. (p189)

Resources are defined as tangible assets such as money and people, and intangible assets, such as brands and relationships. (p89)

Reverse diffusion the transfer of management practices from foreign locations to the headquarters. (p52)

Risk management the identification, analysis, assessment, control, and avoidance, minimization or elimination of unacceptable risks. An organization may use risk assumption, risk avoidance, risk retention, risk transfer, or any other strategy (or combination of strategies) in proper management of future events (Businessdictionary.com). (p275)

Role plays acting out a role player's actions in a simulated situation such as a training program (Businessdictionary.com). (p179)

Rotational assignments employees commute from the home country to a place of work in another country for a short, set period followed by a break in the home country. The employee's family usually remains in the home country. (p118)

Selection is the process of gathering information for the purposes of evaluating and deciding who should be employed in particular jobs. (p124)

Selection criteria List of knowledge, abilities, experience and skills one must have in order to perform the job successfully. (pp110, 129)

Self-initiated assignments While standard expatriations are usually initiated by the organization, self-initiated assignments are initiated by the individual. (p119)

Sensitivity training training designed to make people more aware of group dynamics and their own behavior, interpersonal traits, and role within a group (Businessdictionary.com). (p179)

Short-term international assignment up to three months. These are usually for troubleshooting, project supervision or a stopgap measure until a more permanent arrangement can be found. (p118)

Short-term, Confucianism dynamics are characterized by: personal candour and stability, avoiding loss of face, respect of social and status obligations without the consideration of costs, low savings rates and low investment activity, expectations of quick profit respect for traditions, and greetings, presents and courtesies based on reciprocity. (p29)

Six Sigma quality control Originally developed in 1986 by Motorola, the business management strategy is now used in many different industries in an effort to improve the quality of products or services produced by the business through the removal of defects and errors. The strategy involves creating groups of people within the business or organization who have expert status in various methods, and then each project is carried out according to a set of steps in an effort to reach specific financial milestones. (p54)

Social dumping the movement of work from one region to another and its effect on employment levels; and the need for trade union solidarity to prevent workers in one region from accepting pay cuts to attract investment, at the expense of workers in another region. (p252)

Soft goals tend to be relationship or trait-based, such as leadership style or interpersonal skills. (p163)

Software of the mind . . . (p24)

Spatial orientation The focus of this dimension is on the distance between people of various cultures when communicating. Distance that is adequate for members of one culture, may feel intrusive for members of another culture. (p37)

Specific culture is characterized by: a small private life that is kept private; large social/public life that is very open to others; extroversion; 'no nonsense — direct in

communications; clear distinction between work and personal life. (p36)

Spouse assistance help guard against or offset income lost by an expatriate's spouse as a result of relocating abroad. (p220)

Standardization-localization A system of processes and procedures that operates effectively in multiple countries by exploiting local differences and interdependencies and at the same time sustaining global consistency. (p53)

Strategic assignments refers to high-profile activities that focus on developing a balanced global perspective. (p156)

Strategy implementer . . . (p93)

Strikes collective, organized, cessation or slowdown of work by employees, to force acceptance of their demands by the employer (Businessdictionary.com). (p246)

Structure reproducer carries the assignment of building or reproducing in a foreign subsidiary a structure similar to that which he or she knows from another part of the company. (p156)

Sub-optimizing Knowingly accepting less than the best possible outcome or output, in order to avoid unintended adverse effects of trying harder (Businessdictionary.com). (p247)

Tacit knowledge Unwritten, unspoken and hidden vast storehouse of knowledge held by practically every normal human being, based on his or her emotions, experiences, insights, intuition, observations and internalized information. Tacit knowledge is integral to the entirety of a person's consciousness, is acquired largely through association with other people, and requires joint or shared activities to be imparted from one to another. (p121)

Tacitness . . . (p121)

Tax equalization firms withhold an amount equal to the home-country tax obligation of the expatriate, and pay all taxes in the host country. (p5)

Tax protection the employee pays up to the amount of taxes he or she would pay on compensation in the home country. (p228)

Tax, *ad hoc* each expatriate is handled differently, depending upon the individual package agreed to with the MNE. (p228)

Tax, *laissez-faire* employees are 'on their own' in conforming to host-country and home-country taxation laws and practices. (p228)

Technical assignments refers to -short-term knowledge transference activities, (p156)

The costs of expatriate failure can be both direct and indirect. (p128)

Third country nationals (TCNs) . . . (p47)

Trade Unions An organization whose membership consists of workers and union leaders, united to protect and promote their common interests. The principal purposes of a labor union are to (1) negotiate wages and working condition terms, (2) regulate relations between workers (its members) and the employer, (3) take collective action to enforce the terms of collective bargaining, (4) raise new demands on behalf of its members and (5) help settle their grievances. (p241)

Traditional expatriate assignment . . . (p117)

Training aims to improve employees' current work skills and behavior. (pp92, 174)

Transnational is an organizational form that is characterized by an interdependence of resources and responsibilities across all business units regardless of national boundaries. The term has also become a descriptor of a particular type of multinational, one that tries to cope with the large flows of components, products, resources, people and information among its subsidiaries, while simultaneously recognizing distributed specialized resources and capabilities. (pp54, 64)

Transnational corporate is a commercial enterprise that operates substantial facilities, does business in more than one country and does not consider any particular country its national home (Businessdictionary.com). (p49)

Troubleshooter is the individual who is sent to a foreign subsidiary to analyze and solve a particular operational problem. (p156)

Turnover rates A human resources metric which expresses the number of employees lost through firing, attrition and other means compared to the total number of employees in the company (Businessdictionary.com). (p256)

Uncertainty avoidance, GLOBE study includes 'the extent to which a society, organization, or group relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events'. (p35)

Uncertainty avoidance, Hofstede study represents the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain, ambiguous and/or unstructured situations and try to avoid them. Cultures with strong uncertainty avoidance are characterized by strict beliefs and behavioral codes and do not tolerate people and ideas that deviate from these. In cultures with weak uncertainty avoidance, the significance of practice exceeds the significance of principles and there is high tolerance for deviations. (p26)

UNCTAD the United Nations Conference on Trade and Development. (p249)

Universalism is characterized by the logic: 'What is good and right can be defined and always applies'. (p36)

Values are the way in which employees think about what they do and why they do it. Values shape employee's priorities and decision-making. (p89)

Virtual assignees monitoring and evaluating a physically and geographically distant group of employees. (p161)

Virtual assignments where the employee does not relocate to a host location but manages, from home-base, various international responsibilities for a part of the organization in another country. In this case, the manager relies heavily on communications technologies such as telephone, email or video conferences. Visits to the host country are also necessary. (p119)

Workplace violence Expression of physical or verbal force against other people in the workplace. Workplace violence activities range from threats and verbal abuse to actual physical contact and assaults that cause physical harm to other people (Businessdictionary.com). (p275)

INDEX

360-degree feedback 164

Accor 69

Adler, N.J. 138

affective dimension 130

agents of socialization 40

Aguilera, R.V. 88

AIDS testing 6

allowances *see* compensation

Alvesson, M. 71

Anderson, V. 98

artifacts 38

As-Saber, S.N. 51

ascriptive culture 36

Asea Brown Boveri (ABB) 63

Asia Pacific Economic Cooperation
(APEC) 259

asymmetric events 16

Auer, P. 249

Badger case 247, 250–1

Baker, J.C. 181

Balance Sheet approach 222–4

Balga, G. 181

Barnevik, Percy 63

Bartlett, C.A. 63, 65, 66

base salary 217–18

Bean, R. 244

benefits 220–1

see also compensation

Bennett, R. 17

Berg, P.O. 71

best practice 121

Bhagat, R.S. 10

Big Mac Index 230, 231

Bird, A. 130

Birkinshaw, J. 55, 56, 87

Black, J.S. 132, 157, 158, 186, 196

Blakeney, R. 204

Blanpain, R. 250

Bloom, M. 217

Bok, D. 246

Bolino, M.C. 122

Boorcock, G. 98

boundary spanners 121

boundaryless careerist 201

Brewster, C. 134, 180, 197

bribery 270–1

Brookfield Reports 116, 127, 128,
137–8, 164, 177, 184, 194–5, 200, 206

Buckley, P.J. 53, 123

Budhwar, P.S. 256

bureaucratic control system 154

business process outsourcing (BPO) 256

Caligiuri, P. 129, 138, 196, 205

Campbell, D.C. 250

career

impacts of international assignments
196–7

repatriation anxiety 194–6

Cascio, W. 139

centralized HR companies 67

chaebols 68

chief executive officer 156

Child, J.D. 10, 90

China

Chinese bamboo network 68

family business 27, 68

Hitachi and 54

MNEs 68–9

Motorola and 53–4

offshoring in 256–8

skills shortages in 257

Chinese Value Survey 29

Christensen, C. 127

CIPD survey 258

coaching 161

codes of conduct 251, 252–3

cognitive layer 130

collective bargaining 161

Collings, D. 116, 124

communication medium 166

commuter assignments 118

compensation 60

approaches/strategies for long-term
international assignments 226–7

background 216

balance sheet approach 222–4

base salary 217–18

benefits 220–1

complexity, challenges, choices 216,
232–4

cost-of-living allowance 218

differentiation between PCNs and
TCNs 232

education allowance 219

foreign service inducement and
hardship premium 217

going rate approach 221–2

home leave allowance 219

housing allowance 218

international living costs data 229–32

Local Plus approach 224–6

objectives 217

performance management 155–6

relocation allowance 219–20

spouse assistance 220

summary 235

taxation 227–9

competence transfer 121–2

competency-based assessment 161

Confucianism dynamics 29

contextual goals 163

contractual assignments 119

control mechanisms 69–71

corporate culture 71

performance management 154–5

personal relationships 71

convergence hypothesis 10

Cooke, F.L. 249, 258

corporate language 182

Corruption Perceptions Index 271

cost-of-living allowances (COLA) 218

costs of expatriate failure 128

counterterrorism 275–6

country-of-origin effect 51

Cranet Survey 15

Cranfield Studies on International
Human Resource Management
(CRANET) 88

cross-border alliances 83–4

equity 83

mergers and acquisitions 84–90

non-equity 83

cross-cultural management 93

cross-cultural performance management
160–1

cross-cultural research 9–11, 23, 25–6

Hall and Hall 37

- Hofstede's study 26–34
 reflection on 38
 summary 39
 Trompenaars and Hampden-Turner 36–7
- cross-cultural suitability 129–32
 ability to adjust to foreign culture 130–2
 intercultural competence 130
 intercultural competence/related concepts 130
 soft skills 129–30
- cross-cultural training (CCT) 177
- cultural adjustment
 antecedents 131
 critical phase 131
 healthy recovery phase 131
 honeymoon or tourist phase 130–1
 levelling-off phase 131
 modes 132
 outcomes 132
 performance management 160
- cultural applicability 166
- cultural awareness 10–11
 internal vs external control 36–7
 programs 178–80
 training 176
- cultural dimensions
 ascription vs synchronic concept of time 36
 assertiveness 35
 emotional vs neutral 36
 femininity vs masculinity 27
 gender egalitarianism 35
 Hall and Hall 37
 high vs low context communication 37
 Hofstede 26–34
 humane orientation 35
 in-group collectivism 35
 individualism vs collectivism 27–9
 individualism vs communitarianism 36
 information speed 37
 institutional collectivism 35
 monochrome vs polychrome concept of time 37
 performance orientation 35
 power distance 26, 35
 spatial orientation 37
 specific vs diffuse 36
 Trompenaars and Hampden-Turner 36–7
 uncertainty avoidance 26–7, 35
 universalism vs particularism 36
- cultural factors
 cultural difference 9–10
 culture shock 9
 environment 9–11, 50
- culture
 background 23
 country-specific dimensions 31–2
 definition 23–4
 development of 38–9
 ingroup 28
- long-term 30
 Schein's concept 24–5
 short-term 30–1
- cyber-terrorism 275
- Czinkota, M. 276
- DaimlerChrysler merger 85
- Datta, D.K. 97
- De Cieri, H. 15, 182, 187
- decentralized HR companies 67
- DeFrank, R.S. 122
- Demel, B. 123
- Dencker, J.C. 88
- Desatnick, R.L. 17
- development 92
see also training and development
- developmental assignment 156
- direct costs 128
- disaster protocols 275
- domestic HRM 3
 compared with international HRM 4–9
- Doremus, P. 69
- Dowling, J. 51
- Dowling, P.J. 4, 15, 63
- Downes, M. 204
- Doz, Y.L. 67, 243
- dual career couples 137–9
 female expatriates 138–9
 inter-firm networking 137
 intra-firm employment 137
 job-hunting assistance 137
 on-assignment career support 137–8
- Dülfer, E. 23
- Dunbar, E. 179, 200
- Earley, P.C. 176
- The Economist* 271
- The Economist* Intelligence Unit 232
- education allowances 219
- Edwards, T. 52, 89
- EMEA (Europe, the Middle East and Africa) 207
- emic-etic difference 10
- emotional culture 36
- Enderwick, P. 259
- English language 181
- equity 6
- Eschbach, D.M. 184
- espionage, industrial 275
- ethics
 background 269
 bribery 270–1
 challenges 269–70
 ethical absolutist 270
 ethical relativist 270
 ethical universalist 270
 external factors 275
 HR function of MNEs 271–4
 NGOs 274
 organizational factors 274
 safety, security, counterterrorism 275–6
- Siemens case study 273
 summary 277–8
- ethnocentric 110–11
- ethnorelativism 135
- European Trade Union Confederation (ETUC) 249
- European Union (EU) 220
 regional integration 251–2
 regulation of multinationals 249
 social dumping 252
- ex-host-country nationals (EHCNs) 259
- expatriate
 as agent of direct control 120
 as agent of socialization 120
 as boundary spanners 121
 definition 3–4
 failure 126–8
 female 138–9
 as language nodes 121
 as network builders 120–1
 performance management 155–60, 165
 role in IJVs 93
 roles 119–22
 SMEs and 98–9
 success 128
 TCN and HCN training 184
 training for non-traditional assignments 184
- experiential market knowledge 96–7
- exports 57–8
- extended assignments 117
- extrinsic rewards 50
- family
 international assignment considerations 132
 repatriation adjustments 198
- feedback
 360-degree feedback 164
 performance management 166
- Feldman, D.C. 122
- female careers 39
- female expatriates 138–9
- feminine orientation 37
- Fenwick, M. 120, 274
- Festing, M. 201
- field experiences 178
- Fink, G. 204
- Finkelstein, S. 86
- fire risk 275–6
- Fischlmayr, I.C. 138
- Fixman, C. 181
- Ford Motor Company 68
- foreign service inducement/hardship premium 217
- foreign service inducements 218
- foreign subsidiary 154
- Forster, N. 126
- functional assignment 156
- Galbraith, J.R. 63
- Garland, J. 152

- gender
 - dual-career couples 137–9
 - female careers 39
 - female expatriates 138–9
- Generation Y 39
- geocentric 110, 112–13
- Gerhart, B. 38
- Gerringer, J. 168
- Ghauri, P. 97
- Ghoshal, S. 63, 65, 66
- Gillingham, D. 276
- global industry 11
- global innovators 54
- global product/area division 60–2
- Global Relocation Trends Survey* (2010) 124
- global start-ups (or born globals) 97
- global status
 - different countries take different paths 67–9
 - export 57–8
 - fashion or fit 69
 - global product/area division 60–2
 - international division 59–60
 - matrix structure 62–3
 - mixed structure 63–4
 - sales subsidiary 58–9
 - stages of 57
- GLOBE study 34–6
 - culture dimensions 34–5
 - reflection on 35–6
 - results 35
- goals 163
- going native 158
- Going Rate Approach 221–2
- Gomez, C. 71
- Goodall, K. 121, 257
- Gray, C. 16
- greenfield 68
- Gregersen, H.B. 158, 164–6, 196
- Gudykunst, W.B. 181
- Guidelines for Multinational Enterprises 270
- Gunnigle, P. 116, 243
- Hall, E. 26, 37
- Hall, M. 26, 37
- Hall, P.H. 181
- Hamill, J. 244, 245, 246
- Hampden-Turner, C. 26, 36–7
- Hansen, E.g.K.P. 24
- hard goals 163
- Hardship Post Differentials Guidelines* 218
- hardship premium 218
- Harris, H. 134
- Harvey, M. 123, 164
- Harzing, A.-W. 55, 117, 120, 123, 127, 192
- HCNs *see* host-country nationals
- headhunting 125–6
- Hébert, L. 89
- Hedlund, G. 64–5
- Henisz, W. 275
- heterarchy 64–5
- Hitachi 54
- Hofstede, G. 23, 24, 26–34, 35
 - country-specific results 31–2
 - cross-cultural management study 26–34
 - reflection on 33–4
- home leave allowances 219
- home product market 245
- home-country effects 52
- host country 2, 47
 - language skills and adjustment 181–2
- host-country effects 51–2
- host-country nationals (HCNs) 47
 - definition 3
 - employee appraisal 166–8
 - expatriate training 184
 - HRM functions 6, 7
 - role conception 167
 - role conflict 168
- House, R.J. 34
- housing allowance 218
- human resource information systems (HRIS) 216
- human resource management (HRM) 2
- human resources 2, 175
- Husted, K. 55
- Hutchings, K. 182
- IBM study 27, 29, 33
- implementers 55
- in-facility
 - emergency/disaster preparedness 275
 - security 275
- in-house security 275
- index of transnationality (UNCTAD) 12, 14
- India, offshoring in 256
- indirect costs 128
- industrial espionage 275
- industrial relations
 - background 242–3
 - characteristics of home product market 245
 - codes of conduct 252–3
 - European Union 251–2
 - IHRM approach 245
 - inter-subsidiary production integration 244
 - key issues 243–6
 - management attitudes towards unions 245–6
 - MNE prior experience in 245
 - nationality of ownership of subsidiary 244–5
 - NGOs 253
 - policies/practices 243–6
 - regional integration 251–2
 - social 'dumping' 252
 - subsidiary characteristics 245
 - summary 259–60
 - trade unions 246–51
- industrial theft 275
- industry type 11–12
- in-patriate 3–4
 - role 123–4
- Insch, G. 139
- institutional perspective 50–2
- integrated player 54
- intellectual capital 161
- inter-firm networking 137
- intercultural competence 129
 - role play 136
- internal control 37
- internal recruitment 124
- international assignments
 - commuter 118
 - contractual 119
 - developmental 156
 - expatriates 119–22
 - extended term 117
 - failure/success of expatriates 126–8
 - functional 156
 - importance 116
 - long-term 117
 - management development 117
 - organizational development 117
 - position filling 117
 - role of in-patriates 123–4
 - role of non-expatriates 122–3
 - rotational 118–19
 - self-initiated 119
 - short-term 117
 - strategic 156
 - summary 140–1
 - technical 156
 - transfer of competence/knowledge 121–2
 - virtual 119
 - see also* staff
- international base pay 232
- international business travellers *see* non-expatriates
- international cadre 187–8
- international division 59–60
- international human resource management (IHRM)
 - activities 5–6
 - broader perspective 6
 - changes in workforce mix 7
 - changing context 17
 - compared with domestic HRM 4–9
 - complexity 4–5
 - definition 2–4
 - evolving field of 276–7
 - external influences 8
 - industrial relations approach 245
 - involvement in employees' lives 6–7
 - relocation and orientation 5–6
 - risk exposure 7
 - staffing approaches 115
 - strategic view 15–17
 - summary 17–18
- international joint ventures (IJVs) 91–2
 - change facilitator/strategy implementer 93

- collaborator 93
- development stages 92–3
- German-Chinese example 94–5
- HRM implications 92–3
- importance of cross-cultural management 93
- innovator 93
- partnership role 92
- role of expatriates 93
- summary 100
- top management team 93
- International Journal of Human Resource Management* 277, 278
- International Labor Organization (ILO) 249
- international teams 187–91
- international trade secretariats (ITSs) 249
- internationalization process theory 96
- intra-firm employment 137
- intrinsic rewards 50
- investment strike 248
- ITSs *see* international trade secretariats
- Jacobs, R. 129
- Janssens, M. 157, 163
- Jarillo, J.C. 56
- job-hunting assistance 137
- Jöstingmeier, B. 23
- Journal of International Business Studies* 275
- Kaasa, A. 33, 34
- Kabst, R. 98
- Kamoche, K. 175
- Karzanijan, R.K. 63
- Kedia, B.L. 97
- Kennedy, T. 248–9
- Kenya, meeting in 30
- Khilji, 51
- Kidger, P. 17
- Kirkman, B.L. 33
- Kluckhohn, C. 24
- knowledge, stickiness of 55
- knowledge transfer 121–2, 203–5
- Kogut, B. 34
- Kraimer, 123
- Kroeber, A.L. 24
- Kühlmann, T.M. 97
- Kuhn, T.S. 10
- Lambell, R. 253
- language skills 133–4
- language training 180
 - host-country language skills and adjustment 181–2
 - knowledge of corporate language 182
 - role of English as language of world business 181
- Larsson, R. 86
- Laurent, A. 12
- Lavelle, J. 116
- Lazarova, M. 196, 205, 259
- learning processes 98
- Lee, H.-W. 128
- Lieberman, 51
- Liebhberg, B. 250
- Liesch, 51
- Littrell, L.N. 177
- living costs
 - allowance 218
 - international data 229–32
- lobbying 247
- local innovators 55
- Local Plus compensation 224–6
- local responsiveness 52
- localization *see* standardization and localization of HRM practices
- long-term 30
- long-term assignments 117
- Lyles, M. 273
- McDonnell, A. 116
- McIntyre, N. 139
- McNulty, Y.M. 182, 183, 187, 196, 201, 202, 203, 217, 225
- McQuaid, S.J. 10
- macro level 276
- managers
 - attitudes to international operations 14–15
 - development 117
 - international recruitment/selection 124, 125–6
- Manolova, T.S. 97
- Mansfield, E. 275
- Marschan-Piekkari, R. 121
- Martinez, J.I. 56
- Martinez Lucio, M. 249
- matrix structure 62–3
- Mayrhofer, W. 123, 139
- Mendenhall, M.E. 130, 132, 179, 196, 200
- mentors 191, 205
- Mercer Reports 177, 191
- mergers and acquisitions (M&As) 84–90
 - comparative approach 90
 - DaimlerChrysler example 85
 - definitions 84
 - due diligence phase 87
 - HR implications 88
 - implementation phase 87
 - integration planning phase 87
 - pre-M&A phase 87
 - role of expatriates 89–90
 - role of HR function 88–9
 - strategic HRM and 88–9
- merit-based performance management 160–1
- Messemer, T. 25
- meta-national 67
- Michailova, S. 55
- micro level 276
- Milkovich, G.T. 217
- mixed structure 63–4
- Motorola 53–4, 137
- Müller, B. 201
- multicultural teams 37
- multidomestic industry 11
- multinational enterprises (MNEs)
 - cultural adjustment 133
 - evolving role of HRM functions in 277
 - HRM functions 5–6
 - imperative for coordination 11–12
 - industrial relations approach 245
 - long-term development plans (German) 28
 - as network 66
 - organizational factors 16–17
 - reliance on home-country domestic market 12, 14
 - responses to re-entry and career issues 199–205
- Napier, N.K. 139
- National Contact Points 251
- nature, concept of 36–7
- networks 66–7
 - inter-firm 137
- neutral culture 36
- Nohria, N. 66
- non-discriminatory performance management 160–1
- non-expatriates
 - health concerns 122
 - home/family issues 122
 - host culture issues 122
 - performance management 161–2
 - role 122–3
 - training for 184–5
 - travel logistics 122
 - work issues 122
- non-government organizations (NGOs) 253, 274
- non-standard assignments, training for 184–5
- non-traditional expatriate assignments, training for 184
- Noorderhaven, N.G. 55
- North American Free Trade Agreement (NAFTA) 14
- Oddou, G. 130, 179, 200, 204
- offshoring
 - in China 256–8
 - concept 253, 255
 - in India 256
 - of labor 243
 - possible role for HRM 258
 - role of returning HCNs 259
 - skill shortages 258–9
- on-assignment career support 137–8
- ORC Worldwide Surveys 177, 180, 181, 183, 199, 200, 205, 206, 219, 220
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 246, 249–51, 270

- organizational factors
 - background 47
 - control mechanisms 69–71
 - corporate governance 16
 - firm size/maturity 16
 - global/local integration/
 - responsiveness 16
 - headquarters' international
 - orientation 16–17
 - organizational culture 17
 - path to global status 56–69
 - standardization and localization 48–56
 - strategy 274
 - structure 16, 274
 - summary 73–4
- Osland, J. 130, 204
- Ouchi, W. 70
- out-of-facility fire/travel risks 275–6
- outsourcing 99
- parent-country nationals (PCNs) 47
 - compensation 232
 - definition 3
 - HRM functions 6, 7
- Park, P. 97
- Parker, G.E. 184
- pay strategies 232–4
- PCNs *see* parent-country nationals
- Pedersen, T. 249
- Peiperl, M. 117, 123, 128
- people, relationships between 36
- Pérez-Nordtvedt, L. 97
- performance appraisal 162–3
 - conducting 164
 - criteria 163–4
 - feedback 166
 - frequency 165–6
 - HCN employees 166–8
 - rainy expatriate example 165
 - standardized or customized forms 164–5
 - summary 168–9
- performance management 150
 - background 151
 - compensation package 155–6
 - control and 154–5
 - cross-cultural context 160–1
 - cultural adjustment 160
 - headquarters' support 159–60
 - host environment 160
 - international employees 155–62
 - levels of maturity across markets 154
 - multinational 152–4
 - non-comparable data 152–3
 - non-expatriates 161–2
 - perspectives, issues, actions 151
 - separation by time and distance 153
 - summary 168–9
 - tasks 156–9
 - volatility in global business
 - environment 153
 - whole versus part 152
- performance tasks 156–9
 - chief executive 156
 - operative 156
 - structure reproducer 156
 - troubleshooter 156
- performance-related pay 90
- PEST (political, economic, sociological, technological) 15
- PESTLE (political, economic, sociological, technological, legal and environments/ecological) 15
- Pickard, J. 180
- polycentric 110, 111–12
- Poole, M. 243, 277, 278
- Porter, L.W. 157
- Prahalad, C.K. 243
- pre-departure training 60
 - components 177–85
 - cultural awareness programs 178–80
 - international business travelers 185
 - language training 180–2
 - non-traditional expatriate
 - assignments 184
 - practical assistance 182–3
 - preliminary visits 180
 - security briefings 183
 - short-term and non-standard
 - assignments 184–5
 - TCN and HCN expatriate training 184
 - training for the training role 183–4
- preliminary visit 180
- PriceWaterhouseCoopers 116, 202, 205, 258
- primary level 276
- psychological contract 7
- Pucik, V. 152
- Pyndt, J. 249
- Rasheed, A.A. 97
- re-entry *see* repatriation
- recruitment 92, 97–8
 - international managers 124, 125–6
 - summary 141
- redundancy 247
- Rees, C. 89
- regiocentric 110, 113
- Reiche, S.B. 123
- relocation allowances 219–20
- remuneration 155–6
- repatriation
 - career anxiety 194–6
 - career expectations 200–2
 - coping with new role demands 196
 - effect on partner's career 199
 - family adjustment 196
 - individual reactions to re-entry 194–9
 - knowledge transfer 203–5
 - loss prevention example 193
 - MNE perspective 199–205
 - process 191–4
 - program design 205–7
 - re-entry problems 192–4
 - return on investment 202–3
 - social factors 196–9
 - social networks 196
 - staff availability 200–2
 - summary 207–8
 - work adjustment 196–7
- return on investment (ROI) 202–3
- Reynolds, C. 222, 232
- Ridderstråle, J. 55, 56
- risk
 - epidemics/pandemics 7
 - management 275
 - out-of-facility fire/travel 275–6
 - terrorism 7
- Roberts, J. 121, 257
- role conflict 168
- role-playing 136, 179
- Ronen, S. 63, 68
- Ronkainen, I. 276
- rotational assignments 118–19
- Rowan, R.L. 250
- Rugman, A. 69
- Salas, E. 177
- sales subsidiary 58–9
- Sanchez, J. 71
- Santos, J. 67
- SARS epidemic 7, 153
- Schein, E.H. 24–5, 26, 33, 38
- Schering AG 50
- Scholz, C. 25
- Schregle, J. 242
- Schröter, M. 25
- Schuler, R.S. 92
- Schweiger, D.M. 120
- Scullion, H. 67, 124, 139
- security
 - briefings 183
 - in-facility 275
- selection criteria 129–34
 - competence/adjustment indicators 129–32
 - country/cultural requirements 132–3
 - cross-cultural suitability 129–32
 - evaluation scheme for role play in
 - intercultural assessment 136
 - expatriate process 134–5
 - family requirements 132
 - formal procedures 134–5
 - language 133–4
 - MNE requirements 133
 - summary 141
 - technical ability 129
- self-initiated assignments 119
- senior managers, attitudes to
 - international operations 14–15
- sensitivity training 179
- Shenkar, O. 91
- short-term 30
- short-term assignments 117
 - training 184–5
- shuttle train case example 72–3
- Singh, H. 34
- Single European Market (SEM) 251

- Six Sigma quality control 54
- skill shortages 258–9
- Sledge, S. 68
- small and medium-sized enterprises (SMEs)
 - barriers to internationalization 95–6
 - expatriate management 98–9
 - founder/owner importance 96–7
 - HR development 98
 - IHRM features in 96–9
 - learning challenge 98
 - limited resources of HR department 99
 - outsourcing 99
 - recruitment, selection, retention 97–8
 - strategic importance 95–6
 - summary 100
- Social Accountability 8000* universal quality standard 252
- social capital 71
- social security programs 229
- soft goals 163
- Sparrow, P. 256
- specific cultures 36
- spouse assistance 220
- staff
 - approaches to 110–16
 - availability and career expectations 200–2
 - context specificities 114–15
 - determinants 114–16
 - developing through international assignments 186–9
 - ethnocentric 110–11
 - firm specific variables 115
 - geocentric 112–13
 - IHRM practices 115
 - individual development 187
 - local unit specificities 115
 - philosophy toward 113
 - polycentric 111–12
 - recruitment/selection of international managers 124, 125–6
 - recruitment, selection and retention 92, 97–8
 - regiocentric 113
 - summary 140–1
 - training 60, 92
 - transferring for international business activities 116–22
 - see also* international assignment
- Stahl, G.K. 201
- standardization and localization of HRM practices
 - background 48–9
 - cultural environment 50
 - factors driving localization 50–6
 - factors driving standardization 49–50
 - host-country environment 52
 - institutional environment 50–2
 - measures creating balance between 49, 56
 - mode of operation abroad 53–4
 - subsidiary role 54–6
- Starkey, K. 67
- Stevens, M.J. 130
- Stoebel, P.A. 184
- Stopford, J. 67
- strategic assignment 156
- strategic HRM 269
- strikes 246
- Stroh, L.K. 138, 197, 205
- sub-optimizing 247
- subsidiaries
 - degree of inter-subsidiary production integration 244
 - global innovators 54
 - implementers 55
 - integrated player 54
 - local innovator 55
 - nationality of ownership 244–5
 - networks 66
 - role 54–6
 - sales 58–9
 - transnational model 54
- Suutari, V. 197
- Tarique, I. 129
- taxation 227–9
 - ad hoc 228
 - laissez-faire 228
 - tax equalization 6, 228
 - tax protection 228
- Taylor, S. 51, 139
- technical assignment 156
- terrorism, World Trade Center and 7
- terrorist threats 276
- Tharenou, P. 202
- third-country nationals (TCNs) 3, 47
 - compensation 232
 - expatriate training 184
- Thomas, A.S. 204
- Thorn, K. 187
- time, concepts of 36, 37
- top management team 93
- Torbiörn, I. 51, 157, 159, 167
- trade unions
 - constraining variations of employment levels 247
 - hindering or preventing global integration 247–8
 - influencing wage levels 247
 - international relations and 246–8
 - international trade secretariats 249
 - lobbying for restrictive national legislation 249
 - management attitudes towards 245–6
 - regulation of multinationals by international organizations 249–50
 - response to MNEs 248–50
 - summary 259–60
- training and development 92
 - background 175–6
 - developing staff through international assignments 186–9
 - immersion approach 179
 - MNE responses 199–205
 - pre-departure 60, 177–86
 - re-entry and career issues 189–91, 194–9
 - repatriation process 191–4, 205–7
 - role of expatriate training 176–7
 - summary 207–8
 - trends 189
- transition HR companies 67
- transnational 65
- transnational corporation (TNC) 13, 54
- Transparency International (TI) 271
- travel risk 275–6
- Tregaska, O. 55
- Triandis, H.C. 24
- Trompenaars, F. 26, 36–7
- troubleshooter 156
- Tung, R.I. 127, 138, 176, 178, 182, 186, 204, 259
- Tungli, Z. 117, 123, 128
- U-Curve adjustment 130–2
- Ulrich, D. 89
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) 12, 249
- United Nations *Declaration Against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions* 270–1
- United Nations Declaration of Human Rights 270
- US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) 6, 163, 270, 271
- US Internal Revenue Service (IRS) Code 227
- Valy-Durbin, S.J. 138
- Van Den Bulke, D. 14
- Varma, A. 138
- Villinger, R. 90
- virtual assignees 161–2
- virtual assignments 119
- Von Glinow, M.A. 275
- Wal-Mart 260, 272–4
- Weber, W. 98
- Welch, D.E. 184
- Wells, L. 67
- Weston, T. 249
- Williamson, P. 67
- workplace violence 275
- The World Economic Forum Global Risks Landscape* (2011) 276
- World Investment Report 96
- World Wide Web 216
- Worm, V. 184
- Yan, Y. 54
- Zeira, Y. 91

CAPITOLUL 6

Particularități ale managementului resurselor umane în Europa

Conceptul de management al resurselor umane a apărut în SUA în anul 1881, Wharton Business School fiind prima instituție de învățământ axată pe educația în domeniul managementului și al afacerilor. În Europa, disciplina managementul resurselor umane a fost predată pentru prima oară la Crainfield School of Management și London Business School în anul 1965. În opinia unor specialiști în domeniul managementului, precum **P. Lawrence**¹, apariția și dezvoltarea în SUA a managementului resurselor umane reflectă în mare măsură preocupările acestora în domeniul managementului, în scopul identificării și implementării în activitatea practică a unor instrumente manageriale eficiente. Însă aceste aspecte nu au reprezentat obstacole în procesul de extindere a managementului resurselor umane la nivel global. Dimpotrivă, în opinia lui **A. Petigrew**², *ritmul de promovare a inovațiilor este mult mai rapid în Europa, decât în Japonia*. Ritmul rapid de dezvoltare a managementului resurselor umane în Europa a fost impus de preocupările companiilor **de a aplica noi forme de organizare în contextul extinderii activității** acestora dincolo de granițele naționale.

6.1. Modelul european de management

Managementul european se definește ca fiind un **concept privind rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la toate nivelurile organizațiilor, prin care să se distingă identitatea europeană a strategiilor, precum și a planificării, implementării și evaluării schimbărilor**³.

¹ Van Ruysseveldt J., *op.cit.*, pp. 172.

² Petigrew A., Massini S., Numagami, T., *Innovative forms of organizing in Europe and Japan*, European Management Journal, vol. 18, no. 3/2000, pp. 259-273.

³ Burduș E., *op. cit.*, pp. 300;

6.1.1. Particularitățile modelului european de management

Dezvoltarea modelului european de management are la bază următoarele argumente:

- necesitatea dezvoltării unor soluții pentru problemele și oportunitățile referitoare la diversitatea culturală, economică, politică și socială specifică spațiului european;
- elaborarea unei strategii coerente de dezvoltare a tuturor resurselor, pe considerentul că numai o strategie economică europeană poate răspunde eficient provocărilor mediului concurențial global;
- reformarea managementului organizațiilor europene, astfel încât modelele naționale de management să poată depăși barierele economice, sociale și culturale existente;
- extinderea spațiului Uniunii Europene, introducerea monedei unice europene și dezvoltarea unui cadru instituțional, juridic și legislativ care guvernează spațiul Uniunii Europene, reglementând rapoartele dintre state;
- dezvoltarea ca rezultat al internaționalizării afacerilor companiilor transeuropene, a căror cultură organizațională le conferă o putere economică sporită și un avantaj concurențial superior pe piața mondială;
- dezvoltarea unor strategii educaționale comune privind învățarea transculturală și alocarea forței de muncă într-o viziune europeană;
- trecerea de la ideea de concurență între țările Europei la cea de competiție între companiile europene;
- angajarea de către companiile multinaționale străine a unor manageri europeni, pentru a asigura o abordare managerială unitară la nivelul tuturor filialelor acestora;
- instituirea în țările Europei a unor modele similare de comportament managerial în luarea deciziilor și soluționarea problemelor de afaceri.

În opinia lui **A. Petigrew**, principala caracteristică a managementului european, în comparație cu Japonia și SUA, o constituie **flexibilitatea**. Această particularitate a modelului european de management al resurselor umane are mai multe sensuri. În primul rând, este vorba de **diversitatea economică, socială, culturală și politică** ce caracterizează spațiul european. Din acest punct de vedere, managerii companiilor multinaționale care acționează în Europa trebuie să dispună de capacitatea de a înțelege și a interpreta această diversitate și complexitate. Spre deosebire de managerii din Japonia, SUA și chiar de cei care acționează într-o singură țară din Europa, aceștia trebuie să acționeze într-un mediu eterogen și să exploateze avantajele acestei dimensiuni a managementului european în vederea obținerii avantajului competitiv. În al doilea rând, spațiul european se caracterizează

printr-un **grad foarte mare de mobilitate a forței de muncă**. Pentru spațiul european, circulația persoanelor și, respectiv, a forței de muncă prezintă o importanță deosebită. Globalizarea și internaționalizarea piețelor sunt factori care determină noi comportamente migratorii, o fluiditate sporită a deplasărilor teritoriale, fenomenele migratorii temporare având o semnificație aparte. Mobilitatea forței de muncă permite realizarea transferului intercultural în spațiul european. De asemenea, modelul european de management poate fi caracterizat printr-un **grad ridicat de adaptabilitate** a organizațiilor din diverse domenii de activitate la evoluția dinamică a mediului în care acționează.

O altă caracteristică a modelului de management european o reprezintă **existența unor valori și comportament specifice modului de viață european**, care permit integrarea sub raport politic, social, economic și cultural. Între acestea, pot fi menționate: cultura religioasă comună, lupta comună pentru limitarea sărăciei, preocuparea pentru protecția mediului, guvernările democratice din țările europene etc.

Responsabilitatea socială a companiilor europene reprezintă o altă particularitate a managementului european. Organizațiile, indiferent de specificul activității desfășurate, reprezintă o parte integrantă a societății, adoptând din acest punct de vedere o viziune pe termen lung în ceea ce privește procesul decizional și investițional. În viziunea europeană, **profitul reprezintă unul dintre obiectivele majore ale companiilor, și nu rațiunea existenței acestora**⁴.

Spre deosebire de managementul american, managementul european se caracterizează prin **amplificarea puterii managerilor**. În SUA, principala legitimitate a puterii managerilor o reprezintă adunarea generală a acționarilor. În Europa, prerogativele și puterea de decizie și de acțiune a managerilor sunt influențate de salariați, sindicate, adunarea generală a acționarilor și, nu în ultimul rând, de autoritățile publice, în anumite situații.

De asemenea, **relațiile manageriale** la nivel european au un **caracter informal**, fiind bazate pe legăturile existente între manageri, unele determinate istoric, altele formate în școli, universități sau chiar în vacanțe.

Orientarea către resursele umane este o altă caracteristică importantă a managementului european. În opinia managerilor europeni, resursele umane sunt cele care asigură progresul, considerându-le ca fiind investiții strategice ale companiilor. O astfel de orientare este susținută, din punct de vedere practic, de preocupările companiilor pentru calitatea vieții propriilor salariați, asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare, dezvoltarea și motivarea

⁴ Bloom H., Calori R., Woot P., *Euromanagement. A new style for the global market*, Kogan Page, 1997, pp. 18.

resurselor umane de care dispun. Asigurarea sănătății și bunăstării în muncă a salariaților reprezintă una dintre principalele coordonate ale politicii Uniunii Europene în domeniul securității și sănătății în muncă.

Desigur, modelul european de management va înregistra o dezvoltare și mai puternică în viitorul apropiat, ca rezultat al procesului de „europenizare”⁵. În mod evident, acesta nu se va limita doar la dimensiunile economice, politice și sociale, ci va îngloba și diferențele culturale, care îl vor individualiza și mai mult în raport cu modelele de management american și japonez.

6.1.2. Euromanagementul – ansamblu de modele naționale

În opinia unor autori, euromanagementul reprezintă un **mozaic**⁶ de modele naționale de management. Analiza, din punctul de vedere al culturii manageriale, a țărilor europene împarte spațiul Uniunii Europene în cinci grupe culturale⁷: **nordică** (Suedia, Finlanda, Danemarca, Olanda), **germanică** (Germania, Austria, Elveția), **latină** (Franța, Spania, Portugalia, Luxemburg, Italia, Belgia), **anglo-saxonă** (Marea Britanie și Irlanda) și **estică** (Grecia, Turcia, România, Polonia, Rusia). Practic, diversitatea valorilor culturilor manageriale din țările europene formează un conglomerat definit prin diferite limbaje de comunicare, tradiții, obiceiuri, norme, performanțe economice, care se deosebesc de la o națiune la alta.

Un loc aparte în cadrul modelului european de management îl deține **Marea Britanie**, care se diferențiază de celelalte state din Europa, aceasta neînsemnând că din punct de vedere cultural Marea Britanie nu se integrează în spațiul european. Din punct de vedere managerial și cultural, britanicii au legături istorice cu SUA, iar din acest punct de vedere cultura organizațională a companiilor britanice înglobează numeroase elemente specifice sistemului de management american. Majoritatea britanicilor se consideră „insulari” față de restul continentului european. Grupul țărilor dominate de cultura engleză este caracterizat de o orientare pe termen scurt. Din punct de vedere managerial, stilul britanic se axează pe relații umane directe. Pragmatismul este una dintre trăsăturile esențiale ale stilului britanic de management.

Stilul de management specific **țărilor din sudul Europei**, respectiv Italia și Spania, este dominat de structuri manageriale ierarhizate și un management individualist și intuitiv. Preferința pentru relațiile personale se extinde și în afara organizației, la legăturile acestora cu alte organizații. Există percepția că

⁵ Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 168-177.

⁶ Mihuț I., *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002, pp. 34.

⁷ Schneider S. C., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 56-57.

Mihuț I., *op. cit.*, pp. 34-38.

anumite criterii de natură formală, care derivă din anumite reglementări, contracte etc., au un rol secundar, primatul revenind înțelegerilor mutuale, respectului dintre indivizi, acestea fiind adevăratele condiții pentru conducerea afacerilor.

Țările nordice pot fi caracterizate de un grad redus de intervenție a statului în economie, fiind dominate de un grad ridicat de liberalism. De asemenea, stilul managerial este mult mai flexibil, fiind axat pe o foarte bună organizare a activităților. În Suedia, Finlanda, Danemarca, Norvegia, companiile manifestă o preocupare deosebită pentru calitatea vieții salariaților și pentru omogenizarea veniturilor. În aceste țări, accentul este pus, într-o măsură destul de importantă, pe promovarea leadershipului.

Germania poate fi caracterizată din punct de vedere managerial astfel: stil participativ în relațiile cu angajații, spirit de echipă, disciplină în muncă, nivel ridicat de performanță și orientare pe termen lung. Managementul companiilor olandeze este dominat de influențele modelului german de management. Principalele puncte forte ale managerilor germani sunt competența și abilitățile de coordonare. Companiile germane acordă o atenție deosebită calităților individuale și competenței de specialitate în domeniul de bază.

Franța este caracterizată de un grad sporit de intervenție a statului în economie și de un management autoritar. În relațiile cu angajații, managerii manifestă un comportament foarte distant. Activitățile de planificare au un caracter orientativ. În companiile franceze predomină orientarea către un management elitist, deoarece majoritatea managerilor sunt absolvenți ai unor prestigioase instituții de învățământ, cunoscute sub denumirea de *grande école*. Abilitățile în domeniul organizării și a controlului sunt esențiale. Stilul de management francez este prezent și în companiile din Belgia și Luxemburg.

În opinia unor specialiști, managementul european este caracterizat de o serie de **trăsături**⁸ specifice precum:

- lipsa unei identități naționale a managementului, la nivelul întregii Europe, comparativ cu modelele de management american și japonez;
- inexistența unui limbaj cultural comun;
- schimbările apărute la nivelul spațiului european sunt mult mai complexe decât în SUA și Japonia. Procesul de extindere a Uniunii Europene către sud-estul Europei generează o serie de mutații din punct de vedere economic, social și politic;
- amplificarea activității companiilor multinaționale și dezvoltarea unor rețele de companii europene;

⁸ Jackson T., *op. cit.*, pp. 152.

- ritmul rapid de asimilare a cunoștințelor în domeniul tehnologiei și comunicațiilor;
- managerii companiilor europene trebuie să dispună nu numai de abilități manageriale, fiind necesare și abilitățile sau competențele lingvistice în ceea ce privește folosirea unor limbi străine;
- necesitatea de a dezvolta noi forme de organizare a muncii și de a spori flexibilitatea organizațiilor în mediul de afaceri, scopul de a folosi diversitatea și complexitatea culturală, socială, politică, economică pentru a obține avantajul competitiv.

Deși managementul în țările Europei prezintă o serie de elemente de specificitate, la nivelul fiecăreia dintre cele cinci grupe de țări nucleul modelului european de management îl constituie unitatea în diversitate, pe care trebuie să o respecte și să o accepte și companiile americane și japoneze care acționează în Europa.

6.1.3. Euromanagerii

Conturarea managementului european ca model distinct a avut ca principală consecință apariția unei noi categorii de manageri, respectiv **euromanagerii**⁹. Trăsătura definitorie a acestora este **eurocompetența**¹⁰.

Euromanagerii sunt:

- managerii dintr-un stat membru al Uniunii Europene;
- managerii care lucrează în propria țară, dar pentru companii dintr-o altă țară;
- managerii care lucrează în afara granițelor naționale, dar pentru companii din propria țară;
- managerii care în decursul propriilor cariere au lucrat în companii care dispun de filiale în mai multe țări europene.

În concluzie, euromanagerii sunt persoane care lucrează în companii multinaționale care au filiale în diferite țări din Europa sau în companiile naționale din țările membre ale Uniunii Europene ori în firmele mici care desfășoară activitate exclusiv într-o anumită țară, dar care sunt afectate de europenizare și euromanagement.

^{9,10} Nicolescu O., *op. cit.*, pp. 172.

Mihut I., *op. cit.*, pp. 45.

Eyre P., Smallman C., *Euromanagement competences in small-and medium-size: a development path for the new millennium?*, Management Decision, vol. 36, no. 2/1998, pp. 34-42.

Principalele **caracteristici** ale euromanagerilor sunt:

- abilitatea de a înțelege mediul de afaceri european și diversitatea culturală, economică, socială și culturală specifică spațiului european;
- capacitatea de a dezvolta noi forme de organizare a activității, care să interconecteze culturile și să depășească granițele naționale;
- abilitatea de a coordona și conduce o forță de muncă multiculturală în vederea asigurării competitivității companiilor pe o piață internațională;
- capacitatea de a obține acordul stakeholderilor naționali, conducând compania într-o altă țară europeană;
- adaptabilitatea și flexibilitatea în perspectiva dezvoltării unei cariere europene;
- capacitatea de a înțelege și implementa reglementările și legile emise de Uniunea Europeană;
- abilitățile de comunicare în context multinațional;
- cunoașterea a cel puțin uneia dintre limbile de circulație internațională;
- capacitatea de a dispune de informațiile provenite din afara zonei de acțiune a companiei;
- abilitatea de a se adapta rapid la diferite contexte culturale.

Sintetizând, profilul euromanagerului ideal ar trebui să înglobeze o serie de **competențe** precum capacitatea de a coordona și de a antrena oamenii, capacitatea de a lucra într-un mediu internațional, flexibilitate, intuiție, cunoștințe (tabelul 6.1).

Tabelul 6.1

Profilul euromanagerului ideal	
Capacitatea de a coordona și de a antrena oamenii	• abilități de comunicare, ascultare, consiliere • cunoștințe în domeniul psihologiei umane (înțelegerea naturii și comportamentului uman în contexte culturale diverse) • abilități de muncă într-o echipă multinațională sau interculturală și interdepartamentală • spirit entuziast și capacitatea de a motiva oamenii • abilități de negociere în soluționarea conflictelor
Capacitatea de a lucra într-un mediu internațional	• experiență în domeniul internațional • cunoașterea mai multor limbi străine • mobilitate geografică • viziune de ansamblu • înțelegerea diferențelor culturale
Flexibilitate	• capacitate de a implementa schimbările • capacitate de a înțelege diversitatea • toleranța față de ambiguitate și incertitudine • capacitate de a învăța • adaptabilitate în contexte culturale diferite • disponibilitate de a învăța
Intuiție	• creativitate • capacitate de inovare și anticipare
Cunoștințe	• gândire strategică • abordare sistematică a problemelor • înțelegerea contextului istoric • cunoștințe din domenii diverse

Ansamblul competențelor înglobate în profilul euromanagerului ideal (tabelul 6.1) conferă managerilor europeni mai multe posibilități de a înțelege contextul în care își desfășoară activitatea, în scopul de a asigura companiei pe care o reprezintă avantajul competitiv și de a obține succesul într-un mediu economic, social, politic și cultural diversificat și în continuă schimbare.

Competențele pe care un euromanager trebuie să le dețină trebuie corelate cu abilitățile pe care acesta trebuie să le dețină (tabelul 6.2).

Tabelul 6.2

Abilitățile unui euromanager	
Trăsăturile de personalitate	intuiție, motivare, spirit de întreprinzător, abilități de lider, autonomie, inițiativă, creativitate, inovație, imaginație, ambiție, încredere în sine
Abilitățile interpersonale	persuasiune, capacitatea de a asculta, abilități în următoarele domenii: comunicare, negociere, consiliere, coaching, managementul conflictelor
Abilitățile manageriale	abilități de lucru în echipă, orientare spre rezultate, bun organizator, putere de decizie, gândire strategică, abilități de control și evaluare, înțelegerea performanței, respectarea termenelor, managementul timpului, delegarea sarcinilor
Abilitățile analitice	abilități numerice, capacitate de analiză și sinteză, spirit critic
Orientarea în carieră	capacitate de autoevaluare, preocupare pentru dezvoltarea personală și profesională, obiective clare de carieră, competențe transferabile
Cunoștințele	tehnologia informațiilor, afaceri, antreprenariat, sociologie
Atitudinile și comportamentele	flexibilitate și adaptabilitate, spirit de observație, sensibilitate, receptivitate

Abilitățile de care trebuie să dispună un euromanager (tabelul 6.2) redau într-o proporție foarte mare principalele valori ale stilului managerial european, caracterizat prin: orientare spre oameni, spirit de echipă apropiat de managementul japonez, toleranță, inițiativă, învățare reciprocă, abilitate de a negocia conflictele și viziune internațională.

6.2. Diversitatea culturală în Europa

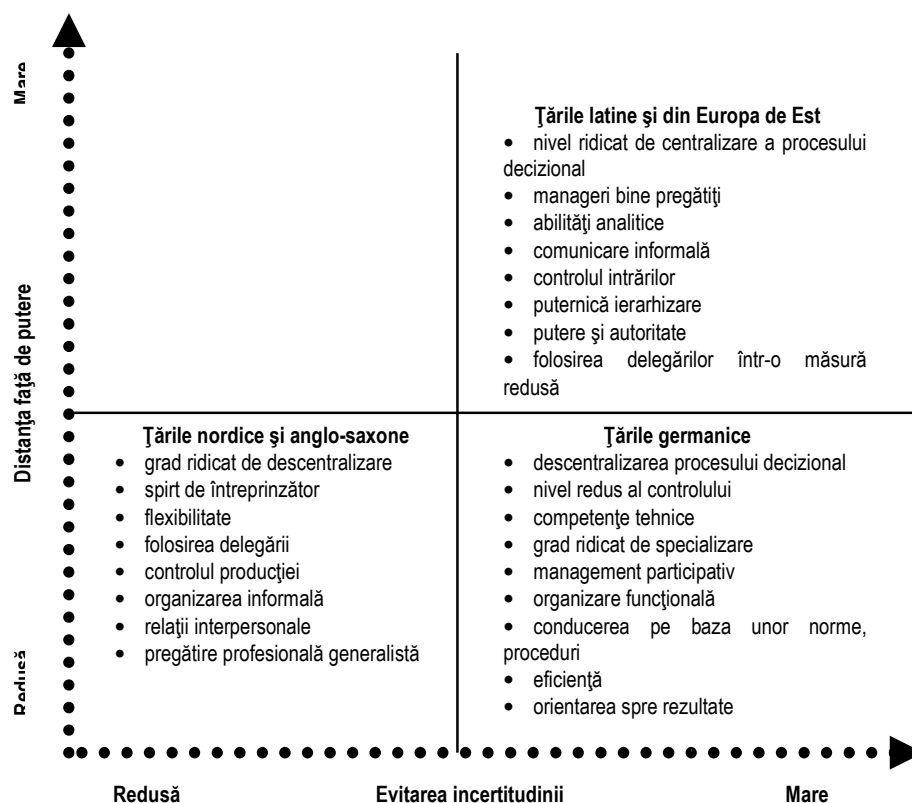
Una dintre principalele trăsături ale modelului european de management o reprezintă diversitatea culturală specifică spațiului european. În opinia unor specialiști, principala obiecție privind acceptarea modelului european de management o reprezintă tocmai faptul că între țările Europei există foarte multe diferențe din punct de vedere economic, social, politic și cultural. În funcție de dimensiunile culturale, statele Europei pot fi încadrate pe grupuri de țări, la nivelul fiecărui grup putându-se identifica o serie de asemănări din punct de vedere managerial (figura 6.1). Desigur, acest lucru nu elimină existența, la nivelul aceluiași grup, a unor diferențe majore existente între țările care îl formează. De exemplu, în Turcia preponderentă este populația de

religie musulmană, în timp ce în țări precum România, Bulgaria și Grecia religia creștină reprezintă una dintre valorile culturale majore. De asemenea, în Polonia, populația de religie catolică este majoritară, spre deosebire de țări precum Bulgaria, Turcia, Grecia, Rusia, Serbia și România.

Dimensiunile culturale ale modelului dezvoltat de **G. Hofstede** permit realizarea unei analize complete a diferențelor culturale existente în spațiul european.

Încadrarea țărilor europene în funcție de distanța față de putere și gradul de evitare a incertitudinii permite evidențierea modelelor de management specifice fiecăreia dintre cele cinci grupuri de țări europene (figura 6.1).

Stilul managerial german se caracterizează printr-un grad redus de exercitare a controlului la nivel organizațional, comparativ cu modelul managerial aplicat în țările latine și din Europa de Est, caracterizat de un grad sporit de exercitare a controlului. Descentralizarea activităților manageriale reprezintă principala trăsătură comună a modelelor de management german, anglo-saxon și nordic. Stilul de conducere din țările nordice este asemănător cu cel britanic, fiind caracterizat de un grad redus de evitare a incertitudinii și de o distanță redusă între nivelurile ierarhice. În sistemul german de management o importanță deosebită este acordată competențelor tehnice și unei pregătiri foarte specializate, spre deosebire de orientarea specifică țărilor nordice și britanice, în care accentul este pus pe o pregătire de nivel general.

Fig. 6.1 Valori culturale emergente în Europa¹¹

În **țările anglo-saxone** predomină preocuparea pentru recrutarea și angajarea unor manageri, absolvenți ai unor instituții de învățământ de elită. Din acest punct de vedere, modelul de management britanic se aseamănă cu cel specific țărilor latine, în special francez. Una dintre principalele caracteristici ale modelului de management specific țărilor latine și din Europa de Est o reprezintă adoptarea deciziilor la nivel centralizat, spre deosebire de modelele de management britanic, nordic și german, în care se accentuează ideea de descentralizare a deciziilor. Nevoia de putere a managerilor din țările latine și est-europene este evidențiată de un nivel sporit de ierarhizare existente în companii și de folosirea delegărilor într-o măsură destul de redusă. Stilul managerial este autoritar, spre deosebire de modelul german, care pune accentul pe managementul participativ.

¹¹ Schneider S. C., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 93.

Analiza **corelației dintre distanța față de putere și individualism/colectivism**, ca dimensiuni ale culturii unei țări, permite evidențierea unor diferențe majore, chiar la nivelul țărilor care fac parte din același grup (figura 6.2).

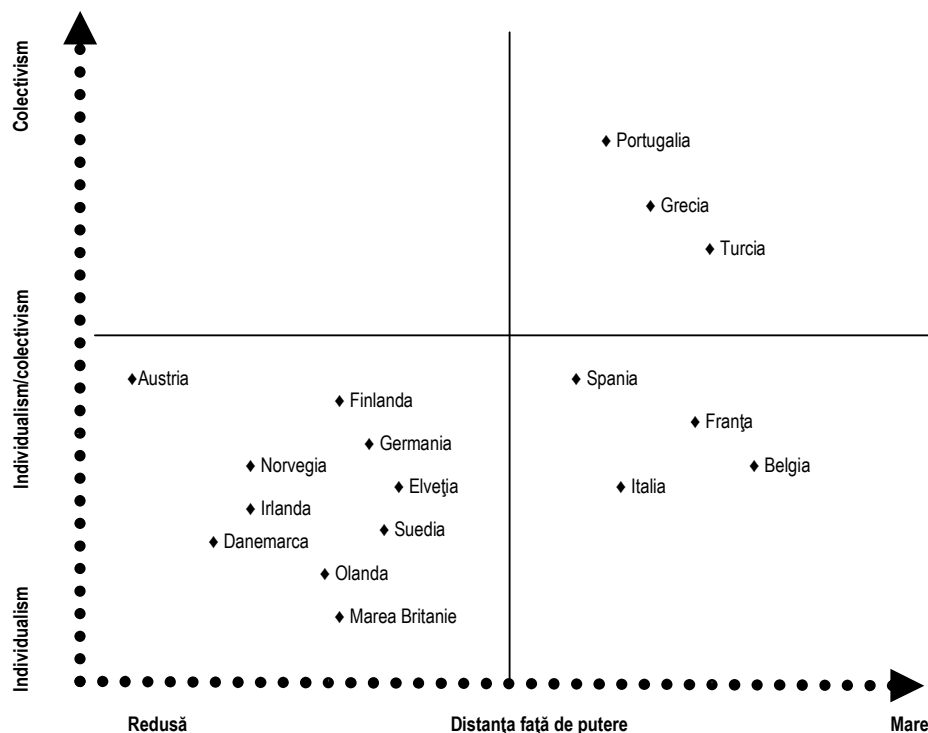


Fig. 6.2 Încadrarea țărilor europene în funcție de distanța față de putere și individualism/colectivism

Corelația dintre cele două dimensiuni ale culturii, distanța față de putere și individualism/colectivism, permite evidențierea unor diferențe majore între țările europene (figura 6.2). Rezultanta comună a celor doi vectori culturali, distanța față de putere și, respectiv, individualism/colectivism, este reprezentată de **nivelul de dezvoltare economică**. În funcție de nivelul de dezvoltare economică, statele europene pot fi încadrate în două grupe: țări bogate și țări în curs de dezvoltare. În general, în țările bogate (Marea Britanie, Germania, Elveția, Suedia, Danemarca, Olanda, Franța, Italia, Spania etc.) (figura 6.2), nu există nicio legătură vizibilă între distanța față de putere și orientarea de tip colectiv. În schimb, la nivelul țărilor în curs de dezvoltare (Grecia, Turcia, Portugalia), corelația dintre cele două dimensiuni ale culturii este evidențiată. Mai mult, din grupul țărilor latine, Portugalia este cea în care

predomină orientarea de tip colectiv, asemănându-se din acest punct de vedere cu țările din estul Europei. În culturile de tip colectiv, opiniile personale nu există, ele fiind influențate de apartenența la un grup. În țările nordice, anglo-saxone și germanice, predomină orientarea de tip individual. În astfel de țări, confruntarea de opinii este considerată a conduce la un adevăr superior.

Corelația dintre indicele de masculinitate și indicele distanței față de putere permite evidențierea diferențelor dintre țările europene din punctul de vedere al practicilor manageriale (figura 6.3).

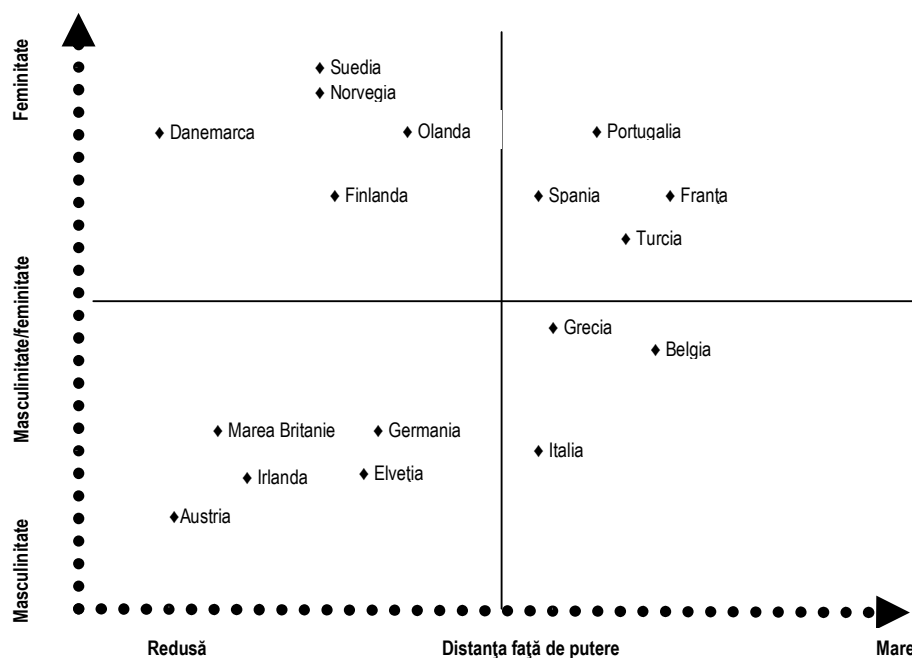


Fig. 6.3 Încadrarea țărilor europene în funcție de distanța față de putere și masculinitate/feminitate

Deși modelele de management britanic și nordic se aseamănă (figura 6.1), corelația dintre distanța față de putere și masculinitate/feminitate permite evidențierea unor deosebiri existente între acestea. Țările nordice (Suedia, Finlanda, Danemarca, Norvegia), deși pot fi considerate un exemplu de dezvoltare economică, trebuie menționat că reprezintă culturi de tip feminin (figura 6.3). Din punct de vedere managerial, predomină orientarea pentru soluționarea conflictelor prin negociere, preocuparea pentru calitatea condițiilor de muncă și a climatului social. Din punctul de vedere al celor două dimensiuni ale culturii, modelele de management britanic și german sunt asemănătoare (figura 6.3), fiind caracterizate de o distanță ierarhică redusă și

reprezentând culturi de tip masculin. Nivelul de dezvoltare economică a acestor țări este determinat de promovarea unor valori precum: competiția, performanța și prosperitatea.

Din punctul de vedere al celor două dimensiuni, distanța față de putere și masculinitate/feminitate, cele mai mari diferențe pot fi identificate la nivelul țărilor latine și din estul Europei (figura 6.3). În țări precum Franța și Portugalia, predomină cultura de tip feminin, în timp ce Italia și Belgia sunt dominate de cultura de tip masculin. Din punctul de vedere al dimensiunii masculinitate/feminitate, Italia și Portugalia se situează la extreme, deși pot fi încadrate în același model de management. În timp ce în Turcia cultura feminină este dominantă, Grecia este caracterizată de o cultură de tip masculin. Totuși, diferențele dintre Turcia și Grecia nu sunt foarte mari, însă ele există și își pun amprenta asupra practicilor manageriale.

Modelele german, britanic și nordic de management sunt dominate de cultura de tip individual (figura 6.4). Modelul de management specific țărilor nordice este dominat de cultura de tip feminin, în timp ce stilurile manageriale britanic și german se încadrează în valorile culturii de tip masculin.

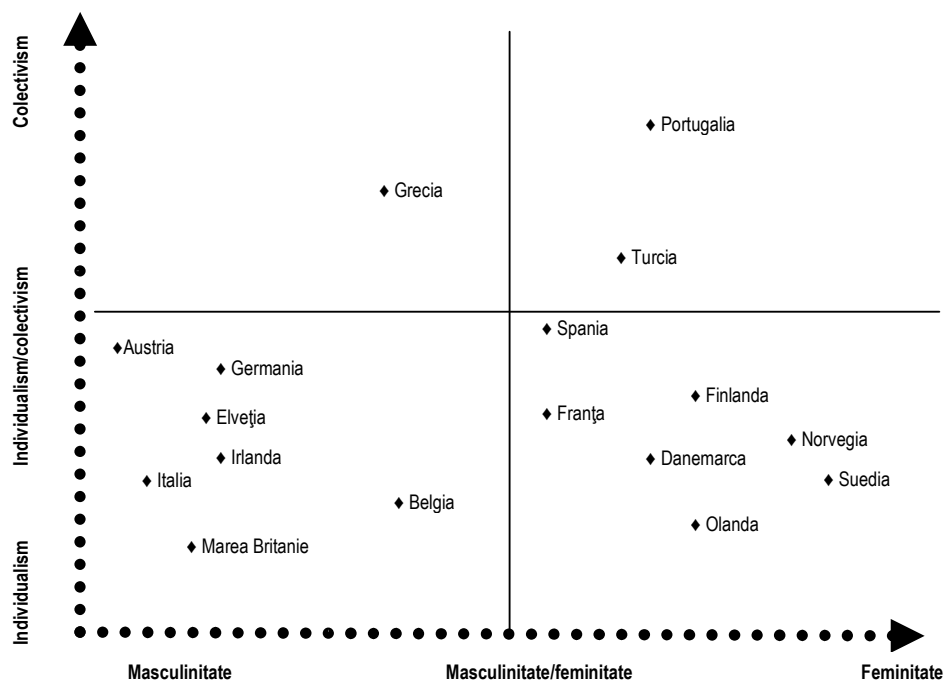


Fig. 6.4 Încadrarea țărilor europene în funcție de individualism/colectivism și masculinitate/feminitate

Din punct de vedere cultural, diferențe majore se înregistrează la nivelul țărilor latine și din Europa de Est (figura 6.4). Belgia și Italia, spre deosebire de Franța, Spania și Portugalia, sunt dominate de culturile de tip masculin, rolul individului deținând un rol primordial. Franța și Spania prezintă o serie de elemente specifice culturii de tip feminin, însă rolul dominant revine într-o anumită măsură individului. În Spania, individul și grupul au un nivel de importanță relativ apropiat. Spre deosebire de celelalte țări latine, Portugalia este evidențiată în mod distinct, fiind dominată de spiritul colectiv și cultura de tip feminin.

Grecia este dominată de cultura de tip colectiv, fiind o țară în care competiția și prosperitatea sunt dominante, spre deosebire de Turcia, care poate fi caracterizată prin prisma unor elemente specifice culturii de tip feminin.

Gradul de evitare a incertitudinii într-o societate depinde și de caracterul acesteia: individualist sau colectiv (figura 6.5). Corelația dintre cele două dimensiuni culturale prezintă un grad sporit de relevanță.

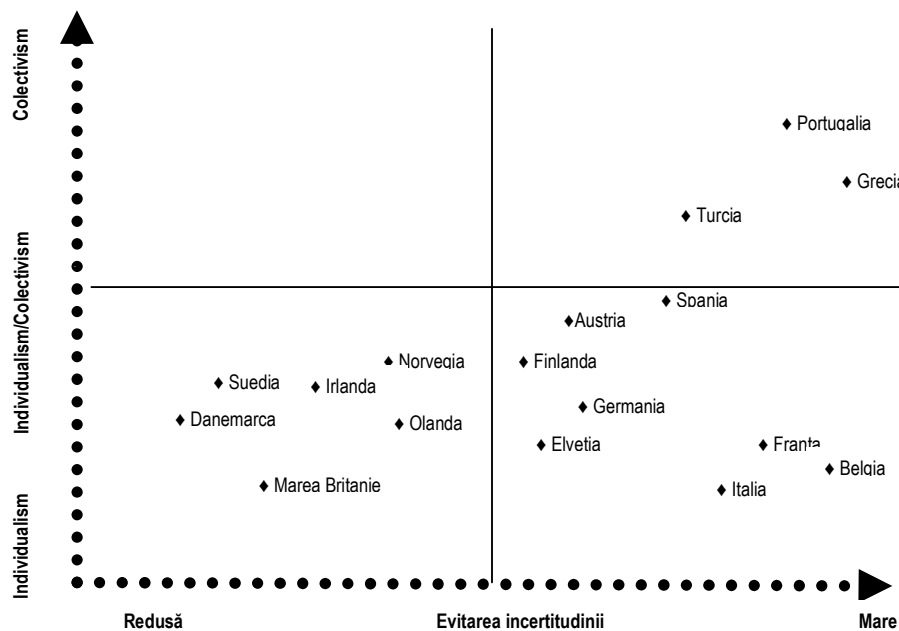


Fig. 6.5 Încadrarea țărilor europene în funcție de individualism/colectivism și evitarea incertitudinii

În țările individualiste (figura 6.5), eforturile intense depuse în scopul evitării incertitudinii se concretizează în formularea unor reguli foarte scrise

într-o formă explicită. În țările dominate de cultura de tip colectiv, evitarea incertitudinii are la bază o serie de reguli implicite, ancorate în tradiție.

De asemenea, corelația dintre cele două dimensiuni ale culturii (figura 6.5) evidențiază modul în care conflictele dintre grupuri sunt abordate în societate. În țări precum Franța, Italia, Belgia, există un antagonism considerabil între minorități și grupuri etnice, religioase sau lingvistice care au interese opuse. Însă caracteristicile culturii de tip individual specifice acestor țări conferă, cel puțin formal, garanția că drepturile tuturor sunt respectate.

În țările caracterizate de un grad redus de evitare a incertitudinii, dominate de cultura de tip individual, în cea mai mare parte, drepturile minorităților sunt garantate.

Corelația dintre masculinitate/feminitate și gradul de evitare a incertitudinii (figura 6.6) permit evidențierea diferențelor dintre țări în ceea ce privește factorii de motivare.

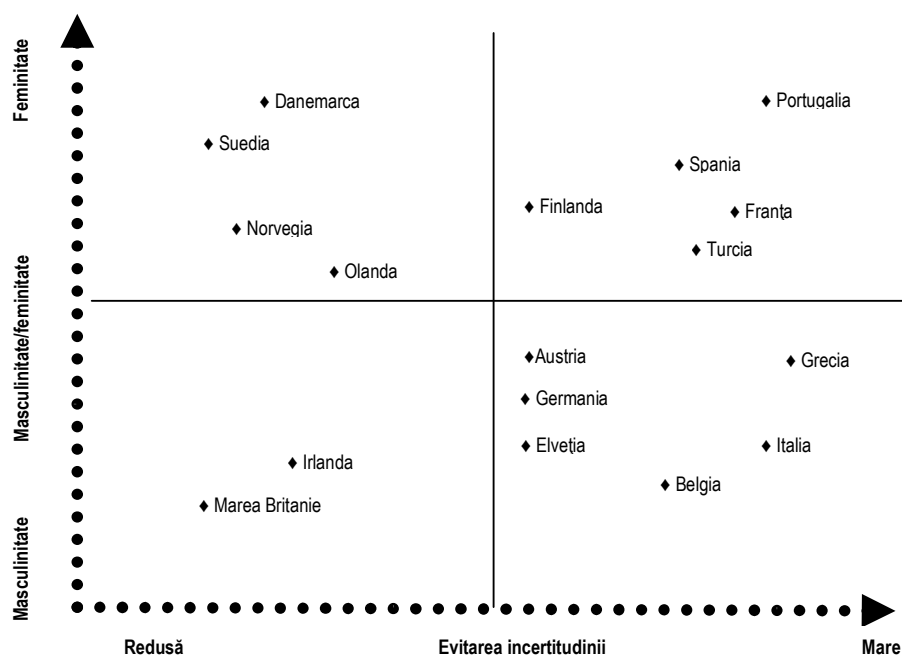


Fig. 6.6 Încadrarea țărilor europene în funcție de masculinitate/feminitate și evitarea incertitudinii

În țările caracterizate de un grad redus de evitare a incertitudinii, precum Suedia, Marea Britanie, Danemarca, Irlanda (figura 6.6), unul dintre factorii de motivare a salariaților îl reprezintă disponibilitatea acestora de a lua parte la

riscuri nefamiliare. În țările tipic masculine, rezultatele și performanța sunt principalii factori motivaționali. De asemenea, nevoia de realizare și nevoia de putere reprezintă factori motivaționali cu o importanță sporită. Indivizii care aparțin culturilor de tip feminin sunt în general motivați de calitatea condițiilor de muncă. În țările cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii, indivizii sunt, în general, nemulțumiți de propriul loc de muncă, principalii factori motivaționali fiind siguranța locului de muncă, respectul și nevoia de apartenență. În țările cu un grad redus de evitare a incertitudinii, unul dintre principalii factori de motivare îl reprezintă nevoia de realizare.

6.3. Modelul european de management al resurselor umane

C. Brewster, A. Hegewish și L. Holden definesc managementul european al resurselor umane astfel „*managementul european al resurselor umane este foarte complex. Nu există în lume o altă regiune care să înglobeze atât de multe diferențe din punct de istoric, cultural și lingvistic, precum spațiul european. Fiecare țară din Europa are propriul său sistem de angajare, propriile legi și instituții, propriul sistem educațional și o cultură managerială puternic individualizată. În unele state europene, aceste diferențe se regăsesc chiar la nivel local. Și, de asemenea, trebuie menționat că toate aceste diferențe sunt guvernate și reglementate de legislația Uniunii Europene*”.¹²

Modelul american de management al resurselor umane are la bază **premise** că organizațiile sunt independente, beneficiază de autonomie din punct de vedere managerial și al libertății de acțiune. Spre deosebire de acesta, **modelul european de management al resurselor umane** se bazează pe ipoteza conform căreia organizațiile dispun de o **autonomie limitată** de următoarele **dimensiuni**:

- **internațională**, evidențiată de reglementările Uniunii Europene;
- **națională**, organizațiile europene trebuie să respecte și sistemul legislativ și instituțional al țărilor în care își desfășoară activitatea;
- **organizațională**, deoarece inițiativele organizaționale trebuie să respecte și interesele salariaților, acestea fiind dezbătute alături de sindicate;
- **proprietatea**, deoarece activitatea la nivel organizațional trebuie să asigure satisfacerea intereselor și nevoilor stakeholderilor.

În consecință, modelul european de management al resurselor umane (figura 6.7) trebuie să asigure organizațiilor posibilitatea de a acționa într-un

¹² Jackson T., *op. cit.*, pp.147.

mediu caracterizat de **un grad ridicat de complexitate și diversitate** din punct de vedere economic, social, politic și cultural.

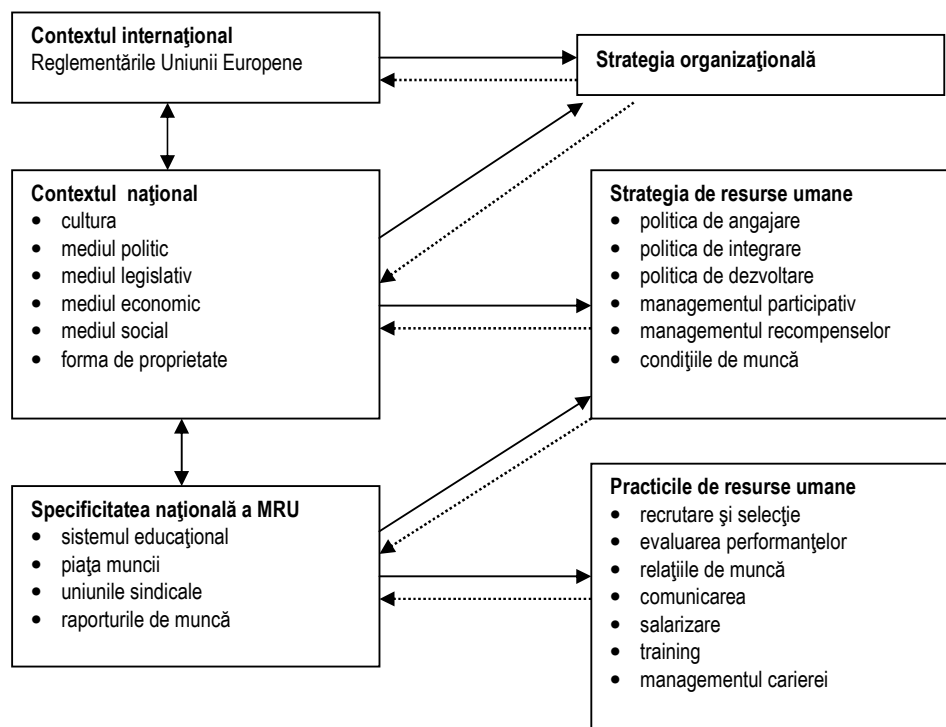


Fig. 6.7 Modelul european de management al resurselor umane¹³

Modelul european de management al resurselor umane (figura 6.7) este caracterizat de influența unor factori precum cultura și legislația, forma de proprietate a companiilor, activitatea sindicatelor și acordurile consultative și participarea salariaților.

Cultura și legislația – specificitatea culturii naționale se reflectă și la nivelul practicilor de resurse umane. Din punctul de vedere al legislației, modelul american de management al resurselor umane este caracterizat de o influență redusă a sistemului legislativ asupra practicilor de resurse umane. Spre deosebire de modelul american, cel european este limitat de o serie de constrângeri legislative, specifice atât Uniunii Europene, cât și fiecăreia dintre

¹³ Jackson T., *op. cit.*, pp. 154.

Brewster C., *Towards European model of human resource*, Journal of International Business Studies, 1st Quarter/1995, London.

țările din spațiul european. De asemenea, modelul european de management al resurselor umane este limitat și de un grad sporit de intervenție a statului în reglementarea strategiilor și politicilor de resurse umane la nivel național. Din punct de vedere cultural și legislativ, modelul european de management al resurselor umane poate fi caracterizat astfel:

- reglementări legislative privind angajările, concedierile și încheierea contractelor de muncă;
- reglementări legislative privind nivelul salariilor;
- norme privind certificarea programelor educaționale și de formare a resurselor umane;
- alocarea din fondurile publice a unor importante resurse monetare în vederea inițierii și dezvoltării unor programe destinate forței de muncă: formare, reconversie profesională, consiliere în carieră, crearea de noi locuri de muncă și creșterea nivelului de ocupare a forței de muncă;
- măsuri de protecție socială;
- reglementările Cartei Sociale Europene, aplicabile în special la nivelul Uniunii Europene.

Forma (drepturile) de proprietate – organizațiile din sectorul public domină încă peisajul economic la nivelul întregii Europe, spre deosebire de situația înregistrată în SUA, preponderentă fiind forma de proprietate privată. În Europa, există unele diferențe în ceea ce privește companiile private. În țările din sudul Europei, predomină proprietatea de tip familial, multe dintre companii aflându-se în proprietatea unor gospodării. În Germania, în numeroase situații, companiile din domeniul privat sunt deținute de o puternică rețea de bănci, care exercită o influență redusă pentru obținerea unor profituri importante pe termen scurt.

Activitatea sindicală și acordurile consultative – în SUA activitatea sindicatelor este relativ limitată, iar relațiile dintre management și sindicate sunt în general de adversitate. În majoritatea țărilor europene, sindicatele exercită o influență majoră asupra managementului organizațiilor. În numeroase state europene precum Spania, Franța, România etc. activitatea companiilor din diverse ramuri ale economiei naționale este guvernată de acordurile încheiate între uniunile patronale și cele sindicale.

Participarea salariaților reprezintă o particularitate comună tuturor țărilor din Europa. În țări precum Olanda și Germania reprezentanții salariaților pot acționa în instanță conducerea companiilor, în scopul de a diminua efectele negative ale unor decizii manageriale privind recrutarea, angajarea și concedierea angajaților și asigurarea condițiilor de muncă. Astfel de practici sunt în contradicție cu modelul american de management al resurselor umane. Mai mult, în companiile europene, implicarea

reprezentanților salariaților în procesul decizional este o practică foarte des întâlnită. Astfel de practici sunt încurajate la nivelul Uniunii Europene.

În opinia managerilor europeni, modelul american de management al resurselor umane este caracterizat de o legătură foarte redusă cu strategia generală a unei organizații. În Europa, dominantă este orientarea conform căreia practicile de resurse umane ale unei organizații trebuie să reflecte nu numai strategia de afaceri a acesteia, ci și mutațiile intervenite în mediul legislativ, mediul social, cultural, politic și interesele sindicatelor și salariaților.

Specificitatea modelului european de management al resurselor umane presupune creșterea gradului de flexibilitate și adaptabilitate a organizațiilor, stilurilor manageriale și practicilor de muncă la complexitatea și diversitatea spațiului european.

6.3.1. Abordare comparativă: modelul american *versus* modelul european de management al resurselor umane

Principala trăsătură a culturii americane o reprezintă individualismul. În opinia lui **I. Jamieson**¹⁴, modelul american de management al resurselor umane este caracterizat, pe de o parte, de un grad ridicat de formalizare a proceselor și activităților, iar pe de altă parte, de aplicarea la nivelul managerilor a *dreptului de a conduce*. Această particularitate specifică managementului resurselor umane în SUA este evidențiată de preocupările managerilor americani de a dezvolta o serie de proceduri și programe de cercetare cantitativă a domeniului resurselor umane precum: studii privind evoluția salariilor, cercetări privind nivelul de satisfacție a angajaților din anumite domenii de activitate etc. În Europa, caracterul formal al managementului resurselor umane este evidențiat sub altă formă. De exemplu, managerii din Franța se orientează și își concentrează eforturile în vederea recrutării și selecției candidaților din rândurile absolvenților unor instituții de învățământ elitiste. În Franța, efectuarea unor studii și cercetări similare cu cele realizate de managerii americani poate fi interpretată ca un efort suplimentar, în anumite situații inutil.

În urma studiilor efectuate la nivelul companiilor americane, **P. D'Iribarne**¹⁵ explică gradul înalt de formalizare a practicilor de resurse umane, specific sistemului american, prin caracterul contractelor individuale de muncă încheiate între angajați și companii. În plus, managementul

¹⁴ Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 173.

¹⁵ Van Ruysseveldt J., *op. cit.*, pp. 174.

american al resurselor umane poate fi definit prin modul de înțelegere a conceptului de performanță. În opinia managerilor americani: *”cea mai bună modalitate de a asigura corectitudinea procesului de evaluare a performanțelor o reprezintă precizarea, pentru fiecare angajat, într-o formă cât mai clară, a obiectivelor individuale. Aceasta este baza procesului de evaluare a performanțelor. Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, accesibile, relevante și temeinice. Astfel, fiecare va fi evaluat și recompensat pe o bază reală”*.

D'Iribarne accentuează diferențele existente între practicile de resurse umane specifice la nivelul SUA și celor din Europa. Managerii americani dispun de o mare flexibilitate în ceea ce privește sistemul de angajare și concediere a salariaților. Obiectivele individuale și nivelul estimat de performanță, menționate în contractul de muncă, reprezintă cele mai importante argumente la care managerul poate apela în cazul aplicării unor măsuri de concediere. Din acest punct de vedere, practicile de resurse umane utilizate la nivelul spațiului european sunt în contradicție cu cele specifice managementului american. De exemplu, în Franța, un rol important în relațiile dintre manageri și salariați îl deține *principiul reputației*. Semnificația acestui principiu constă în faptul că un manager dispune de autoritate și, implicit, de un statut recunoscut de toți salariații companiei, dacă respectă, în primul rând, standardele educaționale elitiste și are o pregătire profesională corespunzătoare domeniului în care lucrează, experiența nefiind un criteriu important. În situația în care un manager nu îndeplinește *principiul onoarei*, angajații nu vor îndeplini sarcinile pe care acesta li le va transmite și nici nu vor susține inițiativele acestuia.

În Olanda, principiul care stă la baza relațiilor dintre manageri și angajați îl reprezintă **consensul**. Angajații din companiile olandeze manifestă un grad sporit de rezistență față de formalizarea practicilor de resurse umane în stil american sau francez. În Olanda, managementul resurselor umane se bazează pe o comunicare cât mai bună între manageri și angajați.

SUA sunt considerate a fi *tărâmul făgăduinței* pentru orice individ care dorește să se realizeze. Idealul de libertate și autonomie americană este reflectat de principalele caracteristici ale sistemului economic american: cultura proprietății private, gradul redus de intervenție a statului în economie și antagonismul dintre management și sindicate (tabelul 6.3). La nivelul Europei, cultura proprietății private, specifică sistemului de management american, a generat influențe majore doar în Marea Britanie. Din acest punct de vedere, practicile de resurse umane din Marea Britanie reflectă într-o mare măsură conținutul modelului american de management al resurselor umane.

Tabelul 6.3

Diferențele dintre modelul european de management al resurselor umane și cel american

Particularități	MRU în Europa	MRU în SUA
<i>Fundamentul</i>	diversitate culturală	libertate și autonomie
<i>Cultura organizațională</i>	responsabilitate organizațională și managerială față de salariați	proprietatea privată
<i>Rolul statului</i>	crearea unor instituții suprastatale (Uniunea Europeană)	scăzut
<i>Relația management – sindicate</i>	sprijin acordat sindicatelor	adversitate

În opinia cercetătorului german **R. Pieper**, principala diferență dintre modelul european de management al resurselor umane și cel american este redată de măsura în care practicile de resurse umane sunt influențate de reglementările legislative, existente atât la nivel național, cât și la nivel internațional (Uniunea Europeană). În comparație cu SUA, legislația privind: angajarea și concedierea salariaților, formalizarea procesului educațional și autorizarea programelor de formare profesională, sistemul de recompense, încheierea și executarea contractelor individuale de muncă reprezintă unul dintre principalii factori care definesc cadrul de aplicare a managementului resurselor umane în Europa. În opinia cercetătorului, practicile de resurse umane specifice Europei sunt limitate în mare măsură de reglementările legislative. Însă această particularitate a managementului european al resurselor umane nu trebuie înțeleasă doar prin prisma unor limite pe care le generează la nivelul practicilor de resurse umane, ci poate deveni un mijloc de obținere a avantajului competitiv.

Relația de adversitate dintre management și sindicate este specifică modelului american de management al resurselor umane (tabelul 6.3). Din acest punct de vedere, studiile privind practicile de resurse umane în SUA sunt realizate la nivelul unor sectoare de activitate, la nivelul cărora sindicatele nu sunt prezente. În general, Europa este o regiune în care activitatea sindicatelor este prezentă într-o proporție foarte mare. În Germania, Franța, Belgia, Olanda, Luxemburg au fost elaborate o serie de norme și reglementări legislative care obligă companiile ca, în funcție de numărul de angajați, să recunoască activitatea sindicatelor și să le consulte într-o serie de probleme cu implicații directe la nivelul forței de muncă. În țările scandinave, numărul membrilor de sindicat reprezintă aproximativ 75% din numărul total al salariaților. În multe dintre țările europene, legislația națională prevede o serie de reglementări care îi obligă pe angajatori să încheie contracte colective de muncă. De asemenea, în multe dintre statele europene, negocierea drepturilor salariale are loc la nivel național sau de ramură, în cadrul unor negocieri colective.

Modelul european de management al resurselor umane impune un grad ridicat de flexibilitate la nivelul statelor europene în contextul diversității culturale, înțelegerea și respectarea standardelor sociale, intervenția unor organisme suprastatale și crearea unor asociații sau uniuni ale angajatorilor în scopul de a participa activ la dezvoltarea societății europene.

6.3.2. Modelul european de management al resurselor umane și diferențele regionale

Diferențele culturale existente între țările din Europa se reflectă și asupra **practicilor de resurse umane**, conducând la apariția unor grupuri regionale de țări, în cadrul modelului european de management al resurselor umane. Gruparea țărilor europene în funcție de **specificitatea** managementului resurselor umane **are la bază diferențele culturale**. Încadrarea țărilor într-unul sau altul dintre grupurile constituite prezintă unele elemente de diferențiere în funcție de autorii unor astfel de clasificări.

M. Ingatovic și I. Svetlik¹⁶ identifică **patru modele distincte** de management al resurselor umane, acestea fiind:

- **modelul orientat spre conducerea organizațiilor**, specific țărilor din estul Europei;
- **modelul orientat spre conducerea resurselor umane**, care caracterizează țările nordice;
- **modelul profesional de management al resurselor umane**, aplicabil la nivelul țărilor din Europa de Vest;
- **modelul de management participativ**, specific țărilor din Europa Centrală și de Sud.

În opinia unor autori precum **H. Bloom, R. Calori și P. Woot**¹⁷, la nivelul Europei pot fi constituite **patru grupe** de țări: **țările nordice** (Suedia, Norvegia, Danemarca, Finlanda,), **țările anglo-saxone** (Marea Britanie și Irlanda), **țările germane** (Germania, Elveția, Austria) și **țările latine** (Franța, Spania, Italia, Belgia, Portugalia). În opinia autorilor, țările anglo-saxone prezintă o serie de particularități specifice modelului american de management al resurselor umane, diferențiindu-se din acest punct de vedere de celelalte țări europene. De asemenea, țările din sudul Europei sunt caracterizate de o serie

¹⁶ Papalexandris N., Apospori E., Nikandrou I., *Changes in HRM in Europe. A longitudinal comparative study among 18 European countries*, Journal of European Industrial Training, vol. 29, no. 7/2005, Emerald Group Publishing Limited, pp. 543.

¹⁷ Bloom H., Calori R., Woot P., *op. cit.*, 1997, pp. 18.

Mihuț I., *op. cit.*, pp. 34.

Van Ruyseveldt J., *op. cit.*, pp. 182.

Schneider S. C., Barsoux J. L., *op. cit.*, pp. 56.

de trăsături precum: nivelul ridicat de intervenție a statului în economie, reglementări legislative cu caracter protecționist și ierarhizare puternică. Țările din regiunea de nord a Europei sunt dominate de o serie de valori precum: liberalismul și nivelul redus de intervenție a statului, o organizare foarte bună și management participativ.

Țările din estul Europei, precum Polonia și Cehia, sunt dominate de modelul german de management, datorită în special relațiilor economice pe care aceste două țări le-au dezvoltat cu Germania.

Franța se diferențiază de toate celelalte țări din sudul Europei datorită specificității sistemului său de management, care înglobează, pe de o parte, intuiție și abilități analitice, iar pe de altă parte, un nivel ridicat de ierarhizare și autoritate. Din punct de vedere geografic, Franța se situează la granița dintre zona de nord și cea de sud a Europei.

Grupul țărilor nordice este format din Suedia, Danemarca, Finlanda, Norvegia și Olanda. În comparație cu situația înregistrată la nivelul Europei, în țările nordice sectorul public este preponderent. Din acest punct de vedere, modelul de management al țărilor nordice se diferențiază de cel al țărilor germanice (Germania, Austria, Elveția), fiind axat într-o măsură redusă pe obținerea performanței. Modelul de management specific țărilor nordice este dominat de orientarea spre calitatea vieții și eliminarea diferențelor de statut dintre oameni.

Modelul de management utilizat în țări precum Belgia, Olanda și Luxemburg înglobează particularități ale modelelor de management german, latin, anglo-saxon și nordic. Însă, chiar și la nivelul acestui grup de țări, apar elemente de diferențiere. În Belgia, stilul de management este influențat de modelul francez. În Olanda, managementul prezintă o serie de influențe ale modelului britanic.

În țările nordice, contractele cu timp parțial de muncă sunt utilizate într-o măsură mult mai mare, în comparație cu țările din sudul Europei, în care predomină munca temporară sau contractele de muncă pe perioadă determinată. În ambele situații, se înregistrează un grad ridicat de flexibilitate a forței de muncă. 84% dintre persoanele care formează forța de muncă în Europa manifestă o înclinație către contractele cu timp parțial de muncă. În Spania, numai 12% din numărul total de salariați înregistrați la nivelul economiei naționale beneficiază de un contract de muncă cu timp parțial. În comparație cu Spania, în Suedia, ponderea salariaților care lucrează în regim part-time este de 25,1%. Spre deosebire de situația înregistrată la nivelul

întregii Europe, în Olanda 46,3% din forța de muncă este angajată pe baza unui contract de tip part-time¹⁸.

Între țările din Europa există numeroase diferențe și din punctul de vedere al resurselor alocate activității de training și dezvoltare a resurselor umane. În Franța, companiile sunt obligate prin lege să aloce 1% din bugetul de venituri și cheltuieli pentru activitățile de formare a salariaților. Organizațiile din Suedia (36%) și Franța (33%) manifestă cel mai mare grad de preocupare pentru pregătirea și perfecționarea resurselor umane, comparativ cu situația înregistrată în țări precum Marea Britanie (18%), Spania (9%) și Germania (19%).

Diferențele regionale existente chiar la nivelul țărilor încadrate în același grup conferă modelului european de management al resurselor umane un caracter unic. Modelul european de management al resurselor umane este un model bazat pe diversitate, iar din acest punct de vedere, aplicabilitatea sa la nivelul sistemelor de management japonez și american este redusă.

6.4. Funcțiunea de resurse umane în Europa

Amplificarea dimensiunilor internaționale ale managementului resurselor umane și extinderea Uniunii Europene reprezintă **premise importante** în vederea armonizării practicilor de resurse umane la nivelul țărilor europene. Cu toate acestea, **principala caracteristică** a modelului european de management al resurselor umane o reprezintă **diversitatea**.

În decursul ultimului deceniu, **funcțiunea de resurse umane** a înregistrat **schimbări profunde**, determinate în special de contextul economic, social, cultural și politic înregistrat la nivelul Europei. Astfel că, în prezent, funcțiunea de resurse umane **integrează din ce în ce mai mult o viziune strategică**. Managerii de resurse umane participă la procesul de elaborare a strategiei și politicilor la nivel organizațional.

Extinderea Uniunii Europene contribuie la realizarea unui climat social, economic, politic și legislativ la nivelul întregului continent, însă, cu toate acestea, diferențele culturale dintre țări nu pot fi eliminate, ceea ce înseamnă că, din punctul de vedere al practicilor de resurse umane, țările europene vor fi caracterizate în continuare de o serie de elemente de diferențiere.

Deosebiri existente între modelul de management aplicat în țările anglosaxone și cele utilizate în celelalte țări europene sunt transferate și **la nivelul practicilor de resurse umane**. Astfel, în organizațiile din Marea Britanie și Irlanda, numărul managerilor de resurse umane raportat la restul salariaților

¹⁸ **** Persons employed part-time, 20 aprilie 2006, www.epp.eurostat.ec.eu.int.

este semnificativ mai mare comparativ cu situația înregistrată la nivelul celorlalte țări din Europa. În țările anglo-saxone, numărul managerilor de resurse umane, raportat la numărul total al salariaților, este de 1:5 (tabelul 6.4). În Olanda, Belgia, Grecia, Estonia, Letonia, comparativ cu media înregistrată la nivelul celorlalte țări membre ale Uniunii Europene, raportul dintre numărul managerilor de resurse umane și numărul total al salariaților înregistrează valoarea 1:8 (tabelul 6.4).

Tabelul 6.4

Raportul dintre numărul managerilor de resurse umane și numărul total al salariaților, în unele țări din Europa¹⁹

Anglia, Irlanda	Olanda, Belgia, Grecia, Estonia, Letonia	Alte state membre UE	State în curs de aderare
1:5	1:8	1:15	1:16

De asemenea, în Marea Britanie și Irlanda, la nivelul companiilor de dimensiuni medii, raportul dintre numărul personalului implicat în activitățile din domeniul resurselor umane și care dispune de calificarea și experiența necesare și numărul total al salariaților înregistrează valori semnificativ mai mari, în comparație cu situația înregistrată în celelalte țări din Europa (tabelul 6.5).

Tabelul 6.5

Raportul dintre numărul specialiștilor de resurse umane și numărul total al salariaților, în unele țări din Europa²⁰

Anglia	Irlanda	Suedia	Polonia	Alte state membre UE	State în curs de aderare
1: 127	1: 189	1: 402	1: 166	1: 2.790	1: 5.105

La nivelul țărilor din Uniunea Europeană, valoarea medie a raportului dintre numărul specialiștilor de resurse umane și numărul total al salariaților este de 1:2.790 (tabelul 6.5). Doar în Polonia și Irlanda, ponderea specialiștilor de resurse umane în numărul total al salariaților înregistrează valori apropiate de cele din Marea Britanie.

Germania și Marea Britanie se caracterizează printr-un grad mai mare de implicare a managerilor de resurse umane în procesul de conducere a companiilor, spre deosebire de situația specifică țărilor latine și scandinave. O situație asemănătoare se înregistrează și în țările scandinave. În Germania, problemele specifice domeniului resurselor umane sunt analizate și discutate la

¹⁹ *** *Human Resource Management in an expanded European Union*, www.fedee.com.

²⁰ *** *Human Resource Management in an expanded European Union*, www.fedee.com.

nivelul managementului superior, la propunerea managerului de resurse umane sau a consiliilor de muncă. În Franța și în Spania, managerii de resurse umane au un rol mai mult formal, comparativ cu importanța conferită acestui post, conform structurii organizatorice. În Suedia, resursele umane sunt considerate ca principal factor al succesului, acordându-li-se o importanță deosebită.

Între țările europene există diferențe și din punctul de vedere al **gradului de formalizare a strategiilor și politicilor de resurse umane**. În țări precum Spania, Portugalia, Italia, Grecia gradul de formalizare a politicilor de resurse umane este redus, managementul organizațiilor din aceste țări bazându-se pe strategii și politici de resurse umane nescrise. În țările nordice, germanice și anglo-saxone, nivelul de formalizare a strategiilor și politicilor de resurse umane este relativ ridicat. **Danemarca** se diferențiază de celelalte țări nordice, participarea departamentului de resurse umane la nivel strategic fiind destul de redusă.

În **Olanda**, rolul funcțiunii de resurse umane este moderat. În proporție de 54%, managerii de resurse umane contribuie la elaborarea politicilor și strategiilor la nivel organizațional, însă doar în 44% din cazuri aceștia fac parte din managementul superior al companiilor. Dintre companiile olandeze, 54% recunosc că practicile de resurse umane au un grad ridicat de formalizare, strategiile și politicile de resurse umane îmbrăcând o formă scrisă. În decursul ultimilor ani, funcțiunea de resurse umane a înregistrat evoluții notabile, trecând de la abordarea orientată asupra intereselor salariaților și caracterului partenalist al muncii la abordarea managerială axată pe eficiență și obiective organizaționale.

Principalele aspecte referitoare la **evoluția funcțiunii de resurse umane** în țările Uniunii Europene, privite și ca avantaje ale integrării în structurile europene, pot fi sintetizate astfel²¹:

1. importanța reglementărilor legislative. Funcțiunea resurse umane cuprinde întregul sistem de relații profesionale din cadrul unei organizații. Tocmai de aceea, profesionalismul specialiștilor în resurse umane impune și cunoașterea ansamblului legislativ și a procedurilor legale în acest domeniu. Integrarea în UE va impune nu numai o bună cunoaștere a legilor cu privire la forța de muncă, dar mai ales aplicarea lor în aceeași măsură;

2. revalorizarea funcțiunii resurse umane. În trecut, în Europa (mai ales în Franța și Germania) această funcțiune nu constituia apanajul marilor afaceri, având numai un rol marginal în procesul de adoptare a deciziilor

²¹ Chivu I., *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003, pp. 25-28.

Chivu I., Garcia Sanchez A., Popescu D., Ramos P., *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Tendințe contemporane*, Editura Economică, București, 2001, pp. 87-90.

managementului superior al organizațiilor referitoare la efectivul de personal. În prezent, în majoritatea țărilor din Europa, managementul resurselor umane ocupă un rol important în procesul decizional. Funcțiunea de resurse umane are atât valențe strategice, cât și valențe de control-evaluare a rezultatelor;

3. accentuarea obiectivelor funcțiunii. O cercetare efectuată la nivelul companiilor europene a evidențiat ca principale obiective ale funcțiunii resurse umane următoarele:

- formarea și dezvoltarea resurselor umane (32% în Germania, 23% în Franța și Marea Britanie);
- recrutarea și fidelizarea resurselor umane (16% în Germania și Marea Britanie, 5% în Franța);
- relații sociale (12%);
- gestiunea previzională a resurselor umane (8%);
- eficacitatea, productivitatea și flexibilitatea resurselor umane (7%);

4. formarea managerilor de resurse umane. În urmă cu numai două decenii, profesia de „manager de resurse umane” era apanajul prioritar și aproape exclusiv al juriștilor. În prezent, în Europa, circa jumătate din managerii de personal sunt recrutați din rândul absolvenților cu studii economice superioare, un sfert din rândul absolvenților de învățământ superior juridic, iar celălalt sfert, din rândul psihologilor, sociologilor, inginerilor etc. Integrarea în UE a țărilor din Europa de Est va permite libera circulație a forței de muncă, deci și specializarea mai rapidă și mai ușoară în domeniul resurselor umane;

5. „personalizarea” managementului resurselor umane. Personalizarea managementului resurselor umane se regăsește în politicile de: *angajare* (de la recrutarea și selecția resurselor umane, până la managementul carierei acestora); *salarizare* (individualizarea salariilor, previziunea flexibilă a resurselor umane); *formare* (planuri individuale de formare); *planificare a timpului de lucru* (orare personalizate, concedii discreționare); *comunicare*;

6. adaptabilitatea și flexibilitatea funcțiunii resurse umane. Managementul resurselor umane trebuie să exploreze toate modalitățile de flexibilitate și adaptabilitate cantitativă a structurii resurselor umane atât pe piața internă, cât mai ales, pe cea externă. Conjunctura macroeconomică actuală demonstrează eficacitatea revenirii la contractele de muncă cu durată determinată și a activității desfășurate prin agenți temporari, în cazul reducerii activității întreprinderii, precum și rolul șomajului parțial, ca amortizor pe piața muncii;

7. mobilizarea resurselor umane. Performanțele înregistrate de organizații sunt rezultatul mobilizării resurselor de care acestea dispun și, prioritar al resurselor umane. Organizațiile din Europa de Est trebuie să

rezolve cât mai rapid această problemă, și anume reînnoirea practicilor din domeniul resurselor umane, în scopul mobilizării inteligenței tehnice și a dinamizării activității de ansamblu a tuturor salariaților;

8. funcțiunea europeană a resurselor umane. Necesitatea anticipării se regăsește în managementul previzional al resurselor umane și al posturilor. În acest context, apare ca fiind imperios necesară aplicarea unor politici adecvate de dezvoltare socială a resurselor umane. Astfel, concepte precum: *personalizarea, adaptarea, mobilizarea, diviziunea și anticiparea* sunt aplicabile în practică prin intermediul unei funcțiuni europene a resurselor umane;

9. dezvoltarea informatizării și a resurselor informatice. Integrarea în structurile europene va impune automat și procurarea unor sisteme informatice performante pentru a facilita dezvoltarea activităților managementului resurselor umane. Domeniile în care prezența calculatorului este indispensabilă sunt: *determinarea fondului de salarii, gestiunea previzională a posturilor și a necesarului de resurse umane, diagnosticarea individuală și globală* etc.

6.5. Recrutarea și selecția resurselor umane în Europa

Recrutarea și selecția resurselor umane în Europa prezintă o serie de particularități de la o țară la alta, iar cunoașterea acestora de către persoanele care doresc să-și dezvolte o experiență la nivel internațional sau companiile multinaționale care doresc să angajeze persoane noi prezintă o importanță sporită.

În ceea ce privește conținutul procesului de recrutare și selecție în Europa, se impune a fi menționat faptul că, începând cu anul 2003, la nivelul Uniunii Europene a fost introdus un model unic de CV, cunoscut sub titulatura de **CV european**. CV-ul european îi va ajuta pe cei care doresc să lucreze în țările Uniunii Europene să-și prezinte într-un mod mult mai eficient abilitățile și calificările și le va facilita acestora accesul la programele de training și locurile de muncă existente în Uniunea Europeană. În opinia membrilor, Comisiei Europene, *CV-ul european reprezintă un prim pas în eliminarea unor obstacole referitoare la recunoașterea și armonizarea calificărilor în Uniunea Europeană*.²² Modelul de CV european a fost elaborat în urma consultărilor cu guvernele țărilor membre ale Uniunii Europene. Cu toate acestea, la nivelul

²²*** The European Commission proposes a common European format for curricula vitae, www.europa.eu.

țărilor europene există o serie de diferențe în ceea ce privește procesul de recrutare și selecție a resurselor umane.

6.5.1. Utilizarea formularului de angajare în țările europene

Utilizarea CV-ului ca principal instrument de selecție nu este obligatorie, principala alternativă la care companiile pot apela reprezentând-o **formularul de angajare**. În **Marea Britanie și Irlanda**, 93% dintre companii utilizează formularul de angajare ca principal instrument în procesul de selecție a resurselor umane, spre deosebire de situația înregistrată în țări precum Danemarca și Suedia, în care formularul de angajare deține o importanță redusă în procesul de selecție a resurselor umane. În **Germania**, formularul de angajare este utilizat în mod sistematic, în timp ce în Italia, Portugalia, Spania, Olanda, Belgia, Elveția, Austria și Grecia, CV-ul este principalul instrument de selecție a candidaților în vederea angajării.

Frecvența utilizării formularului de angajare în procesul de selecție este diferită nu numai de la o țară la alta, ci chiar la nivelul aceleiași țări, în funcție de sectorul de activitate în care se înregistrează unele deosebiri semnificative. De exemplu, în Luxemburg, formularul de angajare este utilizat cu o frecvență mai mare de companiile din domeniul bancar, comparativ cu celelalte sectoare de activitate, iar în Suedia, organizațiile din sectorul public folosesc cel mai frecvent formularul de angajare.

Între țările europene există diferențe și din punctul de vedere al titlaturii formularului de angajare. În **Marea Britanie**, denumirea uzuală a formularului de angajare este *standard application form (SAF)* și este folosit în proporție de 50% de absolvenții instituțiilor de învățământ superior, fiind pus la dispoziția acestora de birourile de consiliere a carierei care funcționează în cadrul fiecărei universități. Spre deosebire de universități, companiile din Marea Britanie folosesc o altă titlatură pentru a desemna formularul de angajare, respectiv *employer's application form (EAF)*. În Irlanda, formularul de angajare este cunoscut sub denumirea *standard introduction form (SIF)*. În Belgia și Austria, există la nivel național obligativitatea folosirii CV-urilor ca instrument de recrutare și, mai mult, CV-urile candidaților trebuie însoțite de fotografiile acestora.

În **Suedia**, formularul de angajare este un simplu instrument administrativ, deoarece acesta nu conține în cuprinsul său întrebări deschise la care candidații să fie nevoiți să răspundă, astfel companiile neavând posibilitatea de a dobândi o serie de informații suplimentare despre candidat. Mai mult, în Suedia orice candidat are dreptul de a-i solicita angajatorului informațiile pe care acesta le deține despre el. Este considerată o ilegalitate deținerea unor informații cu

caracter intim referitoare la o persoană, fără acordul acesteia. O astfel de particularitate caracterizează în special organizațiile din sectorul public, deoarece CV-urile funcționarilor publici și o serie de alte informații despre aceștia sunt aduse la cunoștința opiniei publice.

În **Olanda și Irlanda**, în structura formularului de angajare sunt incluse o serie de întrebări la care candidații trebuie să ofere răspunsuri concrete, ca de exemplu: planurile de carieră, obiectivele personale, principalele puncte forte și puncte slabe, calificările și abilitățile de care aceștia dispun și, nu în ultimul rând, postul pentru care își depun candidatura și motivele pentru care doresc să se angajeze în respectiva companie.

În **Grecia**, procesul de recrutare și selecție a resurselor umane prezintă o serie de particularități. La nivelul companiilor multinaționale este utilizată preponderent metoda interviului, care le furnizează angajatorilor numeroase informații despre candidați. În companiile autohtone, interviul se axează pe obținerea unor informații cu privire la experiența și statutul civil al candidaților. O situație similară se înregistrează și în Portugalia.

Austria, Portugalia și Olanda se deosebesc, din punctul de vedere al practicilor de recrutare și selecție, de celelalte țări europene prin aceea că persoanele care își depun candidatura în vederea angajării trebuie să menționeze în formularul de angajare că sunt de acord cu susținerea unor teste și a unor probe practice în scopul de a le dovedi competențele profesionale. Astfel, organizațiile obțin acordul candidaților de a stoca informațiile despre aceștia pentru o perioadă determinată (în Olanda) sau nedeterminată (în Portugalia).

Obligativitatea furnizării unor informații referitoare la pregătirea profesională a candidaților există în **Belgia, Luxemburg și Italia**, candidații trebuind să specifice și numele profesorilor de la care angajatorii pot obține o serie de informații despre aceștia. În Spania, în structura formularului de angajare este inclus și un capitol referitor la experiența profesională a candidaților. În Grecia, angajatorii le solicită candidaților informații privind situația militară a acestora. Caracteristica comună a unor țări precum Belgia, Italia, Luxemburg și Grecia, din punctul de vedere al practicilor de recrutare și selecție, o reprezintă obligativitatea menționării în formularul de angajare a unor informații referitoare la istoria sau membrii familiei din care provin.

Formularul de angajare utilizat în Marea Britanie, Spania, Germania, Olanda, Belgia, Portugalia, Austria și Luxemburg cuprinde în structura sa capitole în care candidații trebuie să menționeze informații referitoare la hobby-uri.

În **Marea Britanie**, candidaților li se solicită să menționeze în formularul de angajare informații referitoare la responsabilitățile avute în perioada

stagiului universitar (șef de grupă, șef de serie etc.) și la activitățile de voluntariat la care au participat. Candidaților le sunt solicitate informații cu privire la religie și activitatea publicistică, în Germania și Austria. Deși în unele țări astfel de practici sunt considerate ilegale, în Germania și Austria organizațiile solicită informații despre situația financiară a acestora, în timp ce în Olanda, Belgia și Austria furnizarea de către candidați a unor informații referitoare la infracțiunile și contravențiile săvârșite este obligatorie.

Realizarea unei analize comparative la nivelul țărilor europene din punctul de vedere al funcționalității formularului de angajare reprezintă o oportunitate de a dobândi o serie de informații referitoare la sistemul legislativ și contextul cultural specific respectivelor state.

6.5.2. Interviu de angajare în Europa

Din punct de vedere al modalităților de derulare a interviului de angajare, există diferențe notabile între țările europene. Interviurile structurate sunt utilizate cu preponderență în Marea Britanie, Suedia, Danemarca, Finlanda, Germania, Austria și Spania, în timp ce în Italia, Luxemburg, Portugalia și Elveția organizațiile manifestă o înclinație deosebită spre interviurile nestructurate sau libere. În Olanda, Grecia și Belgia, majoritatea organizațiilor apelează la interviurile semistructurate.

În **Marea Britanie**, interviul de angajare are un caracter direct și foarte bine structurat, aceasta reprezentând o trăsătură tradițională a procesului de selecție. În prezent, la nivelul unui număr din ce în ce mai mare de companii, se manifestă tendința de a înlocui interviul de angajare cu testele de selecție. În organizațiile britanice, interviurile urmăresc evidențierea responsabilităților și rezultatelor obținute de candidați de-a lungul vieții lor profesionale. În Irlanda, interviul de angajare are, aparent, un caracter informal, urmărind realizarea unor obiective foarte precise. În Irlanda și Anglia, organizațiile folosesc toate cele trei tipuri de interviuri de angajare: structurat, semistructurat și liber. Unii angajatori manifestă un grad foarte ridicat de reticență în ceea ce privește utilizarea interviurilor nestructurate sau libere, considerând că, în raportul de interviu, trebuie menționate o serie de informații exacte referitoare la activitatea profesională și educațională a candidaților.

Companiile din **Austria** folosesc în egală măsură interviul structurat și semistructurat. Întrebările din structura interviului sunt foarte exacte, urmărind obținerea unor răspunsuri clare și concise din partea candidaților, însă dialogul dintre candidat și intervievator are un caracter liber și deschis.

În **Germania**, ca și în Marea Britanie, companiile își manifestă opțiunea pentru folosirea interviurilor structurate. Opțiunea intervievatorilor germani

pentru obținerea unor informații exacte, precise și foarte detaliate, reprezintă principala trăsătură a interviului de angajare. În timpul interviului, intervievatorul va conduce discuția în direcția obținerii unor răspunsuri concrete din partea candidatului la întrebările adresate. Spre deosebire de stilul de comunicare francez, cel german se caracterizează prin rigurozitate și rigiditate, astfel încât candidații trebuie să adreseze la rândul lor întrebări foarte clare și care vizează obținerea unor informații concrete.

În **Luxemburg**, atmosfera creată în timpul interviului de angajare este una foarte relaxată și familială, dialogul dintre candidați și angajator bazându-se pe respectul reciproc. Interviul are mai mult un caracter informal, numărul întrebărilor la care candidații trebuie să răspundă fiind foarte mare și vizând aspecte dintre cele mai diverse. De asemenea, întrebările au un caracter general. În Luxemburg este utilizat cu preponderență interviul nestructurat.

În **Italia**, interviul de angajare poate fi caracterizat astfel: informal, liber și flexibil. Opiniile managerilor italieni dețin o importanță redusă în decizia finală de angajare a unui candidat. Stilul de comunicare folosit de intervievatori variază de la o situație la alta, chiar în cadrul aceleiași organizații. Interviul este axat pe obținerea unor informații referitoare la candidat în sine și mai puțin referitoare la nivelul de experiență de care acesta dispune și evoluția sa de carieră. Aceasta deoarece decizia finală de angajare se bazează într-o proporție ridicată pe calitatea personalității candidatului și mai puțin pe experiența acestuia. Abilitățile profesionale ale individului sunt evaluate cu ajutorul unor teste de selecție și al unor probe practice.

În **Spania**, interviul de angajare se bazează, în mare măsură, pe calitatea dialogului dintre candidat și intervievator. Abilitatea, onestitatea și încrederea în sine sunt principalele calități în funcție de care un candidat este evaluat și apreciat ca fiind corespunzător. Abilitățile profesionale dețin o pondere redusă în decizia finală de angajare. Personalitatea, statutul social, comportamentul, situația familială și relațiile profesionale reprezintă principalele criterii în funcție de care companiile spaniole îi selectează pe potențialii angajați.

6.5.3. Criteriile de selecție în țările europene

În numeroase situații, personalitatea are un rol mult mai important în decizia de angajare, în comparație cu alte criterii. O astfel de particularitate caracterizează procesul de selecție a resurselor umane în organizațiile din Spania, Italia, Luxemburg, Grecia și Austria.

În **Portugalia**, candidații sunt evaluați și selectați prin prisma unor trăsături de personalitate precum: abilitățile de comunicare, comportamentul și orientarea socială, stilul personal, angajamentul, dinamismul și echilibrul

emoțional. Abilitățile profesionale dețin un rol relativ redus în decizia finală de angajare.

În **Austria**, cunoașterea de sine, abilitățile de comunicare, referințele sau recomandările, eleganța, vestimentația, limbajul folosit, nivelul de specializare și dinamismul sunt principalele criterii în funcție de care candidații sunt selectați. O situație similară se înregistrează și în Danemarca, o importanță deosebită având-o referințele și recomandările candidaților. În opinia managerilor danezi, în numeroase situații, rezultatele unui angajat sunt influențate de personalitatea sa.

Managerii unor companii din **Grecia** consideră că abilitățile și personalitatea individului dețin aceeași importanță în decizia finală de selecție. În opinia managerilor greci, competențele tehnice ale angajaților pot fi îmbunătățite prin intermediul unor programe de training, însă personalitatea este cea care îl definește pe un individ.

În **Belgia și Olanda**, interviul are un caracter formal, fiind axat pe evidențierea realizărilor profesionale anterioare ale candidatului. Stilul de a intervieva este în continuă schimbare. Comunicarea, charisma, capacitatea de a se adapta la munca în echipă devin criterii din ce în ce mai importante în adoptarea deciziei finale de angajare.

În **Irlanda**, competența este principalul criteriu de selecție a candidaților. Alături de acesta, sunt luate în considerare și unele criterii precum abilitățile de lider ale candidatului, simțul umorului și spiritul de echipă.

În **Elveția**, criteriul care deține cel mai important rol în decizia finală de selecție este competența. În opinia managerilor elvețieni, *principala sarcină a intervievatorilor este aceea de a se asigura că dialoghează cu un profesionist, a cărui competență a fost deja recunoscută*²³. Un alt criteriu care deține o influență majoră în procesul de selecție îl reprezintă temperamentul candidatului, care determină comportamentul acestuia la nivelul echipei din care va face parte. Criteriul personalitate are o importanță redusă, fiind luat în considerare mai ales în situațiile în care doi sau mai mulți candidați obțin rezultate sau calificative similare în urma evaluării realizate în funcție de criteriile competență și temperament.

În **Marea Britanie**, principalele criterii în funcție de care sunt selectați candidații sunt competența tehnică și experiența profesională anterioară a acestora, mai ales în situațiile în care un candidat a mai fost angajat în cadrul altor companii. Personalitatea deține un rol secundar.

În **Germania** se înregistrează o situație asemănătoare cu cea din Marea Britanie. Interviurile derulate în cadrul companiilor din Germania au o

²³ Tixier M., *Employer's recruitment tools across Europe*, Employee Relations, vol. 18, no. 6/1996, MCB University Press, pp. 75.

caracteristică comună, respectiv atenția la detalii, din acest punct de vedere având un caracter foarte rigid. Candidații au la dispoziție un timp limită în care trebuie să ofere un răspuns foarte exact și clar. Managerii și angajații din companiile germane nu sunt apreciați prin prisma unor trăsături precum entuziasmul și spontaneitatea.

În **Danemarca**, personalitatea și abilitățile profesionale sunt principalele criterii de selecție a candidaților, având o importanță egală în decizia de angajare. În timpul interviului, interviatorii urmăresc obținerea unor informații despre candidați, referitoare la: responsabilitățile anterioare ale acestora, capacitatea de a administra bugete și numărul subordonaților pe care un candidat i-a coordonat.

6.6. Aspecte privind organizarea muncii în Europa

Unul dintre principalele **obiective** ale managementului resurselor umane îl reprezintă **asigurarea condițiilor de muncă**, având implicații directe asupra eficienței și eficacității salariaților în muncă. Extinderea Uniunii Europene reprezintă premisa sporirii exigențelor privind condițiile de muncă și de viață pe întreg continentul. **Normele** extrem de diverse privind condițiile de muncă și de viață existente la nivelul Uniunii Europene reprezintă pentru managerii români **provocări** extrem de serioase la care vor fi nevoiți să se alinieze.

În urma Conferinței de la Lisabona, Uniunea Europeană și-a stabilit ca principal obiectiv ameliorarea calității muncii și a condițiilor de muncă. Corolarul acestui obiectiv îl reprezintă elaborarea unui set de **indicatori ai calității muncii** care să măsoare progresele înregistrate în această direcție, cunoscuți sub denumirea de *indicatori europeni armonizați*.

Conceptul de calitate a muncii și a condițiilor de muncă acoperă o arie foarte largă: sănătatea în muncă a angajaților, nivelul de trai, protecția muncii, itinerarele profesionale, dezvoltarea competențelor și, în cele din urmă, relația de echilibru dintre viața profesională a unui individ și cea extraprofesională. Aceasta înseamnă că sistemul indicatorilor europeni armonizați acoperă un spectru foarte mare de activități ale managementului resurselor umane, de la descrierea posturilor până la organizarea efectivă a muncii (conținutul și modul efectiv de realizare a sarcinilor), analizând timpul de muncă (durata și modul de utilizare), managementul recompenselor (nivelurile de remunerare), consilierea angajaților (profesională și extraprofesională), comunicarea din cadrul unei organizații (sistemul de relații dintre angajați, modul de informare și consultare a angajaților și de soluționare întâlnite de aceștia) și siguranța, sănătatea și bunăstarea în muncă a personalului.

Cu toate acestea, la nivelul Uniunii Europene, există puține instrumente capabile să furnizeze un inventar asupra calității muncii. Anchetele asupra forței de muncă coordonate de Eurostat furnizează date anuale armonizate la nivel comunitar asupra situației pe piața muncii, dar ele nu conțin sau, în anumite cazuri, conțin prea puține informații referitoare la condițiile de muncă. În Uniunea Europeană, anchetele asupra calității vieții sunt realizate la nivelul unui număr redus de state ca, de exemplu: Marea Britanie, Germania, Franța, Austria.

Obiectivul acestor anchete este acela de a furniza un **inventar al condițiilor de muncă** la nivelul Uniunii Europene și de a măsura evoluțiile, adică progresele sau eventualele degradări ale calității și condițiilor de muncă. De asemenea, se urmărește identificarea categoriilor de salariați (în funcție de vârstă, sex, profesiune, statutul muncii) și a sectoarelor de activitate cu cel mai mare grad de expunere la anumite riscuri care privesc sănătatea, securitatea muncii sau excluderea.

Organizarea muncii trebuie înțeleasă din punctul de vedere al **naturii muncii și al distribuției sarcinilor** (munca repetitivă, monotună), al **responsabilităților** oferite salariaților, al **autonomiei și controlului** de care aceștia dispun în activitatea desfășurată. Modul de organizare a activității la locul de muncă oferă o serie de **informații** cu privire la: capacitatea angajaților de a-și îndeplini sarcinile de muncă, întreruperile, ritmurile de lucru, sprijinul acordat altor salariați în realizarea muncii lor, în special în cadrul colectivelor de muncă, dar mai ales la competențele necesare și formarea profesională de care aceștia beneficiază în cadrul unei organizații, întreprinderi.

Caracterul repetitiv al muncii poate fi evaluat prin intermediul a **doi indicatori: frecvența mișcărilor de mână și de braț și proporția diverselor sarcini de lucru de durată variată** (de la cinci secunde până la zece minute).

În ceea ce privește **caracterul de monotonie al muncii** depuse, nu există un indicator unanim acceptat la nivelul Uniunii Europene, lăsând interpretarea conceptului de „monotonie” la latitudinea angajaților. Din populația activă a Uniunii Europene²⁴, 31% consideră că munca pe care o depune presupune gesturi repetitive, cu mâna sau cu brațul, în timp ce 52% consideră că aceste gesturi repetitive le afectează cel puțin un sfert din timpul de lucru. Din populația activă a României, 49% consideră că munca pe care o desfășoară presupune foarte multe gesturi repetitive, în timp ce la nivelul unor țări precum Slovenia și Ungaria media este de 13%, respectiv 47%.

În ceea ce privește caracterul **rutinier al muncii, pe categorii de profesii**, muncitorii necalificați, în proporție de 37%, și meșteșugarii (47%) sunt cei mai

²⁴ *** *Condițiile de muncă în țările aderente și candidate*, Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă și de Viață, București, 2003, pp. 27.

expuși la gesturi repetitive permanente în munca lor. Angajații cu studii superioare și profesiunile intelectuale și științifice, în proporție de 7%, respectiv 13%, sunt cel mai puțin expuse.

Din punctul de vedere al *sectorului de activitate*, salariații din sectorul construcțiilor sunt cei mai expuși la muncă repetitivă, în proporție de 37%, în timp ce la polul opus se află angajații din sectorul financiar, care, în proporție de 71%, nu efectuează în munca lor gesturi repetitive.

Din punctul de vedere al *mărimii întreprinderii*, expunerea la gesturi repetitive este cel mai des întâlnită la nivelul întreprinderilor care au un număr de salariați cuprins între 100 și 250 de persoane, în proporție de 39%, în timp ce la nivelul întreprinderilor mici și foarte mici gradul de expunere la munca repetitivă este de 23%.

Din punctul de vedere al *timpului de realizare a sarcinilor*, 15% din populația activă a Uniunii Europene efectuează sarcini de lucru cu o durată mai mică de cinci secunde, pentru 18%, sarcinile au durată mai mică de 30 de secunde, iar 23% dintre salariații Uniunii Europene realizează sarcini care durează mai puțin de un minut.

La nivelul României, cel mai frecvent întâlnite în muncă sunt sarcinile cu o durată de realizare foarte scurtă, în proporție de 31%, ceea ce înseamnă că la nivelul României avem de-a face cu o diviziune crescută a muncii, situație comparabilă cu cea întâlnită în Slovenia – 34 %. Totuși, nu trebuie confundat caracterul rutinier sau repetitiv al muncii cu cel de monotonie.

Proporția salariaților care efectuează o muncă monotonă este destul de ridicată la nivelul Uniunii Europene, aproximativ 40%, diferențele dintre țări fiind foarte importante, de la 55% în Estonia, 52% Bulgaria, 54% România și 48% în Cehia, la 32% în Ungaria și 24% în Malta.

Profesiile care presupun desfășurarea unei activități cu grad scăzut de monotonie sunt cele intelectuale și științifice, în proporție de 33%, în timp ce pentru 53% din muncitorii necalificați munca are un caracter monoton.

La nivelul României, munca este caracterizată, în general, de monotonie și rutină, ceea ce are consecințe directe asupra eficienței și eficacității salariaților în muncă, un nivel ridicat de rutină și monotonie în muncă poate avea ca efecte demotivarea și plafonarea angajaților, în cazul în care aceștia nu își schimbă locul de muncă.

Evaluarea responsabilităților muncii depuse, din punctul de vedere al sistemului indicatorilor europeni armonizați de apreciere a condițiilor de muncă, se realizează pe trei direcții:

1. **normele de calitate**, respectiv gradul de respectare a standardelor de calitate a produselor. Din populația activă a Uniunii Europene, 71% trebuie să respecte anumite norme de calitate în activitatea pe care o desfășoară.

Sectoarele cu cel mai ridicat grad de standardizare a activității sunt cel al construcțiilor (83%) și cel industrial (81%), comparativ cu sectorul serviciilor de administrație publică (52%);

2. **problemele neprevăzute**, din punctul de vedere al faptului că angajații trebuie să fie capabili să soluționeze în orice moment anumite probleme cu caracter spontan sau incert și cu care se confruntă în activitatea de zi cu zi. La nivelul Uniunii Europene, 83% dintre salariați se confruntă cu astfel de probleme, fiind recompensați și în funcție de acest criteriu. O astfel de situație se întâlnește mai ales în sectorul serviciilor de administrație publică (86%) și în activitățile imobiliare (85%);

3. **autoevaluarea**, respectiv posibilitatea oferită angajaților de a-și evalua calitatea și rezultatele muncii depuse, fiind caracteristică pentru activitățile financiare (76%) și imobiliare (71%). Autoevaluarea muncii depuse este specifică profesiilor intelectuale și științifice (78%).

Evaluarea gradului de autonomie și control în organizarea muncii, de care un angajat dispune la locul de muncă, ține cont de următorii indicatori:

- controlul asupra ritmurilor de muncă;
- alegerea momentelor de pauză, a concediilor și a orarului de lucru;
- alegerea metodelor de muncă.

Media celor care nu beneficiază de autonomie la locul de muncă, înregistrată la nivelul Uniunii Europene, este de 35%, ceea ce indică faptul că numărul celor care pot alege sau modifica ordinea sarcinilor este foarte mare. La nivelul Uniunii Europene, 37% din populația activă nu își poate alege propriile metode de lucru la locul de muncă. Cei mai puțin autonomi sunt muncitorii necalificați, în proporție de 59%, în timp ce la polul opus se situează profesiile intelectuale și științifice, în procent de 77%.

La nivelul Uniunii Europene, 44% din numărul salariaților înregistrați, consideră că munca lor impune o rotație a sarcinilor între ei și colegii lor. Rotația porturilor, ca metodă de proiectare a posturilor, este utilizată pe scară largă, mai ales la nivelul profesiilor intelectuale și științifice (51%).

În ceea ce privește calitatea condițiilor de muncă la nivelul Uniunii Europene, din punctul de vedere al organizării muncii, putem afirma că este vorba de o organizare mai puțin ierarhizată, în cadrul căreia domină influențele externe, în raport cu cele interne și în care salariații beneficiază de o autonomie destul de ridicată în desfășurarea activității lor.

La nivelul **României**, se constată o organizare a muncii de tip industrial, în cadrul căreia influențele interne sunt mult mai puternice decât cele externe, iar gradul de control asupra activității desfășurate de salariați este suficient de ridicat pentru a îngreuna libertatea de acțiune și decizie a acestora.

6.7. Managementul carierei europene

Dezvoltarea unei cariere europene reprezintă una dintre cele mai importante provocări ale managementului european al resurselor umane. Conceptul de carieră europeană poate fi considerată o consecință directă a procesului de europeanizare, euromanagerii fiind principalii promotori ai tendinței de dezvoltare a unei cariere la nivel european. Dimensiunile procesului de europeanizare a carierei sunt influențate de acțiunea a doi factori: creșterea mobilității resurselor umane la nivelul Europei și a disponibilității acestora de a lucra în cadrul unor companii care acționează în afara granițelor naționale și extinderea activității companiilor multinaționale în Europa.

Conform sondajului privind forța de muncă din 2003, 8,2% din forța de muncă totală angajată în Uniunea Europeană și-a schimbat locul de muncă după un an. Mobilitatea angajaților de la un loc de muncă la altul înregistrează în Marea Britanie un procent de 13%, iar în Suedia și Grecia în jur de 5%. Aproximativ 38% din populația activă a Uniunii Europene a lucrat mai mult de zece de ani pentru același angajator. Aproximativ 1,5% dintre cetățenii Uniunii Europene locuiesc și muncesc într-un alt stat membru, diferit de cel de origine, 15% dintre aceștia declarând că schimbarea locului de muncă reprezintă principala cauză²⁵.

Managementul carierei europene este influențat de dimensiunile **internaționale ale managementului resurselor umane**. În acest context, un rol important în dezvoltarea unei cariere europene îl are opțiunea organizațiilor de a-și extinde activitatea la nivel internațional (european). **Extinderea carierei la nivel european** este specifică următoarelor categorii de angajați:

- angajații organizațiilor care își desfășoară activitatea în cel puțin una dintre țările Uniunii Europene;
- angajații expatriați, care lucrează la una dintre filialele europene ale unei companii din propria țară;
- angajații care lucrează în propria țară, dar pentru o companie dintr-o altă țară europeană;
- angajații care în decursul propriei cariere au lucrat în mai multe companii din diferite țări europene;
- angajații care, din diverse motive, emigrează într-o țară europeană și lucrează într-o companie din țara în care s-au stabilit ori la filiala din țara respectivă a unei companii dintr-un alt stat european.

²⁵ *** *Mobilitatea forței de muncă europene în cifre*, Știri Europene, nr. 76/2006, www.mie.ro.

E. Schein²⁶ identifică o serie de **deosebiri între cariera dezvoltată la nivelul unei organizații și cariera internațională**, precum:

- *relațiile de angajare* – cariera în aceleași organizații este percepută de individ din punctul de vedere al loialității angajatului față de companie și al securității locului de muncă, în timp ce cariera internațională reprezintă expresia flexibilității în muncă a angajaților și capacității acestora de a obține performanța;
- *granițele naționale* – a munci în cadrul unei singure companii vs. un număr mare de companii și cultura națională vs. diversitatea culturală;
- *abilitățile* – specificitate vs. transferabilitate;
- *dimensiunile reușitei* – recompense financiare, promovare și statut în cadrul unei singure firme vs. semnificația din punct de vedere psihologic a muncii depuse;
- *responsabilitatea pentru dezvoltarea carierei* – organizațională vs. individuală;
- *trainingul angajaților* – training formal vs. on the job training;
- *criteriile de promovare* – vechimea în muncă vs. potențialul de dezvoltare și capacitatea de a învăța a individului.

În opinia lui **R. L. Tung**²⁷, managerii sunt în general predispuși să își asume riscurile dezvoltării unei cariere la nivel internațional, în detrimentul unei cariere interne (în cadrul unei organizații din propria țară). Aceasta deoarece cariera internă este percepută ca o avansare în cadrul ierarhiei la nivel organizațional, în timp ce cariera internațională prezintă o semnificație mult mai importantă pentru indivizi, fiind înțeleasă de aceștia ca fiind cea mai bună oportunitate de a se dezvolta din punct de vedere profesional. Noțiunea de carieră internațională are și o serie de semnificații din punct de vedere psihologic, fiind percepută de angajați și manageri, deopotrivă, din punctul de vedere al libertății de mișcare, din perspectiva posibilităților de dezvoltare din punct de vedere profesional în cadrul mai multor organizații. De asemenea, în cazul **angajaților expatriați**, **contractul psihologic** dintre aceștia și organizație dobândește, în primul rând, un caracter **tranzacțional**, fiind folosit ca instrument de negociere, iar în al doilea rând, un caracter **relațional**, ca expresie a respectului și încrederii reciproce dintre cele două părți, organizația și angajatul.

²⁶ Schein E., *Career anchors revisited: implication for career development in the 21st century*, Academy of Management Executive, vol.10, pp. 80-88.

Suutari V., Taka M., *Career anchors of managers with global careers*, Journal of Management Development, vol. 23, no. 9/2004, Emerald Group Publishing Limited, pp. 833-847.

²⁷ Stahl G. K., Cerdin J.L., *Global careers in French and German Multinationals corporations*, Journal of Management Development, vol. 23, no. 9/2004, Emerald Group Publishing Limited, pp. 886.

Dezvoltarea unei cariere la nivel internațional exprimă capacitatea angajaților de a-și valorifica potențialul de dezvoltare. În opinia managerilor expatriați, managementul carierei internaționale prezintă unele **avantaje** precum: îmbunătățirea abilităților manageriale, crearea unei mentalități globale, dezvoltarea la nivel internațional a unui sistem de relații interpersonale și crearea pe piața muncii a unei imagini individuale favorabile etc.

Managerii care doresc să-și dezvolte o carieră la nivel internațional au în vedere următoarele **considerații**²⁸: recompensele materiale substanțiale pe care aceștia le obțin în afara granițelor naționale, dezvoltarea profesională, personalitatea (disponibilitatea de a-și asuma riscul) etc. În Suedia, principalele motive pentru care managerii expatriați acceptă să lucreze în cadrul unor filiale din ale țări europene sunt dorința de dezvoltare din punct de vedere profesional, recompensele financiare pe care le primesc și oportunitățile de promovare de care beneficiază.

Principalele **motive** pentru care managerii francezi doresc să dezvolte o carieră internațională sunt: provocările personale (65%), dezvoltarea profesională (85%), conținutul postului (66%), oportunitățile de promovare (42%), recompensele financiare (63%), motive familiale (46%). În comparație cu managerii francezi, cei germani sunt dispuși să-și dezvolte cariera la nivel internațional din următoarele rațiuni: provocările personale (83%), dezvoltarea profesională (85%), importanța postului (66%), oportunitățile de promovare (42%), motivația financiară (51%) și motivele familiale (18%)²⁹.

Dezvoltându-și experiența și îmbunătățindu-și abilitățile, managerii expatriați pot deveni membri ai staff-ului de conducere al filialelor din țara-gazdă. Din perspectiva organizațională, dezvoltarea unei cariere internaționale pentru angajații expatriați prezintă o serie de avantaje referitoare la realizarea transferului de know-how managerial și îmbunătățirea procesului de comunicare dintre compania-mamă și filialele acesteia.

Cariera internațională prezintă și o serie de **dezavantaje** ca, de exemplu: dificultățile de adaptare a respectivilor angajaților și a familiilor acestora la valorile culturii din țara-gazdă, problemele legate de procedura de repatriere în țara-mamă, oportunitățile de promovare reduse de care beneficiază, în general, la nivelul companiei-mamă în perioada ulterioară repatrierii acestora etc.

Concluzionând, putem afirma că, prin intermediul eurocarierelor, orice organizație se poate „dota” cu competențe europene.³⁰ Extinderea Uniunii Europene și dezvoltarea unei politici comune în domeniul forței de muncă

²⁸ Stahl G. K., Cerdin J.L., *op. cit.*, pp. 889-895.

²⁹ Stahl G. K., Cerdin J.L., *op. cit.*, pp. 889-896.

³⁰ Chivu I., *op. cit.*, pp. 195.

determină companiile să-și modifice practicile de resurse umane. Tendința manifestată la nivel european este aceea de atragere a competențelor europene prin intermediul salariaților care dispun de experiență și care manifestă o deschidere internațională.

6.8. Dialogul social în Europa

Parteneriatele sociale încheiate între sindicate, guvern și patronate reprezintă cel mai important rezultat al dialogului social. În anumite țări, dialogul social presupune participarea și a altor parteneri sociali sau instituții ale statului precum societatea civilă sau biserica, iar în acest caz, negocierile sunt axate pe o mare diversitate de probleme sociale.

De-a lungul timpului, dialogul social a reprezentat principala formă de comunicare între partenerii sociali, în special după cel de-al Doilea Război Mondial. În ultimele două decenii, la nivelul Uniunii Europene, în ceea ce privește dialogul social, au fost adoptate noi direcții de acțiune, în scopul de a anticipa și a face față provocărilor procesului de globalizare, prin identificarea unor noi strategii de asigurare a dreptății sociale și competitivității economice.

Dezvoltarea parteneriatului social și a societății civile reprezintă procese cultural-istorice care sunt strâns condiționate de realitățile economice și sociale, de mentalitățile și valorile umane, de cultura și maturitatea unei anumite comunități. Toleranța, responsabilitatea socială, recunoașterea pluralismului și a drepturilor reprezintă caracteristici culturale care susțin o anumită evoluție a dialogului social. În acest sens, dialogul cu partenerii sociali la nivel european va trece într-o nouă etapă de maturitate istorică simultan cu procesul de extindere a Uniunii Europene.

Societatea civilă organizată, așa cum a fost definită în cadrul Convenției Comitetului Economic și Social European din 15-16 noiembrie 1999, reprezintă **un ansamblu integrat și organizat al actorilor vieții civice, economice și sociale**, incluzând partenerii sociali – sindicate și patronate, organizațiile reprezentative ale altor interese economico-sociale – liber-profesioniști, fermieri, organizațiile nonguvernamentale etc. Plecând de la această concepție larg acceptată și în funcție de natura drepturilor și intereselor socioeconomice, dialogul cu și între partenerii sociali, respectiv cu alte grupuri de interese economico-sociale este intitulat **dialog social**.

Uniunea Europeană, confruntată în ultimii zece ani cu noi provocări generate de extinderea spațiului comunitar, cu trecerea la societatea informațională și procesul de globalizare, a identificat în partenerii sociali noi piloni de stabilitate și dezvoltare.

În contextul dialogului social, legislația europeană acordă un loc important **negocierilor colective**, atât la nivelul sectoarelor de activitate, cât și la nivelul întreprinderii.

Germania face parte, alături de Danemarca, Olanda și Grecia, din grupul țărilor membre ale Uniunii Europene în care negocierile colective au loc la nivel de ramură economică, un sindicat necesitând a fi reprezentat în mai multe instituții pentru a putea participa la negocierile colective.

Pentru **Danemarca**, la fel și pentru celelalte țări scandinave, dialogul social a fost întotdeauna un pact de cooperare cvasiegală între sindicate, patronate și guvern, cunoscut și sub numele de „**modelul nordic**”, principalele teme de discuție fiind salariile și locurile de muncă.

În **Franța**, în decursul ultimilor ani au avut loc o serie de schimbări în ceea ce privește practicile de resurse umane: îmbunătățirea condițiilor de muncă și a procesului de comunicare internă, asigurarea securității locului de muncă etc. În ceea ce privește negocierile colective, acestea se referă la toate activitățile managementului resurselor umane și favorizează adoptarea unor soluții în funcție de conjunctura socioeconomică.

Declinul organizațiilor sindicale în **Marea Britanie** a condus și la o redefinire a dialogului social din companiile engleze. Negocierile colective nu sunt instituționalizate la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii, ci doar organizațiile care au mai mult de 250 de salariați trebuie să evedențieze, în cadrul unui raport anual, eforturile depuse pentru promovarea organelor reprezentative. În Anglia, principalele subiecte abordate și dezbătute în cadrul negocierilor colective vizează: nivelul salariilor, regimul orelor suplimentare și durata normată a muncii etc. În cele mai multe cazuri, negocierile iau forma unor consultări și vizează anumite decizii și proiecte ale angajatorilor.

În Europa, **sindicatele** dețin un rol semnificativ în procesul de menținere a dialogului social. În **Danemarca**, de exemplu, delegatul sindical, ca reprezentant al salariaților din întreprindere, are competența de a semna unele acorduri cu angajatorul. Dacă patronul manifestă anumite reticențe în încheierea acordurilor cu salariații, sindicatele pot apela la sprijinul guvernamental pentru a-și impune punctul lor legal de vedere, dialogul social devenind tripartit.

În **Olanda**, gradul de participare a sindicatelor în procesul decizional este foarte mare, însă sindicatele nu sunt reprezentative. Marile întreprinderi nu apelează la sindicate pentru a încheia acorduri cu propriii salariați.

În **Belgia**, acordurile sociale reprezintă un compromis făcut între sindicate și patronate, vizând o serie de aspecte precum: recunoașterea de către patronat a sindicatelor ca fiind unic reprezentant al muncitorilor înăuntrul și în afara întreprinderilor, împărțirea unei părți din profit prin efectul contractelor

colective de muncă, stabilirea unui sistem general de protecție socială bazat pe contribuția salariaților și a patronilor etc.

În **Spania**, reprezentanții salariaților au importante competențe în domeniul economic și desfășoară, prioritar, acțiuni care vizează supravegherea și controlul activităților din domeniile muncii, securității sociale, igienei etc. Spania prezintă o anumită particularitate în domeniul contractelor de muncă, în sensul că încetarea sau suspendarea acestora se poate face numai cu acordul prealabil al reprezentanților angajaților și cu o autorizație a administrației muncii.

În ultima decadă, **țările din centrul și estul Europei** au trecut printr-o perioadă de schimbări economice și transformări structurale. Mediul economic instabil, atitudinea individualistă a multor companii multinaționale, divergența intereselor economice ale diverselor categorii de întreprinderi au împiedicat dezvoltarea dialogului social. În țări precum Republica Cehă, Estonia, Ungaria, Polonia, România, Slovenia și Slovacia, atragerea investitorilor străini a fost considerată mai importantă decât asigurarea unor salarii mai mari sau a unor condiții de muncă mai bune. În contextul amplificării procesului de globalizare, sindicatele pierd oportunitatea de a-și exercita presiunea împotriva companiilor multinaționale și impunerea unor standarde de muncă. În plus, sindicatele se confruntă cu o scădere a numărului de membri și cu o capacitate de mobilizare foarte scăzută. În același timp, în comparație cu experiența UE, se observă o lipsă a acordurilor colective la nivel de sector și de regiune, adică nu există niciun fel de dialog social. Aceste caracteristici diferite explică răspândirea scăzută a negocierilor colective în noile state membre ale UE, Bulgaria și România.

În **Letonia și Lituania**, majoritatea angajaților din economia națională, 80%, nu beneficiază de avantajele unor contracte colective de muncă. Aceasta contrastează cu celelalte 15 state membre ale UE, unde în perioada 2000-2004 rata de acoperire a fost de 100% în Belgia și Austria, peste 90% în Suedia, Finlanda și Franța, 85% în Danemarca, 81% în Spania, 78% în Olanda și 67% în Germania³¹.

Slovenia este un caz special, întrucât rata ridicată de acoperire se datorează în principal unui sistem obligatoriu în ceea ce privește acordurile colective semnate mai degrabă între sindicatele din sectoarele relevante ale economiei naționale și organizațiile sectoriale ale Camerei de Comerț a Sloveniei, decât cu Asociația Națională a Patronilor.

În **Ungaria**, întreprinderile mici și mijlocii sunt responsabile de administrarea unui număr mai mare de un milion și jumătate de locuri de

³¹ Vaughan-Whitehead D., *Lumea muncii în noile state UE: Diversitate și convergență*, www.apcr.ro.

muncă, reprezentând astfel jumătate din forța de muncă ungară. În aceste întreprinderi există totuși o probabilitate scăzută în ceea ce privește dezvoltarea unor relații industriale de muncă. În schimb, condițiile de muncă continuă să fie impuse de patron, prin relația de angajare individuală pe care o are cu propriii salariați. Aceeași situație se regăsește de multe ori și în România. În Ungaria însă, legislația muncii permite încheierea unor acorduri colective referitoare la: programul de lucru, în special în direcția creșterii numărului anual maxim de ore suplimentare permise, de la 200 la 300 de ore de muncă suplimentară, și a programului zilnic de la opt ore la 12 ore.

Nu numai numărul de acorduri colective rămâne scăzut în estul Europei, dar și conținutul lor este limitat. Acestea reproduc de obicei conținutul textelor legale respective. Un studiu³² realizat în Estonia relevă faptul că în unele cazuri, când este semnat un acord, este de multe ori mult mai sărac decât stipulează legislația, arătând lipsa de cunoștințe a partenerilor sociali cu privire la prevederile legislative ale muncii.

La începutul acestui deceniu, **modelul social al României** se caracterizează printr-o puternică transformare. Construcția platformei instituționale în domeniul dialogului social a început în anul 1997, prin adoptarea legii de organizare și funcționare a Consiliului Economic și Social, prin care s-a creat cadrul instituțional la nivel național, unde partenerii sociali sunt informați și consultați cu privire la proiectele de acte normative menite să pună în practică politica economico-socială a României.

La nivel național, sectorial și intersectorial, în procesul de dialog social sunt preponderente *raporturile tripartite*, între sindicate, patronate și guvern. Această construcție este determinată atât de *rolul jucat de administrație* în procesul de tranziție, *respectiv de a reglementa diferitele domenii și piețe, de existența unui număr important de salariați angajați în întreprinderi unde acționar este statul, cât și de capacitatea partenerilor sociali de a-și asuma responsabilități prin dialog bipartit*³³. Pe măsură ce domeniile vor fi reglementate, iar sectorul privat va deveni predominant atât prin contribuția la produsul intern brut, cât și prin numărul de salariați, rolul statului în economie se va diminua, un accent important punându-se pe dimensiunea bipartită a dialogului social.

Contractele colective de muncă sunt efecte ale unor reglementări legislative care instituie negocierea ca obligativitate. Dezvoltarea dialogului social pe baze voluntare trebuie urmărită de toți factorii responsabili de la toate nivelurile, atât din rândul administrației, cât și din rândul partenerilor sociali.

³² Vaughan-Whitehead Daniel, op. cit.

³³ Giurescu I., *Opinie privind viitorul dialogului social și civic la nivel european*, www.mie.ro.

6.9. Managementul resurselor umane în Franța

Managementul resurselor umane din organizațiile franceze este influențat de o serie de factori specifici mediului extern precum: evoluțiile demografice și cele înregistrate la nivelul pieței muncii, intervenția statului în economie și dialogul social. Din acest punct de vedere, managementul francez al resurselor umane poate fi caracterizat de o intensificare a eforturilor companiilor de a administra influența acestor factori, în vederea obținerii avantajului competitiv. Tocmai de aceea, cunoașterea principalelor particularități ale practicilor de resurse umane facilitează procesul de înțelegere a specificității managementului resurselor umane din Franța.

Una dintre cele mai importante mutații înregistrate la nivelul activității de **recrutare a resurselor umane** o reprezintă utilizarea la scară largă a internetului ca metodă de recrutare a viitorilor angajați. Majoritatea companiilor din Franța au o pagină de web proprie, pe care își publică anunșurile de angajare. De asemenea, în prezent, la nivelul Franței, se înregistrează o creștere a numărului site-urilor specializate în recrutarea resurselor umane.

Interviul rămâne, în continuare, principala metodă de selecție a resurselor umane. În general, procedura de recrutare și selecție a resurselor umane, aplicată la nivelul organizațiilor franceze, cuprinde un număr de trei interviuri, decizia finală de angajare aparținând șefului ierarhic direct, care își asumă astfel responsabilitatea pentru performanțele noului angajat. De asemenea, majoritatea companiilor franceze obțin informațiile suplimentare despre candidați verificând referințele acestora. Recrutarea și selecția resurselor umane folosind recomandările actualilor salariați este o practică frecvent utilizată la nivelul companiilor din diverse domenii de activitate. Mai mult, pentru a stimula participarea propriilor salariați la extinderea unei astfel de practici, managerii companiilor îi recompensează pe aceștia cu diverse sume de bani. Folosirea centrelor de evaluare, *assessments centers*, ca metodă de selecție a candidaților, este foarte puțin răspândită la nivelul companiilor franceze.

Una dintre **cele mai controversate metode de selecție** a resurselor umane o reprezintă **analiza grafologică**. În opinia managerilor de resurse umane din companiile franceze, analiza grafologică furnizează un volum redus de informații referitoare la candidații respectivi. În opinia specialiștilor în analiză grafologică, această metodă le poate furniza managerilor un volum foarte mare de informații despre candidați (75-80%).

Legislația muncii din Franța are o influență foarte importantă asupra activității de **training**. Conform legislației muncii, companiile care au un

număr de minimum de zece salariați au obligația de a aloca pentru activitatea de training minimum 1,5% din totalul cheltuielilor de resurse umane estimate la nivelul întregii companii. În caz contrar, acestea vor fi penalizate prin plata către bugetul de stat a unor amenzi. La nivelul companiilor care au un număr de salariați mai mic de zece persoane, costurile activității de training trebuie să reprezinte minimum 0,15% din totalul costurilor de personal. Nivelul mediu al cheltuielilor cu activitatea de training înregistrat la nivelul întregii țări este de 3% din totalul costurilor de personal. Aceasta înseamnă că organizațiile din Franța acordă o atenție deosebită activității de dezvoltare a resurselor umane, prin elaborarea unor programe de training, depășind nivelul minim stabilit prin lege pentru această activitate. În ceea ce privește rata de participare a salariaților la programele de formare profesională, aceasta înregistrează o valoare medie, de 38%, la nivelul companiilor de dimensiuni mici și mijlocii și de 60% din numărul total al salariaților la nivelul organizațiilor mari. Din punctul de vedere al nivelului de calificare a salariaților care participă la programele de training, rata de participare este de 10% în cazul muncitorilor necalificați și de 60% la nivelul personalului calificat. În prezent, la nivelul organizațiilor franceze se manifestă tendința de a dezvolta programe de training specializate, în funcție de nevoile directe ale acestora.

Responsabilitatea **dezvoltării carierei** revine în totalitate salariaților. În general, responsabilitatea organizației în ceea ce privește cariera propriilor salariați se concretizează în crearea și asigurarea unor oportunități de dezvoltare a personalului în interiorul companiei, în scopul creșterii gradului de fidelitate a angajaților față de companie.

Contractul psihologic încheiat între salariat și companie dobândește noi valențe. Astfel, organizațiile își asumă responsabilitatea furnizării către salariați a sprijinului necesar pentru ca aceștia să-și atingă obiectivele de carieră, însă singurii responsabili pentru evoluția în carieră sunt indivizii, care trebuie să ia în considerare două posibilități de dezvoltare a traseului de carieră: în interiorul companiei sau în exteriorul acesteia.

Organizațiile franceze acordă o foarte mare atenție carierelor duale, mai ales în cazul angajaților care dispun de șanse foarte mari pentru a fi promovați pe posturi de conducere. Unul dintre principiile managementului carierei aplicat în companiile franceze îl reprezintă realizarea unei distincții clare între angajații care dispun de potențialul necesar pentru a deveni manageri (*cadre*) și cei care nu dispun de un astfel de potențial.

Orientarea organizațiilor către problemele acestei categorii de salariați are la bază statutul pe care respectivii salariați îl dețin în cadrul companiei, managerii fiind considerați principalii factori care asigură succesul companiei. **Planurile de carieră și programele de coaching** reprezintă principalele

instrumente folosite de companii în scopul formării și dezvoltării viitorilor manageri. Rezultatele unui studiu³⁴, derulat la nivelul unui număr de 400 de companii din Franța, au evidențiat următoarele: 90% dintre companii și-au întocmit o listă cu salariații care pot fi promovați la nivelul unor posturi manageriale, la nivelul a 21% dintre companiile care au participat la studiu existau elaborate planuri de carieră pentru viitorii manageri, 44% dintre companii au angajat un specialist a cărui principală responsabilitate o reprezintă elaborarea planurilor de carieră pentru viitorii manageri, iar 58% dintre companii acordă o atenție deosebită programelor de formare și dezvoltare profesională a viitorilor manageri.

În companiile franceze, **politicile de recompense** sunt elaborate astfel încât să reflecte caracterul dinamic al pieței muncii. În Franța, principala particularitate a managementului recompenselor o reprezintă individualizarea recompenselor, în funcție de nivelul de competență a fiecărui angajat. În prezent, se manifestă tendința de acordare a recompenselor în funcție de performanță, însă unele companii sunt încă foarte reticente. De asemenea, în numeroase situații și salariații cu un grad sporit de rezistență față de recompensele în funcție de performanță, principala nemulțumire a acestora fiind legată de lipsa securității locului de muncă. În opinia specialiștilor de resurse umane din companiile franceze, una dintre cele mai acute probleme cu care aceștia se confruntă în ceea ce privește managementul recompenselor o reprezintă integrarea managementului recompenselor în strategia generală a organizației.

6.10. Managementul resurselor umane în Olanda

Olanda este cunoscută ca fiind țara lălelelor, digurilor, morilor de vânt și a bicicletelor. Dincolo de această imagine artistică, trebuie menționat că Olanda este unul dintre cei mai mari investitori din lume, în special în SUA. De asemenea, unele dintre cele mai mari companii multinaționale, precum Shell, Philips, Unilever, KLM Airlines, Rotterdam, sunt companii olandeze. Shell este a doua companie petrolieră din lume ca mărime și cea mai mare din lume din categoria companiilor nonamericane. Compania KLM Airlines a fost fondată în anul 1919, fiind totodată cea mai veche companie din lume care desfășoară activitate în domeniul serviciilor de transport aerian. Din punctul de vedere al dimensiunilor și volumului de activitate, KLM Airlines se situează pe locul șase în ierarhia celor mai mari companii multinaționale de transport

³⁴ Cerdin J. L., Peretti J. M., *Trends and emerging values in human resource management in France*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press, pp. 220.

aerian. Rotterdam este cel mai mare și mai aglomerat port din lume, fiind situat în Delta Rinului. Portul Rotterdam este considerat principala poartă de intrare a Europei. Philips este unul dintre cei mai mari producători de produse electrice și electrocasnice din lume.

Din punctul de vedere al managementului resurselor umane, Olanda prezintă o serie de elemente de specificitate. **Managementul resurselor umane** din companiile olandeze prezintă o serie de diferențe evidente, în comparație cu modelul american. Numărul companiilor olandeze care utilizează sistemul de recompense în funcție de performanță este foarte mic, în comparație cu cel al companiilor din SUA și Marea Britanie. Opiniile salariaților din companiile olandeze sunt foarte importante, iar managerii trebuie să se consulte cu reprezentanții acestora, în momentul adoptării unor decizii din domeniul economico-financiar. În comparație cu managerii americani care sunt foarte charismatici și extravertiți, managerii olandezi sunt, dimpotrivă, introvertiți și adoptă deciziile pe baza unor consultări anterioare cu salariații. Una dintre principalele particularități ale managementului resurselor umane din companiile olandeze o reprezintă codeterminarea (managementul participativ).

În companiile olandeze, o atenție deosebită este acordată **politicii oportunităților egale**, deoarece în Olanda populația de culoare neagră reprezintă 5% din numărul total al populației. Imigranții provin din fostele colonii olandeze: Surinam, Moluca și Indonezia și marea lor majoritate sunt familiarizați cu valorile culturii organizaționale din companiile olandeze. Însă imigranții din alte țări întâmpină dificultăți majore în procesul de adaptare, deoarece cultura olandeză are o vechime de peste 800 de ani. În anul 2004, în rândul imigranților de naționalitate turcă și marocană se înregistra cea mai mare valoare a ratei șomajului: 14,4 %, respectiv 19,9³⁵. Legislația olandeză în domeniul muncii interzice orice discriminare în muncă, în funcție de vârstă, sex, rasă, orientare religioasă și naționalitate. Legea raporturilor de muncă, *Dutch Algemene wet gelijke behandeling*, asigură protecția minorităților și în special a emigranților și sancționează companiile care nu respectă prevederile în vigoare. Emigranții sunt angajați în special în sectorul public, ca polițiști și pompieri. Criteriile de recrutare și selecție a imigranților sunt aceleași, indiferent de țara din care provin, însă cele mai mari șanse de angajare le au cei care dispun de o calificare. *Provinciale Electriciteits Net* este o companie de utilități publice care angajează numai imigranți.

Legislația muncii interzice discriminările dintre femei și bărbați în ceea ce privește angajarea, promovarea sau acordarea recompenselor. În numeroase

³⁵ *** *Statistical Yearbook of the Netherlands 2006*, www.cbs.nl.

situații, companiile din sectorul public angajează în special femei. *Katholieke Radio Omrep* este o companie de radio și televiziune, iar principala caracteristică a acesteia o reprezintă faptul că alocă fonduri distincte pentru angajarea, promovarea, dezvoltarea și motivarea femeilor. *Nederlandse Spoorwegen*, companie din domeniul serviciilor de transport feroviar, beneficiază de importante subvenții din partea guvernului olandez, pentru dezvoltarea unor acțiuni de integrare a femeilor pe piața forței de muncă. Compania *Steenkolen Handels Vereniging* angajează pe posturile manageriale cu preponderență femei.

Principala caracteristică a activității de **recrutare și selecție a resurselor umane** o reprezintă diversificarea metodelor de recrutare. În ceea ce privește activitatea de recrutare a resurselor umane, companiile olandeze apelează la diverse metode inovative de atragere a candidaților, precum survolarea plajelor cu elicoptere pentru a afișa banere unor companii care fac angajări (KLM Airlines). Computer Management Group, companie de consultanță, le oferă mașini de serviciu candidaților care au promovat cu succes interviul de angajare, pentru a-i fideliza. Metoda head-hunting-ului este folosită în procesul de recrutare nu numai a managerilor de nivel superior, ci și pentru posturile manageriale de nivel mediu. Unele organizații, în special cele din sectorul public, se orientează spre sursele de recrutare internă.

În companiile olandeze, candidații sunt selectați în funcție de personalitatea, abilitățile și cunoștințele de care dispun, personalitatea fiind criteriul căruia i se acordă o importanță deosebită. Principala consecință a utilizării unor astfel de criterii, în raport cu experiența, o reprezintă diminuarea exigențelor privind candidații, înregistrându-se astfel o diminuare a nivelului calitativ al procesului de selecție. În opinia managerilor olandezi, selecția candidaților în funcție de personalitatea acestora permite reținerea unor candidați care, deși dispun de o experiență în muncă redusă, pot fi transferați mai ușor la nivelul altor activități. În același timp, managerii din companiile olandeze recunosc că principalul dezavantaj al selecției candidaților în funcție de personalitate îl reprezintă diminuarea calității personalului angajat.

Unele companii precum Philips, Shell și Unilever și-au externalizat activitatea de recrutare și selecție a resurselor umane către companii specializate. În comparație cu acestea, alte companii, precum Dutch Railways, au transferat responsabilitatea privind activitatea de recrutare și selecție la nivelul managerilor de activitate, *line managers*. În numeroase situații, companiile apelează și la agențiile de muncă temporară, care le asigură, pentru o perioadă determinată de timp, resursele umane necesare realizării anumitor obiective. Companii precum Philips, Dutch Railways și Dutch Flower Auction Co. apelează la serviciile unor agenți de muncă temporară.

Alături de interviu, probele practice și simulările reprezintă principalele metode de selecție a resurselor umane. Dutch Railways este una dintre companiile care apelează în mod frecvent la aceste metode. Un exemplu în acest sens îl reprezintă situația în care responsabilul de tren trebuie să-i furnizeze toate informațiile necesare unui turist britanic care are doi copii și dorește să cumpere un bilet dus-întors, la clasa I, și a cărui valabilitate să fie de o săptămână.

Politica de resurse umane a companiilor olandeze presupune realizarea unei distincții între nivelul de performanță realizat de un angajat în funcție de criteriile menționate în formularul de evaluare și performanța obținută de angajat în activitatea curentă. Principala metodă de **evaluare a performanțelor** o reprezintă interviul de evaluare, utilizat în două variante. *Beoordelingsgesprek* reprezintă prima variantă a interviului de evaluare, angajatul fiind evaluat de șeful ierarhic direct. În *Funktioneringsgesprek*, cea de-a doua variantă a interviului de evaluare, angajatul și șeful său ierarhic direct analizează împreună nivelul de performanță în muncă a salariatului, încercând să identifice principalele direcții și modalități de îmbunătățire a rezultatelor.

În companiile olandeze preponderentă este evaluarea formală. Principalele instrumente folosite în activitatea de evaluare a performanțelor sunt scala grafică de evaluare axată pe comportament și scala de observare a comportamentului. Evaluarea de tip feedback 360° este folosită la nivelul unui număr foarte mic de companii, în special la nivelul companiilor de consultanță.

Motivarea resurselor umane are la bază performanța în muncă. **Politica de recompense** a companiilor olandeze are la bază premisa acordării recompenselor în funcție de performanța în muncă a salariaților. În Olanda, procesul de negociere a salariilor este descentralizat. Salariile se stabilesc la nivelul fiecărei companii, pe baza negocierilor dintre consiliile de muncă și conducerea acesteia. Interpolis este o companie olandeză din domeniul asigurărilor, în cadrul căreia este practic sistemul de recompense în funcție de performanță. Astfel, la nivelul fiecărui post, este stabilit un ansamblu de competențe specifice care trebuie realizate de angajat. Performanța angajatului este stabilită evaluând competențele stabilite la nivelul postului cu ajutorul scalei axate pe comportament.

Managementul participativ, ca formă de motivare intrinsecă a angajaților, se bazează pe implementarea și dezvoltarea la nivelul companiilor a cercurilor de calitate și a echipelor de lucru autonome. În opinia managerilor olandezi, dintre cele două metode de management participativ, cea mai eficientă este cea a echipelor de lucru autonome, întrucât cercurile de calitate presupun cheltuieli

suplimentare cu pregătirea coordonatorilor și participanților, timp relativ mare, efectele acestora fiind aplicate în special în scopul identificării unor soluții pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă.

Consiliile de muncă îndeplinesc rolul de reprezentanți ai salariaților și sunt formate din angajați care nu ocupă posturi de conducere și care se reunesc cel puțin de două ori pe lună, o dată pentru a discuta probleme interne apărute la nivelul consiliului, iar a doua oară pentru a dezbate cu conducerea organizației anumite aspecte referitoare la condițiile de muncă și salariile acordate. Membrii consiliilor de muncă sunt aleși pentru o perioadă de trei ani. Orice decizie a managementului superior referitoare la timpul de muncă, programul de lucru, durata concediilor, procedura de evaluare a performanțelor, trebuie adusă la cunoștința membrilor consiliului. Consiliul de muncă poate respinge deciziile managementului superior, solicitând informații suplimentare din partea conducerii companiei. În companiile olandeze, rolul consiliilor de muncă a devenit din ce în ce mai important, acestea participând la procesul de adoptare a unor decizii strategice precum dezvoltarea unor produse noi, planul de investiții, reorganizarea sau restructurarea activității companiei.

6.11. Managementul resurselor umane în Marea Britanie

Cultura managerială a organizațiilor britanice poate fi caracterizată prin intermediul următoarelor **particularități**³⁶:

- respectul față de oameni în general și față de angajați în special;
- disciplina și realizarea completă a sarcinilor;
- delimitarea clară a funcțiilor, unele de celelalte;
- mobilitate redusă, generată de atitudinea conservatoare a angajaților și managerilor care preferă să nu facă schimbări în activitatea lor doar dacă acest lucru este necesar;
- orientare spre rezultate;
- atitudine fairplay în relațiile contractuale;
- definirea cât mai exactă a sarcinilor de muncă la nivelul postului;
- individualism;
- munca, drept factor motivator în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Trăsăturile dominante ale managementului resurselor umane în Marea Britanie sunt **integrarea și descentralizarea**.

³⁶ Jackson T., *op. cit.*, pp. 128.

Gradul de **integrare** a managementului resurselor umane în sistemul de management al organizațiilor britanice poate fi analizat și evaluat cu ajutorul următorilor **indicatori**³⁷:

- *nivelul de participare a salariaților la procesul de conducere a organizațiilor.* Acest indicator este evidențiat de gradul de reprezentare a salariaților în consiliile de conducere a companiilor. În 55% dintre organizațiile britanice, reprezentanții salariaților fac parte din managementul superior;
- *gradul de participare a funcțiunii de resurse umane la elaborarea strategiei generale a organizației.* Studiile realizate la nivelul companiilor britanice au evidențiat faptul că 87,4% dintre companiile britanice acționează pe baza unei strategii generale elaborate la nivel organizațional. În 34,6% dintre companii, departamentul de resurse umane participă la elaborarea strategiei generale. În 13,6% dintre firme, conducerea superioară solicită și beneficiază de recomandările pe care departamentul de resurse umane le formulează pe durata procesului de implementare a strategiei generale. În 42% dintre companii, managementul superior se consultă cu departamentul de resurse înainte de operaționalizarea strategiei generale;
- *măsura în care organizațiile au elaborat o strategie de resurse umane.* 26,4% dintre organizațiile britanice nu au elaborat o strategie de resurse umane, iar 29,9% dintre acestea au o strategie de resurse umane, dar care nu are o caracter formalizat. La nivelul a 43,7% dintre companii, există o strategie de resurse umane, având o formă scrisă;
- *măsura în care strategia de resurse umane este transpusă într-un ansamblu de practici de resurse umane.* 57,4% dintre companiile britanice au înregistrat un eșec în ceea ce privește transpunerea strategiei de resurse umane într-un set de practici la nivelul locurilor de muncă.

În 50,5% dintre organizațiile din Marea Britanie, gradul de integrare a managementului resurselor umane în sistemul de management este mare. Nivelul de integrare a managementului resurselor umane în sistemul de management al organizațiilor este evidențiat de prezența sau existența la nivelul companiilor a unor politici și practici de resurse umane, care reflectă conținutul strategiei generale a respectivelor companii. Organizațiile în care se înregistrează un nivel ridicat de integrare a managementului resurselor umane în strategia generală a acestora urmăresc angajarea pe termen lung, *resursele umane fiind cel mai important capital al acestora*³⁸. În 58,2% dintre

³⁷ Budhwar P. S., *Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK*, Personnel Review, vol. 29, no. 2/2000, MCB University Press, pp.147-148.

³⁸ Budhwar P. S., *op. cit.*, pp. 151.

companiile britanice se urmărește angajarea unor tineri absolvenți, ale căror principale calități sunt: dinamismul, creativitatea, angajamentul și potențialul de a se dezvolta. Companiile britanice acordă o atenție deosebită activităților de training și dezvoltare a resurselor umane, deoarece acestea exercită o influență directă asupra performanței și satisfacției salariaților în muncă, îmbunătățirii competențelor existente și dezvoltării unor noi și asigurării unui echilibru cât mai bun între obiectivele organizaționale și nevoile salariaților.

Nivelul ridicat de integrare a practicilor de resurse umane în strategia generală a companiei a determinat o serie de modificări în ceea ce privește rolul și activitatea sindicatelor, care îndeplinesc un rol participativ, în companiile din Marea Britanie. În acest sens, comunicarea cu salariații și sindicatele a devenit unul dintre principalele obiective ale managementului superior.

Descentralizarea managementului resurselor umane evidențiază modul de repartizare a responsabilităților privind realizarea activităților de resurse umane la nivelul subdiviziunilor organizatorice. Transferul responsabilităților privind activitățile de resurse umane prezintă o serie de avantaje. În primul rând, în acest fel, companiile obțin un nivel sporit de angajament în muncă al managerilor de activitate (*line managers*) și le asigură acestora un grad de autonomie relativ ridicat. În al doilea rând, departamentul de resurse umane este degrevat de responsabilitatea realizării tuturor activităților de resurse umane, utilizând timpul suplimentar în vederea dezvoltării unor noi strategii și politici de resurse umane. Un număr foarte mare de disfuncționalități care apar în companie sunt soluționate la nivel local, respectiv la nivelul colectivelor sau echipelor de lucru.

Nivelul de descentralizare a activităților de resurse umane poate fi evaluat folosind următorii **indicatori**³⁹:

- *cui revine responsabilitatea adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane, care vizează următoarele activități: recrutarea și selecția resurselor umane, acordarea recompenselor, training și dezvoltare, relații de muncă, securitate și sănătate în muncă, angajări și concedieri (tabelul 6.6);*
- *evoluția rolului managerilor de activitate în realizarea activităților de resurse umane (tabelul 6.7);*
- *ponderea managerilor de activitate care, prin participarea la programele de training, au dobândit competențe în domeniul evaluării performanțelor, delegării, motivării, managementului participativ și folosirii unor limbi străine.*

³⁹ Budhwar P. S., *op. cit.*, pp. 145.

Responsabilitatea adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane revine atât departamentului de resurse umane, cât și managerilor de activitate (tabelul 6.6).

Tabelul 6.6

Responsabilii adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane⁴⁰ - % -

Activități MRU	Managerii de activitate	Managerii de activitate împreună cu departamentul de resurse umane	Departamentul de resurse umane împreună cu managerii de activitate	Departamentul de resurse umane
Managementul recompenselor	14,3	11	26,4	48,3
Recrutare și selecție	12,9	34,4	35,5	17,2
Training și dezvoltare	18,3	22,5	44,1	15,1
Relații de muncă	13,2	25,3	25,2	36,3
Sănătate și securitate în muncă	32,6	19,6	29,3	18,5
Angajări și concedieri	19,4	44,1	17,1	19,4

Departamentul de resurse umane are responsabilitatea adoptării unor decizii legate de acordarea recompenselor (48,3%) și asigurării unui climat social favorabil în cadrul companiei (36,3%), în timp ce managerii de activitate pot adopta decizii, fără a se consulta cu departamentul de resurse umane, în ceea ce privește asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare (32,6%) și angajarea și concedierea unor salariați (19,4%) (tabelul 6.6). Deciziile referitoare la elaborarea și implementarea unor programe de training sunt adoptate pe baza unor consultări între departamentul de resurse umane și managerii de activitate, decizia finală aparținând departamentului de resurse umane.

Factorii care influențează activitatea companiilor din diverse domenii de activitate au generat o serie de modificări din punctul de vedere al managerilor de activități în procesul de adoptare a deciziilor din domeniul resurselor umane (tabelul 6.7)

Tabelul 6.7

Evoluția rolului line managerilor în procesul de adoptare a deciziilor din domeniul resurselor umane⁴¹ - % -

Activități MRU	Creștere	Nici o modificare	Scădere
Managementul recompenselor	27,2	65,2	7,6
Recrutare și selecție	43,5	48,9	7,6
Training și dezvoltare	69,6	23,9	6,5
Relații de muncă	28,9	63,3	7,8
Sănătate și securitate în muncă	61,5	35,2	3,3
Angajări și concedieri	38,9	54,4	6,7

⁴⁰ Budhwar P. S., *op. cit.*, pp. 149.

⁴¹ Budhwar P. S., *op. cit.*, pp. 149.

La nivelul a 69,6% dintre companiile britanice se înregistrează o accentuare a rolului managerilor de activități în adoptarea deciziilor prin activitățile de training și dezvoltare a resurselor umane (tabelul 6.7). De asemenea, se înregistrează o creștere accentuată a rolului managerilor de resurse umane în asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare.

În companiile britanice, ponderea managerilor de activități care au participat la programe de training specializate în domenii precum: evaluarea performanțelor, folosirea delegării, motivarea resurselor, comunicarea și munca în echipă, este de cel puțin 33%.

Procesul de descentralizare a managementului resurselor umane la nivelul managerilor de activități le asigură acestora instrumentele necesare adoptării deciziilor, asumându-și responsabilitatea atât pentru propriile performanțe, cât și pentru rezultatele angajaților pe care îi au în subordine. De asemenea, managementul superior beneficiază de un feedback continuu din partea managerilor de activități, evaluând astfel măsura în care strategia generală poate fi operaționalizată la nivel organizațional și care sunt principalele direcții de dezvoltare.

6.12. Managementul resurselor umane în Germania

În Germania, mediul instituțional exercită o puternică influență asupra managementului resurselor umane, motiv pentru care modelul american nu poate fi aplicat în formă brută în contextul german. Aceasta nu înseamnă însă că mediul german de afaceri nu reprezintă un cadru propice pentru aplicarea principiilor managementului resurselor umane. Factorii determinanți ai pieței muncii în Germania sunt reprezentați de negocierile colective, managementul participativ și o foarte bună pregătire profesională în domeniul tehnic a angajaților. Deși conceptul de management strategic al resurselor umane nu poate fi aplicat în totalitate la nivelul Germaniei, acest lucru nu înseamnă că mediul de afaceri din această țară nu permite implementarea filosofiei de management al resurselor umane.

În cele mai multe dintre sectoarele economiei naționale au loc **negocieri colective** al căror principal obiect îl constituie clauzele contractului individual de muncă, nivelul salariilor, timpul de muncă. Rezultatul negocierilor colective îl reprezintă contractul colectiv de muncă încheiat între asociațiile patronale și uniunile sindicale. Negocierile colective se desfășoară la nivelul fiecărui sector de activitate, având un caracter regional. Este foarte important a fi menționat faptul că, în Germania, companiilor nu le este impusă prin niciun act normativ, afilierea la o asociație sau uniune patronală, nefiind astfel obligate să participe la negocieri colective. Cu toate acestea, mai mult de două

treimi dintre companiile din Germania participă la negocierile colective, principala consecință reprezentând-o caracterul standardizat al condițiilor de angajare, specifice la nivelul unui anumit sector de activitate. Evoluțiile înregistrate în decursul ultimului deceniu la nivelul Germaniei au determinat apariția unor tendințe sau evoluții noi în domeniul negocierilor colective. Pe de o parte, angajatorii sunt nemulțumiți de nivelul redus de flexibilitate determinat de caracterul standardizat al condițiilor de angajare, acesta fiind unul dintre motivele pentru care aceștia sunt determinați să renunțe la calitatea de membru al unei asociații patronale, devenind astfel autonome și nemaifiind obligate să respecte prevederile contractelor colective de muncă. Pe de altă parte, și sindicatele preferă un astfel de comportament al angajatorilor, deoarece au posibilitatea de negocia anumite aspecte aplicabile doar la nivelul companiei respective, aceasta însemnând un nivel mai mare de flexibilitate în ceea ce privește condițiile de angajare.

Managementul participativ este factorul cu cea mai mare influență asupra practicilor de resurse umane. Principiul de bază al managementului participativ în Germania îl reprezintă implicarea activă a salariaților în procesul decizional. Codeterminarea presupune două forme de implicare a angajaților în procesul decizional. Implicarea salariaților în conducerea superioară a companiilor se realizează prin cumpărarea de către salariați a unui anumit procent din acțiunile companiei. Legislația germană prevede ca la nivelul firmelor cu un număr mai mare de 500 de salariați să se constituie un comitet de supraveghere format din salariați și acționarii reprezentativi. Participarea salariaților la procesul decizional se realizează și prin intermediul consiliilor de muncă, organizate la nivelul unor fabrici sau uzine. Consiliile de muncă pot fi constituite la nivelul companiilor care au un număr de cel puțin cinci salariați. Conducerea consiliilor de muncă este aleasă prin vot de către salariați. La nivelul companiilor în care sunt constituite consiliile de muncă, strategiile și politicile de resurse umane elaborate de managementul superior nu pot fi implementate fără acordul consiliilor de muncă. Între consiliile de muncă constituite la nivel de fabrică sau uzină și uniunile sindicale organizate la nivel regional sau al unui sector de activitate există legături de colaborare. Astfel, mulți dintre membrii consiliilor de muncă sunt și membri ai unor uniuni sindicale.

Pregătirea în domeniul tehnic reprezintă cea de-a treia caracteristică principală a managementului resurselor umane în Germania. Astfel, absolvenții unor instituții de învățământ pot beneficia de oportunitatea de a participa la programele de formare a competențelor în domeniul tehnic. Sistemul german de pregătire profesională în domeniul tehnic este cunoscut sub denumirea de „sistemul educațional dual”, deoarece combină formele de

pregătire la locul de muncă dezvoltate în cadrul companiilor din diverse domenii de activitate, cu pregătirea în școlile cu profil tehnic (sau de meserii) și general. Durata unui astfel de program de formare profesională este între doi și trei ani, în funcție de anumite meserii. În general, programele de ucenicie se desfășoară sub coordonarea unor organizații profesionale (ca de exemplu Camera de comerț), a asociațiilor patronale și uniunilor sindicale.

Selecția resurselor umane este considerată în companiile germane una dintre activitățile-cheie ale managementului resurselor umane. Metodele de selecție utilizate au un caracter formal și foarte standardizat, între cel mai frecvent utilizate fiind interviurile structurate, testele de selecție și centrele de evaluare (assessment center). Procedura de selecție a candidaților presupune mai întâi trierea CV-urilor, în funcție de experiența, nivelul de studii și referințele candidaților. Candidații selectați în urma acestei etape vor participa la un interviu cu un specialist de resurse umane și unul cu șeful ierarhic direct al postului pe care urmează a fi angajați. Principalele tipuri de interviuri sunt cele semistructurate și nestructurate. Testele de selecție, cele de personalitate și inteligență, sunt foarte rar utilizate în procesul de selecție, fiind aplicate doar în cazul angajării unor tineri absolvenți. Centrele de evaluare sau selecția în funcție de competență sunt folosite cu o frecvență mare, în special, în cazul selecției tinerilor absolvenți. În Germania, există o oarecare rezistență împotriva folosirii metodelor formale de selecție a resurselor umane. Această tendință este determinată de acțiunea a doi dintre cei trei factori care exercită o influență majoră asupra pieței muncii în Germania. În primul rând, absolvenții dispun de un anumit nivel de pregătire profesională inițială în domeniul tehnic dobândită în școlile profesionale sau de ucenici, iar din acest punct de vedere angajatorii își pot face o imagine de ansamblu asupra candidaților. În al doilea rând, principiile managementului participativ le permit consiliilor de muncă să refuze utilizarea unor astfel de instrumente în procesul de selecție. Din punctul de vedere al consiliilor de muncă, procedurile standard de evaluare a candidaților ar trebui eliminate, deoarece sunt, de cele mai multe ori supuse unor prejudecăți. Astfel validitatea testelor scrise de selecție este foarte puțin utilizată.

Trainingul angajaților este considerată principala activitate care asigură un grad ridicat de flexibilitate funcțională la nivelul companiilor. În Germania sunt aplicate trei forme de training. În primul rând, ucenicii sunt instruiți atât la locul de muncă, cât și în cadrul unor școli profesionale. Acest program de formare profesională durează circa doi-trei ani. Însă, în cele mai multe dintre cazuri, companiile beneficiază de aceste programe de training, astfel încât o mare parte dintre ucenici devin angajați ai firmelor, deoarece aceștia dispun de competența tehnică necesară impusă de activitatea la nivelul postului. În al

doilea rând, ucenicii își pot îmbunătăți nivelul de pregătire profesională, participând la programe de formare profesională suplimentară, în cadrul cărora pot dobândi atât competențe pe domeniul tehnic, cât și în domeniul managementului. În unele sectoare de activitate există obligativitatea obținerii unor certificate sau diplome pentru ca respectivii angajați să poată ocupa anumite poziții de conducere. În general, nivelul investițiilor realizate de companii în dezvoltarea unor programe de pregătire profesională în vederea obținerii de ucenici a unor calificări suplimentare sau complementare celor de bază este relativ redus. În al treilea rând, există o preocupare sporită a companiilor germane în vederea dezvoltării la nivelul angajaților a unor competențe nu numai în unele domenii tehnice, cât și în unele mai puțin tehnice ca, de exemplu: domeniul siguranței, limbilor străine, informaticii. Un număr din ce în ce mai mare de companii și au dezvoltat programe proprii de formare în domeniul managementului.

Consiliile de muncă au un rol important nu numai în ceea ce privește stabilirea programelor de training care urmează a fi dezvoltate la nivelul companiilor, dar mai ales în procesul de selecție a candidaților care urmează să participe la astfel de programe. În general, reprezentanții salariaților au un interes foarte mare în direcția îmbunătățirii nivelului de calificare a salariaților, deoarece unul dintre principiile majore în funcție de care se acordă creșterile salariale îl reprezintă cel al calificărilor.

Activitatea de **evaluare a performanțelor** profesionale ale salariaților prezintă unele trăsături specifice, în funcție de categoria de angajați vizată și sectorul de activitate. În cele mai multe dintre companiile din domeniul serviciilor financiare există un sistem de evaluare a performanțelor, în timp ce în domeniul serviciilor de sănătate se înregistrează o situație opusă. De cele mai multe ori, procedura de evaluare a performanțelor este aplicată în special la nivelul posturilor manageriale. Aceasta, datorită influenței majore pe care consiliile de muncă o exercită în ceea ce privește practicarea evaluării performanțelor. În general, consiliile de muncă manifestă un grad ridicat de rezistență în ceea ce privește implementarea activității de evaluare a performanțelor angajaților, mai ales în situațiile în care rezultatele evaluării sunt direct corelate cu nivelul recompenselor. În consecință, în companiile germane, există o diferență foarte mare între recompensele acordate la nivelul posturilor de execuție și cele ale managerilor, deoarece performanțele în muncă ale acestora din urmă sunt corelate cu nivelul recompenselor. Din acest punct de vedere, prevederile contractelor colective de muncă nu se aplică și la nivelul managerilor.

Politica de recompense specifică companiilor din Germania presupune acordarea și folosirea a două forme de recompense: salariul de bază și

recompensele în funcție de performanță. Pentru a putea înțelege cât mai bine obiectivele și particularitățile politicii de recompense din companiile germane, este necesară realizarea unei delimitări clare între salariile personalului de execuție și cele ale managerilor.

Salariile personalului de execuție sunt stabilite în funcție de prevederile acordurilor colective cu privire la nivelul minim al salariului ce trebuie acordat în cazul acestei categorii de salariați. Salariile acordate personalului de execuție înregistrează variații foarte mici, deoarece salariul de bază reprezintă componenta cea mai importantă. În numeroase situații, bonusurile acordate salariaților au caracter invariabil, motiv pentru care, în cele mai multe dintre situații, acestea nu mai sunt considerate factori motivaționali. Unele bonusuri sunt acordate la nivel colectiv, lunar sau chiar anual. În prezent, la nivelul companiilor germane, se manifestă tendința de stabilire și acordare a salariilor în funcție de performanța în muncă a angajaților. Și în ceea ce privește comportamentul consiliilor de muncă și uniunilor sindicale apar unele modificări, deoarece acestea au înțeles necesitate și importanța individualizării recompenselor, în scopul unei mai bune motivări a angajaților. Deși, în unele companii, uniunile sindicale și consiliile de muncă au elaborat și au implementat scheme de recompensare în funcție de performanță, totuși, la nivelul acestora, există încă un grad ridicat de reticență cu privire la utilizarea unor recompense colective într-un sistem individualizat. Recompensele acordate managerilor au la bază tendințele înregistrate pe piața muncii, nivelul rezultatelor în muncă și rezultatele negocierilor individuale dintre aceștia și conducerea companiei.

În anumite sectoare de activitate, uniunile sindicale și consiliile de muncă permit recompensarea noilor salariați cu un salariu situat sub nivelul minim stabilit în cadrul negocierilor colective. În timp ce uniunile sindicale sprijină implementarea unor criterii de performanță care să permită individualizarea salariilor, consiliile de muncă manifestă în continuare un nivel ridicat de rezistență față de această practică.

La nivel de ansamblu, managementul resurselor umane practicat la nivelul companiilor din Germania se caracterizează printr-un nivel ridicat de instituționalizare. Această caracteristică nu limitează posibilitățile de dezvoltare la nivelul Germaniei a activității companiilor multinaționale. Însă influența majoră a uniunilor sindicatelor și consiliilor de muncă la nivelul practicilor de resurse umane diminuează capacitatea de adaptabilitate a companiilor la schimbările intervenite în sectorul de activitate.

6.13. Managementul resurselor umane în Cehia

Din punct de vedere economic, Cehia se caracterizează printr-o **bogată tradiție** în domeniul industrial și antreprenorial, fiind țara cea mai eficientă dintre toate țările din fostul bloc comunist. Între cele mai importante **trăsături ce individualizează managementul resurselor umane** în Cehia pot fi menționate:

- costurile cu forța de muncă reprezintă o parte importantă din totalul cheltuielilor operaționale;
- existența unei nevoi în creștere pentru programele de pregătire în domeniul IT, vânzărilor, limbilor străine și marketingului;
- importanța crescută acordată activităților de recrutare și selecție și recompensare a salariaților;
- pătrunderea în economia cehă a companiilor multinaționale străine, care oferă condiții de recompensare mult mai avantajoase și care atrag cea mai mare parte a angajaților cu un nivel de pregătire profesională superior, reprezentând din acest punct de vedere o mare amenințare cu care companiile din domeniul public și cele privatizate se confruntă;
- necesitatea elaborării și implementării unor planuri de resurse umane;
- interesul major pentru atragerea know-how-ului managerial din sistemele de management dezvoltate, ceea ce a condus la creșterea preocupărilor pentru dezvoltarea unor programe de training specializate pe domeniul managementului internațional.

La nivelul economiei naționale, există încă **un deficit mare de competențe și abilități**, generat de procesul de restructurare a fostelor companii de stat. În organizațiile din sectorul public predomină recrutarea din surse interne pentru posturile de manager. În cele mai multe dintre companiile privatizate (foste întreprinderi de stat), principalul criteriu de recrutare și selecție a salariaților îl reprezintă sistemul relațiilor personale. **Responsabilitatea** derulării procesului de **recrutare și selecție** revine, în majoritatea situațiilor, managerilor de activități. Unele companii au o atitudine nefavorabilă în ceea ce privește activitatea sindicatelor, considerându-le o amenințare.

În ceea ce privește activitatea de training și dezvoltare a resurselor umane, pot fi remarcate o serie de progrese notabile, evidențiate de numărul din ce în ce mai mare al instituțiilor specializate pe servicii de pregătire a managerilor și personalului tehnic. Domeniile de interes major sunt: IT, management, marketing, limbi străine.

Sistemul de recompense practicat la nivelul companiilor din Cehia reflectă, pe de o parte, măsurile antiinflaționiste, iar pe de altă parte, principiile

economiei de piață. Astfel, în cazul muncitorilor și al angajaților din organizațiile publice, salariile se stabilesc printr-un sistem centralizat, preponderentă fiind componenta fixă a salariului. Recompensele acordate managerilor și angajaților profesioniști au la bază principiile performanței și competenței. În cazul acestor categorii de salariați, componenta variabilă deține cel mai important rol. Alte forme de motivare a salariaților sunt reprezentate de stimulentele salariale și beneficiile sociale (grădiniță pentru copiii personalului angajat) și credite pentru angajați. Contractele cu timp parțial de muncă și cele pe perioadă determinată reprezintă expresia tendinței de flexibilizare a practicilor de resurse umane în Cehia.

Cu toate că, în decursul ultimilor ani, s-au înregistrat progrese importante în ceea ce privește domeniul managementului, unii specialiști consideră că practicile de resurse umane sunt încă insuficient de dezvoltate⁴².

6.14. Managementul resurselor umane în Turcia

În decursul ultimilor 15 ani, **managementul resurselor umane** a devenit principalul **factor** care a asigurat **competitivitatea** companiilor din Turcia pe piața mondială. Corelația dintre nivelul de dezvoltare economico-socială a țării cu evoluțiile înregistrate în domeniul resurselor umane relevă faptul că *managementul resurselor umane este un domeniu în dezvoltare într-o țară în dezvoltare*⁴³. Amplificarea rolului și importanței managementului resurselor umane reprezintă principala consecință a interesului mediului de afaceri față de acest domeniu. În același timp, în Turcia există un deficit de know-how managerial în domeniul resurselor umane.

Din punctul de vedere al managementului resurselor umane, **Turcia este o țară a contrastelor**. La nivel organizațional, valorile culturii „vestice” coexistă cu acelea ale culturii „estice”. În ceea ce privește abordarea managementului resurselor umane, la nivelul organizațiilor există o mare diferență. În unele companii, precum Nestas, Beko, Arcelick, Vitra, resursele umane sunt considerate un partener strategic. Pentru acestea, managementul resurselor umane reprezintă unul dintre factorii care asigură succesul. În același timp, există un număr relativ mare de companii care se situează la cealaltă extremă, în cadrul căroră este promovat un stil managerial autoritar, angajații fiind considerați costuri impuse de activitatea curentă.

În ceea ce privește rolul **funcțiunii de resurse umane**, în 65% dintre companii funcționează un departament de resurse umane, titulatura completă a

⁴² Jackson T., *op. cit.*, pp. 198.

⁴³ Aycan Z., *Human Resource Management in Turkey*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press, pp. 252.

acestui fiind *Departamentul de Management al Resurselor Umane*. În 12,2% dintre companii, managerul de resurse umane deține un rol-cheie, făcând parte din structura de conducere a acestora, în timp ce în peste 50% dintre organizații strategiile de resurse umane au caracter formalizat, fiind integrat în strategia generală a acestora. Principalele atribuții ale departamentului de resurse umane se concretizează în realizarea următoarelor activități: recrutarea și selecția resurselor umane, planificarea carierei, asigurarea siguranței locurilor de muncă, asigurarea unor facilități economice și sociale (transport și cantină pentru angajați), evaluarea performanțelor, managementul recompenselor, trainingul și dezvoltarea resurselor umane.

Metoda de **recrutare a resurselor umane**, cel mai frecvent utilizată, o reprezintă recomandările salariaților interni și relațiile personale, evidențiind astfel cultura de tip colectiv specifică acestei țări. Principala metodă de **selecție** a angajaților o reprezintă, în cazul a 90% dintre companii, interviul nestructurat. Un număr foarte mic de companii folosesc teste de selecție. În general, testele de selecție sunt traduse din limba engleză în cea turcă.

Managementul carierei beneficiază de o atenție sporită în companiile din Turcia, rolul departamentului de resurse umane fiind acela de consultant pentru salariații interni, aceasta deoarece mulți dintre aceștia au tendința de a nu înțelege importanța corelației dintre competență și conținutul postului. Dintre companiile din Turcia, 58% au implementat un sistem de dezvoltare a carierei. În 72% dintre organizații, promovarea salariaților are la bază criteriul performanței, în timp ce în 70% dintre companii promovarea reprezintă principala formă de finalizare a programelor de training la care salariații au participat. 14% dintre firme nu le comunică angajaților care sunt principalele criterii de promovare.

Trainingul și dezvoltarea resurselor umane sunt considerate activități prioritare ale departamentului de resurse umane, la nivelul companiilor din Turcia. Una dintre principalele probleme cu care se confruntă companiile în acest domeniu o reprezintă lipsa unor instrumente de evaluare a eficienței și eficacității programelor de training. În 82% dintre companii evaluarea cursanților este realizată de formatori. Angajații participă la programele de training din două motive: deoarece acestea le sunt necesare în vederea promovării și pentru a putea obține un anumit nivel de performanță, impus de companie.

Evaluarea performanțelor este considerată una dintre cele mai importante „provocări” ale managementului resurselor umane în Turcia. Rezultatele unor cercetări⁴⁴ realizate la nivelul companiilor din Turcia

⁴⁴ Aycan Z., *op. cit.*, pp. 256.

evidențiază faptul că 72% dintre acestea au implementat la nivel organizațional un sistem de evaluare a performanțelor, care însă nu permit obținerea unor rezultate obiective. În 33% dintre companii, cele mai importante criterii de evaluare a performanțelor sunt competența și comportamentul angajaților. În majoritatea organizațiilor (80%), evaluarea performanțelor este realizată de șefii ierarhici direcți ai angajaților. În opinia managerilor, autoevaluarea nu furnizează rezultatele estimate, deoarece angajații au tendința de a se subevalua, acestea fiind unele dintre aspectele ce evidențiază cultura de tip colectiv, specifică acestei țări. Rezultatele evaluării performanțelor sunt aduse la cunoștința angajaților doar în 11% dintre companii, datorită nivelului mare de emotivitate pe care angajații îl demonstrează în momentele în care li se furnizează un feedback negativ.

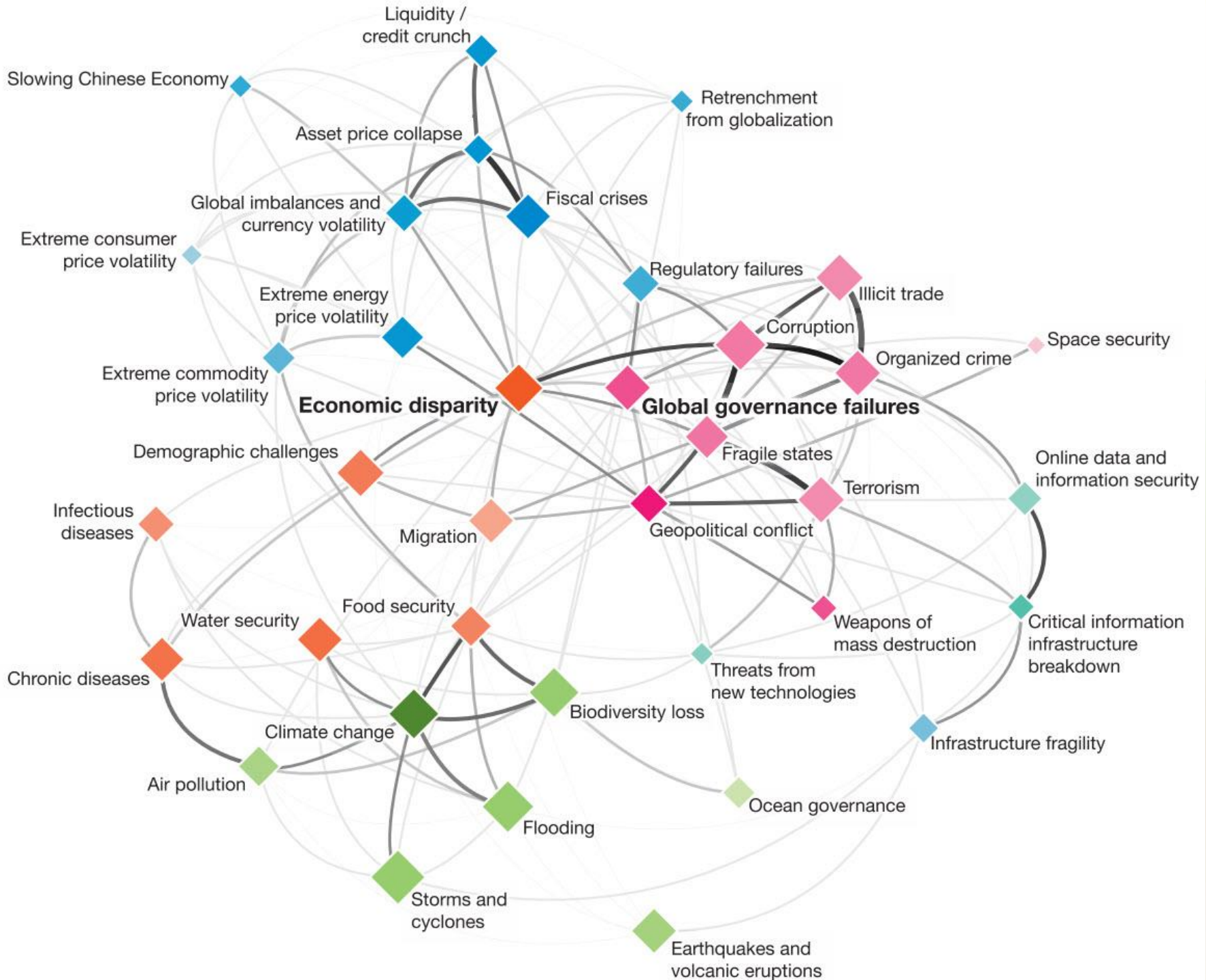
Două treimi din companii folosesc **sistemul de recompense** în funcție de performanță, dar în opinia managerilor rezultatele nu sunt cele estimate. Alături de salariu, angajaților li se oferă posibilitatea de a obține bonusuri substanțiale, acordate în funcție de rezultatele obținute în muncă. Obținerea titlului de „angajatul lunii” reprezintă una dintre formele de motivare intrinsecă a salariaților. Mai puțin de 50% dintre companii au implementat un sistem de evaluare a posturilor și doar o treime dintre ele folosesc rezultatele evaluării posturilor în procesul de stabilire a salariilor. Salariul pe care o persoană îl obține în momentul angajării este determinat prin metoda negocierilor individuale. Un aspect ce trebuie reținut este că nivelul și valoarea salariilor se calculează în funcție de rata inflației. Performanța și competența sunt principalele criterii în funcție de care angajații pot beneficia de creșteri salariale. În doar 11% dintre companii, sistemul relațiilor personale este criteriul principal luat în calcul în procesul de stabilire a salariilor angajaților. În categoria alte beneficii acordate salariaților sunt incluse cantina, asigurările de sănătate, mașina de serviciu, telefonul mobil și primele.

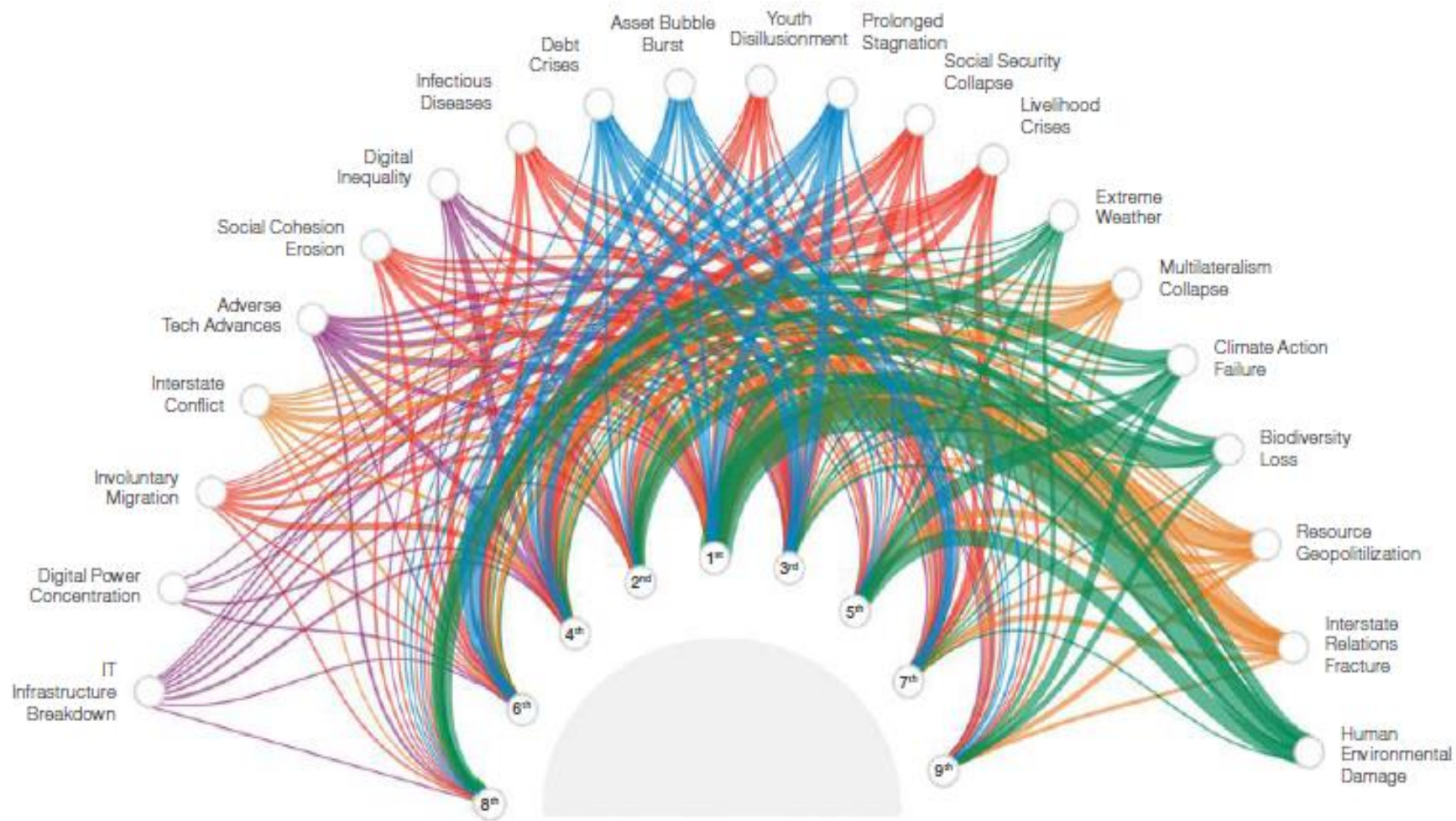
Managementul resurselor umane practicat la nivelul companiilor din Turcia conține, pe de o parte, influențe ale sistemelor dezvoltate de management din țările occidentale, iar pe altă parte, elemente ale culturii de tip colectiv. În același timp, trebuie remarcată o atenție deosebită de care beneficiază acest domeniu, fapt evidențiat de existența la nivelul întregii țări a unui număr de peste 1.000 de companii de consultanță în domeniul resurselor umane și a unui număr mare de programe educaționale, de tip masterat, organizate în vederea formării viitorilor specialiști de resurse umane.

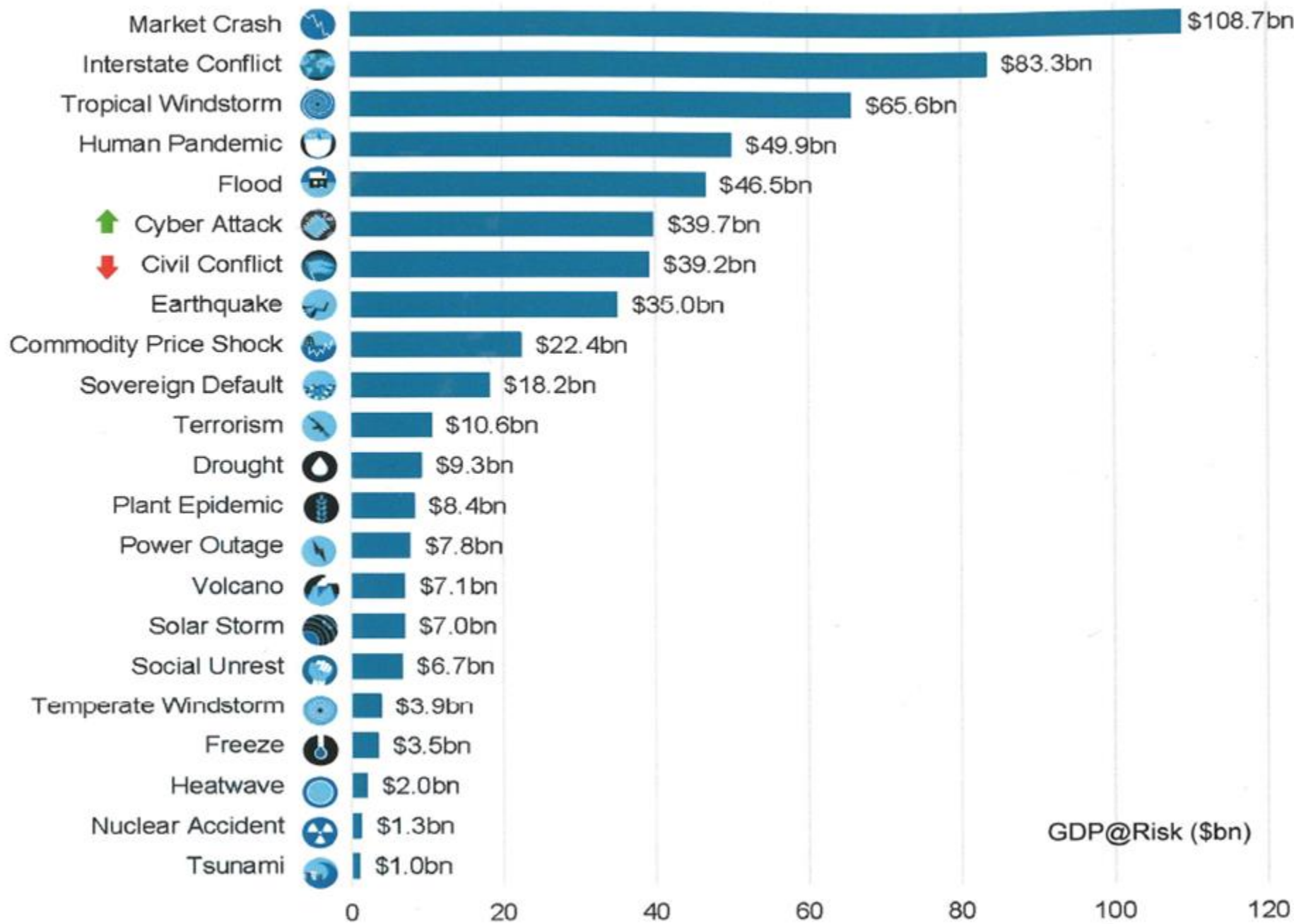
HR-ul încotro???

Conf. univ. dr. Cristian Marinaș

HR in contextul actual??



8th6th4th2nd1st3rd5th7th9thExtreme
WeatherDebt
CrisesSocial
Cohesion
ErosionInfectious
DiseasesClimate
Action
FailureLivelihood
CrisesBiodiversity
LossProlonged
StagnationHuman
Environmental
Damage



Changing climate



Biodiversity loss and ecosystem collapse

Natural disasters

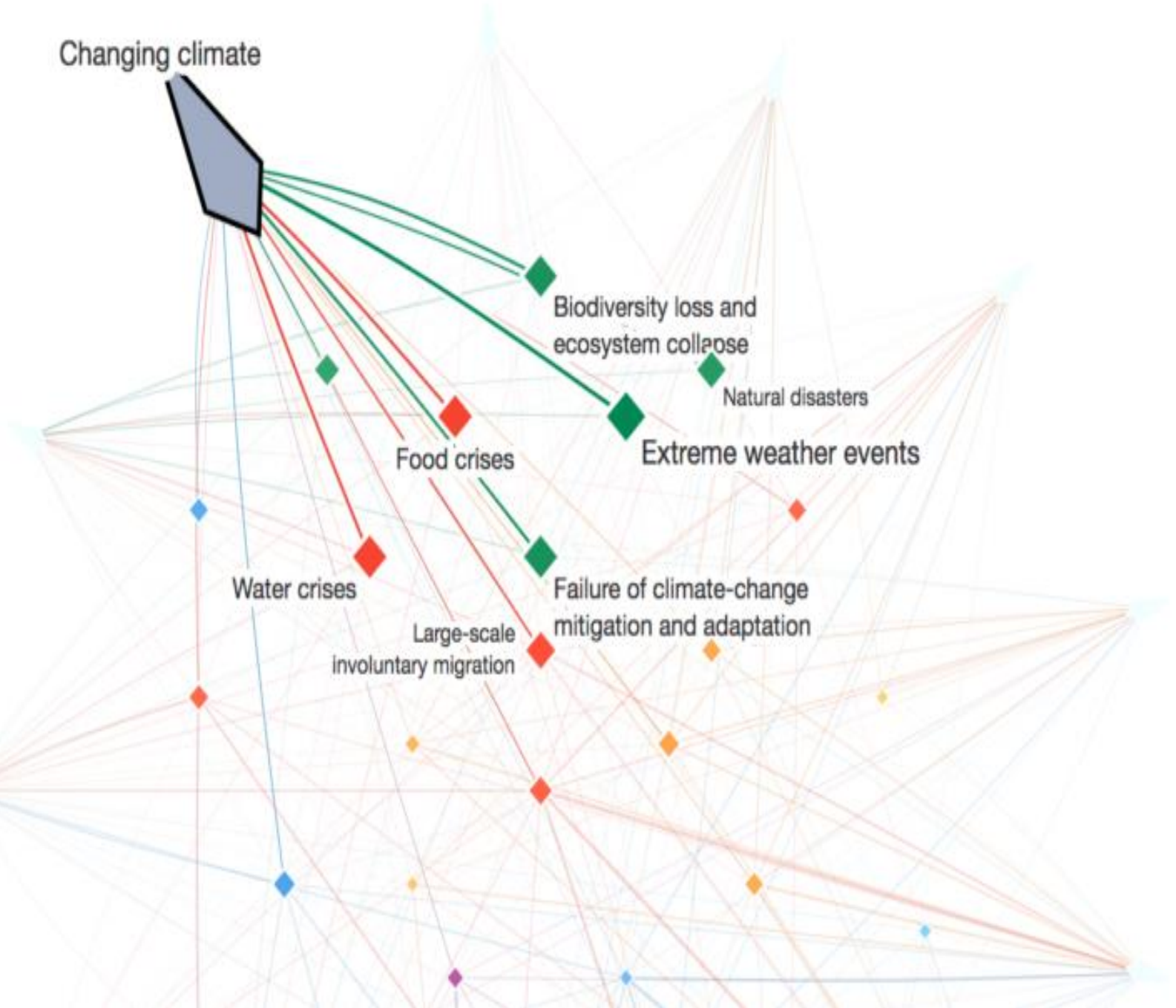
Extreme weather events

Food crises

Water crises

Large-scale involuntary migration

Failure of climate-change mitigation and adaptation



De la Industry 1.0 la Industry 4.0

- prima revoluție industrială (sec. XVIII) - utilizarea puterii aburilor și mecanismelor de producție
- a doua revoluție industrială (sec. XIX) descoperirea electricității și implementarea producției pe linia de asamblare
- a treia revoluție industrială (anii 70, sec. XX) automatizarea parțială, prin folosirea de comenzi și computere programabile cu memorii
- a patra revoluție industrială (sec. XXI) aplicarea tehnologiei informației și a comunicațiilor la nivel industrial – fabrici inteligente și sisteme de producție fizice cibernetice
- a cincea revoluție industrială (sec. XXI) intensificarea relației om-mașină, deciziile aparțin oamenilor, brainnet, calculatoarele cuantice, cognificarea prin IA

Stadiile dezvoltării tehnologice ale umanității

- **Stadiul 1** - Se folosește forța umană; începe specializarea muncii
- **Stadiul 2** - Forța umană este înlocuită cu cea a animalelor
- **Stadiul 3** - Mecanizarea Forța apei Forța aburului
- **Stadiul 4** - Producția de masă / Linia de asamblare Mecanizarea
- **Stadiul 5** - Automatizare prin computer
- **Stadiul 6** - Producție prin roboți cu senzori și inteligență artificială
- **Stadiul 7** - Interfața creier / mașină
- **Stadiul 8** - IA anticipează nevoile umane și planifică/gestionează resursele.

Întrebare de 1 mil. de puncte

- **Putem renunța la tehnologie???**

Întrebare de 1 mil. de puncte

Putem renunța la tehnologie???

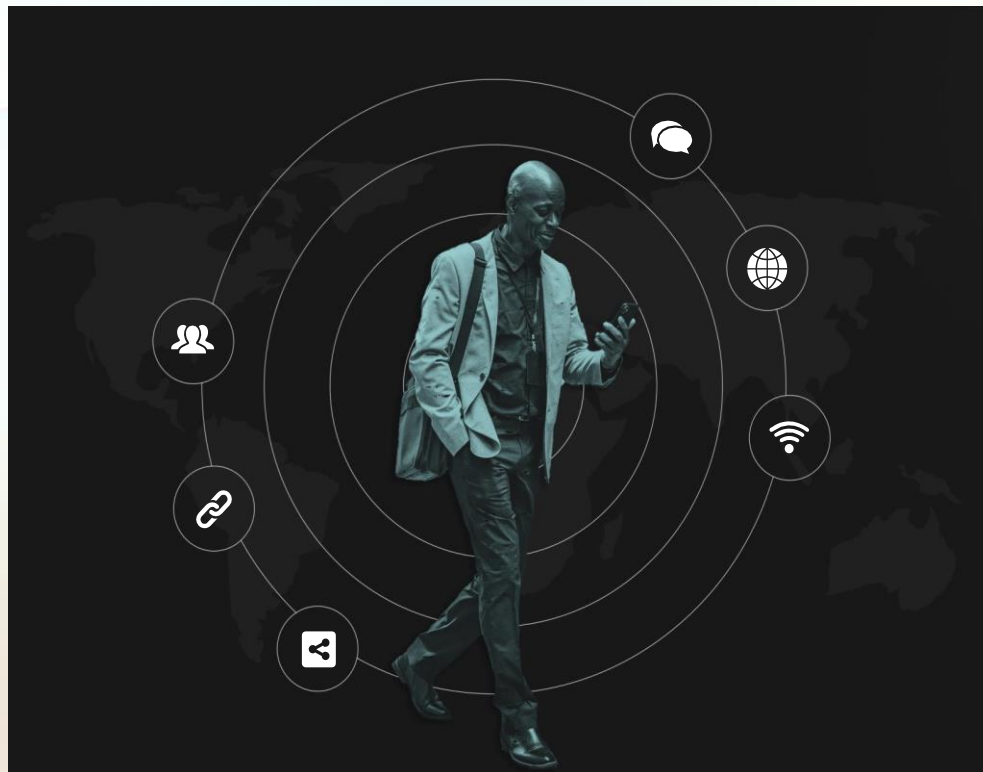
- **2 din 3 elevi români consideră că meseriile viitorului au legătură robotica, inteligența artificială, imprimarea 3D și cu computerele?**
- **97 mil noi locuri de muncă, adaptate automatizării și noilor tendințe tehnologice** (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020)

2022

5 MILIARDE de utilizatori de Internet, 63% din populația globului

2030

7,5 MILIARDE de utilizatori de internet



INACO
INITIATIVA PENTRU COMPETITIVITATE

21 de MILIARDE de dispozitive digitale interconectate, dintre care 15 miliarde sunt dispozitive mobile

90% din populația globului

Brains Internet 2035-2050

- **Sisteme informatice automatizate**
- **Metaversul**
- **Realitatea mixtă și augmentată**
- **Conectivitatea avansată**
- **Augmentarea umană**
- **Securitatea informațiilor**
- <https://www.youtube.com/watch?v=4oK4HlcPbbM> – min13
- <https://www.youtube.com/watch?v=iTZ2N-HJbwA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=eZa98YMgeCY>

Robotizarea și HR-ul

1,7 milioane de roboți industriali au fost introduși în activitate până în 2020

La nivel mondial funcționau 74 de roboți industriali la 10.000 angajați. România se află pe locul 37 din 44 țări analizate, cu doar 15 roboți la

10.000 angajați, de două ori mai puțin decât Polonia, de patru ori mai puțin decât în Ungaria și de opt ori mai

Uzinele **DACIA RENAULT**:

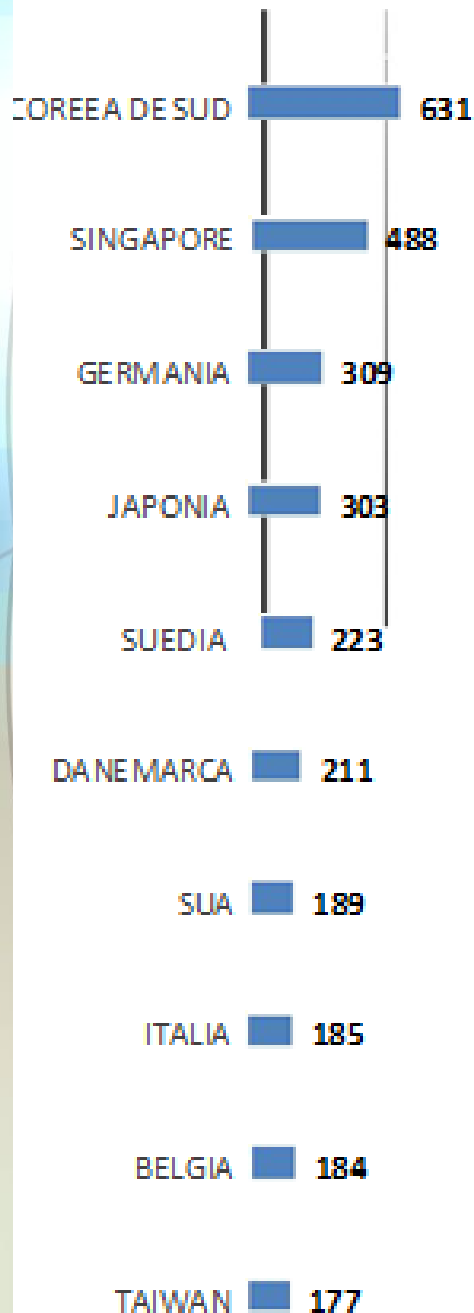
-5% robotizare (vopsitorie, caroserie, sudură, montaj, manipulare piese etc.)

-20% ...2022

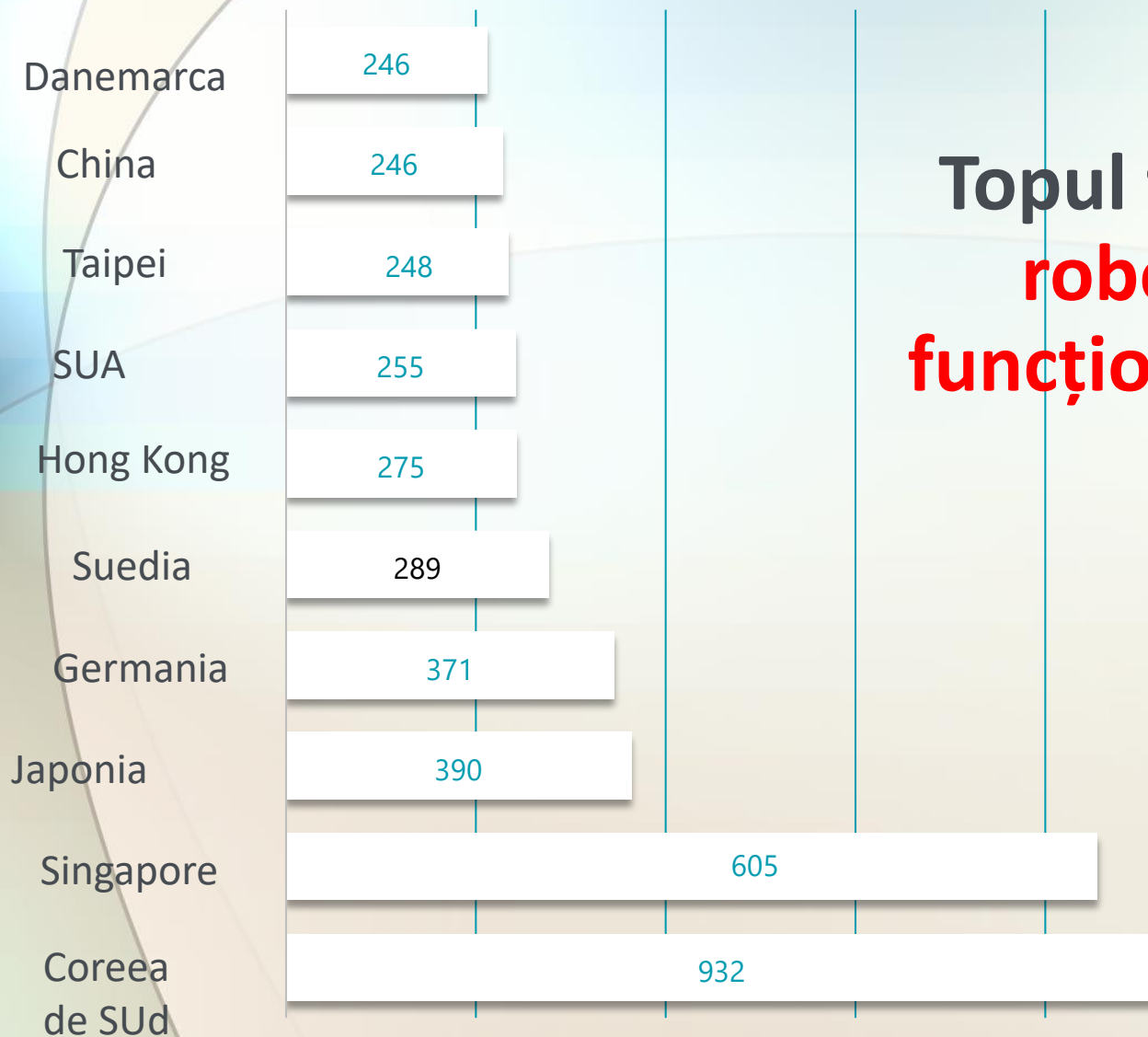
"Robotizarea produce noi locuri de muncă deoarece acei roboți trebuie programați, întreținuți, supravegheați etc."

— YVES CARACATZANIS, CEO Dacia-Renault 2016-2108

<http://ziarulargesul.ro/totul-despre-dacia-intr-un-interviu-exclusiv-cu-yves-caracatzanis/>



Robotizarea și HR-ul



Sursă: Realizat de INACO, pe baza datelor [Federației Internaționale de Robotică](#), septembrie 2021

**Topul țărilor: numărul
roboților industriali
funcționali la 10 mii de
angajați, 2022**

2022

**70% Asia,
17% Europa,
10% America,**

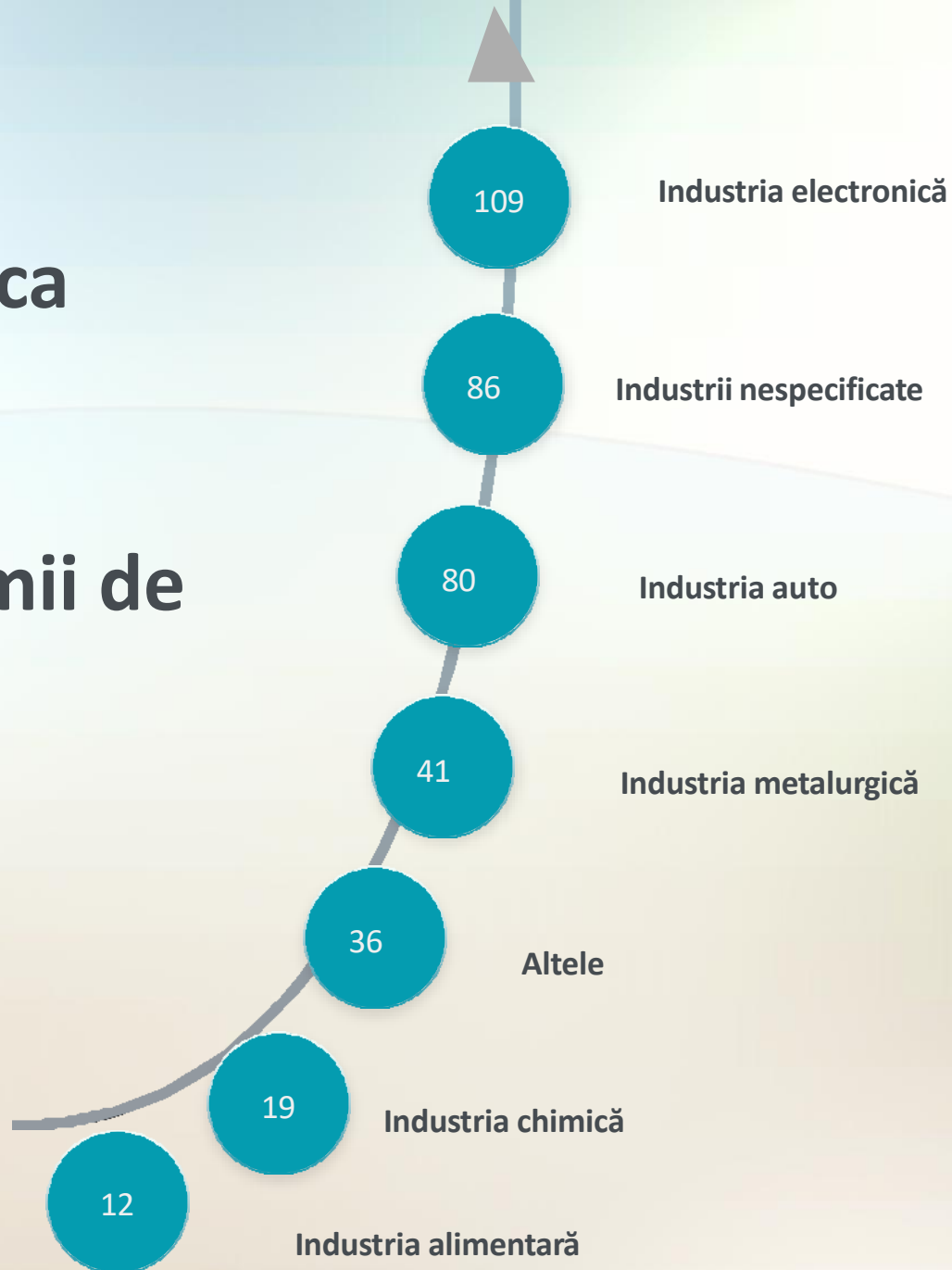
Cele mai robotizate industrii din lume, 2019 (mii de roboți)

Sursă: Realizat de INACO, pe baza datelor [Federației Internaționale de Robotică](#), septembrie 2021



Topul industriilor ca număr de roboți industriali nou introduși în 202 (mii de roboți)

Sursa: Federației Internaționale de Robotică, iulie 2022



Viitorii vânzători/lucrători din magazine



„Este capabil să prindă, sau să aleagă și să plaseze obiecte de mai multe forme și dimensiuni în locații diferite”, Matt Komatsu, șeful de dezvoltare a operațiunilor Telexistence.

Folosind cele trei „degete” de pe fiecare dintre cele două mâini, el poate aproviziona rafturi cu produse precum băuturi îmbuteliate, conserve și boluri de orez.

Rețelele de supermarketuri FamilyMart și Lawson.

Automatizarea a 27% din sarcinile de lucru existente până în 2030

Pierderea a 16 milioane de locuri de muncă
(McKinsey Report, 2020)

"Escu..."



https://www.youtube.com/watch?v=h_Mk8WwXAsw

„Escu” este un robot care poate să fie asistent bancar, recepționar într-o clădire de birouri sau asistent de vânzări la un retailer. Sau doar un entertainer.

HR-ul încotro...



Self driving Dora

100% automatizat

€ 423* / proiect

* fără TVA

Dora Hybrid

80% Automatizat -

20% suport uman

PESTE 170.485 INTERVIURI, 34.869
candidați intervievați acceptați de
recrutori.

Salut Calin,

Sunt Dora, un robot pregătit să discutăm despre
viitorul tău loc de muncă.

Durează doar 5 minute.

Sunteți în căutarea unui nou loc de muncă?

Da, sunt

Nu

Căutăm Operatori CNC.

Se oferă:

- salariu: 2.400 RON/lună în mână

Se cer:

- 3 ani de experiență

Veți începe munca în Tîrgu Mureș pe 26 Martie
2018.

Sunteți interesat de ofertă?

Da, sunt

Nu

Etica și tehnologia

- În următorii 10 ani - **100 milioane de muncitori vor fi înlocuiți**

WEEF, 2018

Peste 85 milioane locuri de muncă vor fi preluate de către roboți până în 2025

WEEF, 2022

- **Lipsa transparenței - GDPR**
- **Decalajul digital**
- **Competitivitatea digitală**
- **Decizii automatizate**
- **Controlul automatizat**
- **Înlocuirea oamenilor**
- **Comportamentele frauduloase**

European AI Act – 1 august 2024

Peste 800 milioane locuri de muncă vor fi desființate datorită automatizării până în 2030

<https://www.youtube.com/watch?v=hGCiqgghiNCo>

McKinsey Report Global Insitute, 2023

Arhitectii pieței muncii

Inteligența artificială de tip colaborativ

Institutul Allen pentru inteligență artificială – și nu doar acesta – dezvoltă sisteme de mașini inteligente care pot comunica și interacționa mai bine cu partenerii umani.

Interfețe multimodale

Ultrahaptics crează sisteme senzoriale care permit interacțiunea cu tehnologia fără contact fizic.

Platforme de distribuție sigure

Platforma ETCH, bazată pe folosirea Ethereum Blockchain, permite plata salariilor prin eliminarea poverii administrative.

Sedii de birouri în realitatea extinsă

Realitatea extinsă include realitatea virtuală, realitatea augmentată și realitatea mixtă.



Top 10 competențe

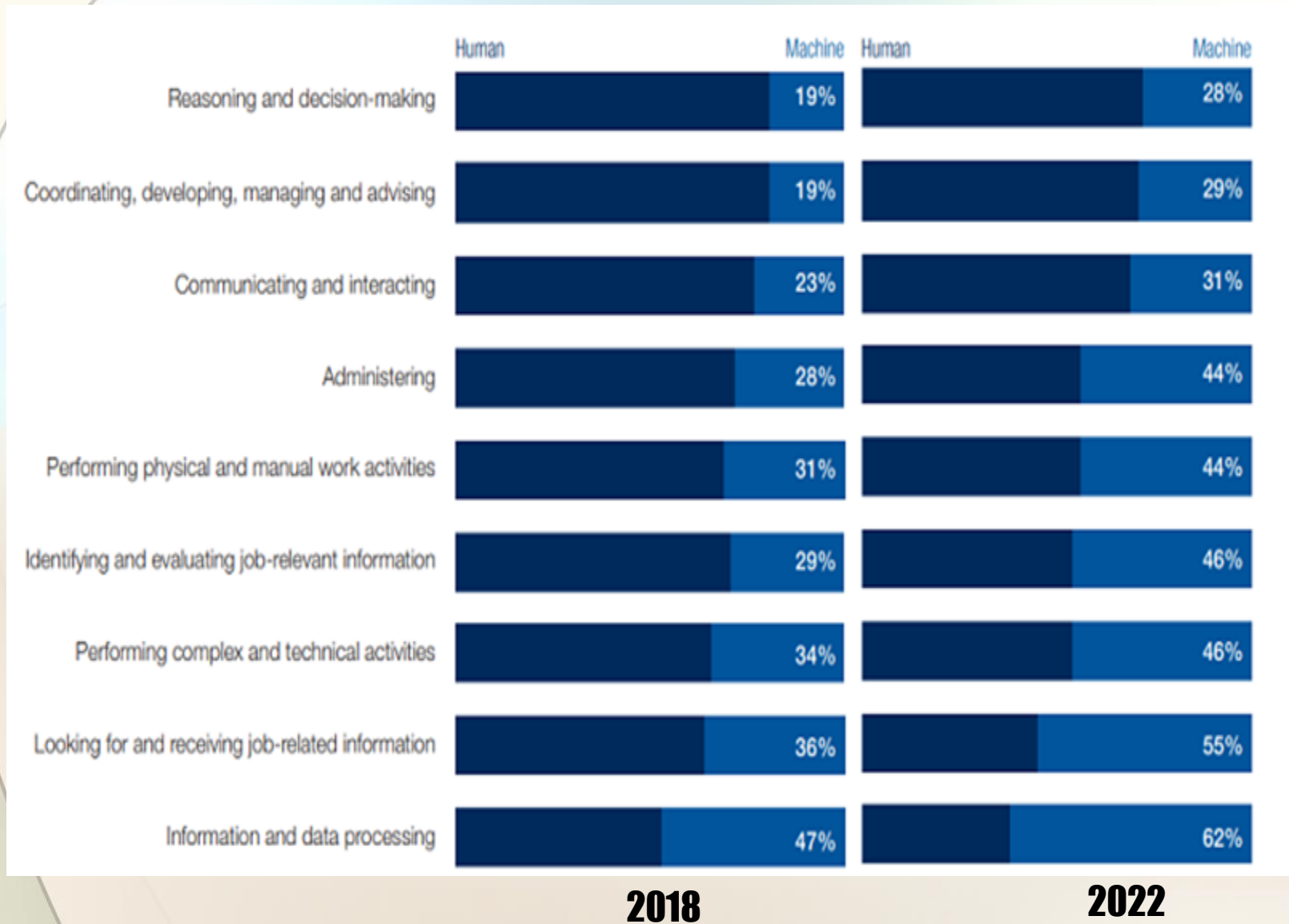
2018	Trending, 2022	Declining, 2024
Gândirea analitică și inovație	Gândirea analitică și inovație	Dexteritatea manuală/abilitățile manuale
Rezolvarea problemelor complexe	Învățarea activă	Memorie, orientarea în spațiu, abilități verbale
Gândire critică și capacitatea de analiză	Creativitate, originalitate și inițiativă	Cunoștințe financiare
Învățarea activă	Design tehnologic și programare	instalare programe, Mentenanță
Creativitate, originalitate și inițiativă	Gândire critică și capacitatea de analiză	Citire, scriere și ascultare activă
Atenția la detalii	Rezolvarea problemelor complexe	Managementul personalului
Inteligența emoțională	Leadership și influență socială	Controlul calității
Motivație	Inteligența emoțională	Coordonare și managementul timpului
Leadership și influență socială	Motivație	Abilități vizuale, auditive și de comunicare verbală
Capacitatea de coordonare și Managementul timpului	Analiza sistemelor și evaluare	Utilizarea tehnologiei, monitorizare și control

Sursa: The World Economic Forum, 2018

Cele 8 nevoi și tendințe ale pieței muncii în viitor

1. NEVOIA DE A REDUCE TIMPUL PETRECUT LA MUNCĂ
2. NEVOIA DE A FLEXIBILIZA PROGRAMUL DE MUNCĂ
3. **NEVOIA DE A CREȘTE NIVELUL DE SATISFAȚIE LA LOCUL DE MUNCĂ**
4. NEVOIA DE A REDUCE COSTURILE
5. NEVOIA DE A PRODUCEREA MAI RAPID
6. NEVOIA DE A FACE PRODUSE MAI UȘOR DE UTILIZAT
7. NEVOIA DE A ÎMBUNĂTĂȚI SIGURANȚA ȘI FIABILITATEA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR
8. NEVOIA DE A MICȘORA IMPACTUL NEFAST ASUPRA MEDIULUI

Echilibrul om-mașină



Trăsăturile angajatului viitorului

- **Flexibilitate mentală și capacitatea de a rezolva probleme complexe**
- **Gândire critică**
- **Creativitate**
Creativitate/adaptabilitate/transdisciplinaritate/gândire computațională/inteligență emoțională
- **Sociabilitate**
- **STEM - știință, tehnologie, inginerie și matematic**
- **SMAC – social, mobil, analitic și cloud**
- **Cunoștințe interdisciplinare**

Abilitățile cheie pentru meseriile viitorului

Forbes (2021) pune pe primul loc adaptabilitatea la vulnerabilități și incertitudini, într-un top al celor mai importante 10 abilități pentru viitor:

1. Adaptabilitate
2. Curiozitate
3. Deschidere către nou
4. Antreprenoriat
5. Empatie
6. Reziliență
7. Optimism
8. Imaginație
9. Abilitatea de a relaționa
10. Abilitatea de a acționa inteligent

Componenta diverselor topuri poate fi diferită, dar abilitățile esențiale sunt aceleași (Future Work Skills 2020):

1. Gândirea critică
2. Inteligența socială
3. Gândirea adaptivă
4. Abilitatea transculturală
5. Gândirea matematică
6. Înțelegerea conținuturilor media
7. Abilitățile transdisciplinare
8. Abilitățile de organizare mentală
9. Abilitățile de management cognitiv
10. Abilitățile de comunicare virtuală

Metacompetențe

- **AUTONOMIE**
- **CUNOAȘTEREA DE SINE**
- **DISCIPLINĂ AUTOIMPUSĂ**
- **COOPERAREA ÎN ECHIPĂ**

În viitorul apropiat....

JOBURI NESIGURE

CALL CENTER **99% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

CASIER **97% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

TAXIMETRIST **89% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

**BUCĂȚAR
FAST FOOD** **81% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

JOBURI SIGURE

**ASISTENȚI
SOCIALI** **0,3% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

TERAPEUT **0,35% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

**DENTIST,
NUTRIȚIONIST** **0,39% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

**PSIHIATRU,
CHIRURG** **0,42% ȘANSE
DE AUTOMATIZARE**

SURSA: THE FUTURE OF EMPLOYMENT

Job-uri ale viitorului

Biochimist – studiază dezvoltarea celulelor și mutațiile.

Inginer biomedical – realizează designul protezelor și al organelor artificiale.

Consilier genetician – specializat în analiza genelor pacienților.

Specialist în securitatea alimentelor – se asigură că plantele și animalele folosite în alimentație îndeplinesc toate standardele de siguranță.

Microbiolog – studiază microorganisme precum alge, fungi, bacterii, viruși.

Epidemiolog – studiază modul de răspândire a epidemiilor și identifică soluții pentru gestionarea acestora.

Biotehnician – realizează analize de laborator ale diferitelor organisme biologice.

Meserii căutate în viitor

Cariere de succes după 2028, în viziunea Biroului de Statistică a Muncii din SUA (Medium, K. (2020), Best Jobs of the Future: 2020 to 2050)

Ocupații în domeniul matematicii și informaticii (ex.: dezvoltatori, analiști, programatori, analiști de securitate informatică)

Ocupații în domeniul sănătății (ex.: profesioniști în sănătate mentală, tehnicieni, diagnosticieni, asistente medicale, infirmiere, personal îngrijire la domiciliu)

Consilieri și terapeuți (ex.: terapeuți pentru mișcare fizică, pentru respirație, pentru limbi străine, pentru discurs, consilieri pentru familie, pentru căsătorie, pentru abuzuri, lucrători sociali)

Profesioniști în marketing (ex.: analiști cercetare de piață, specialiști în marketing)

Construcții și dezvoltări imobiliare (în special specialiști de nișă)

Lucrători în media și comunicații (ex.: operatori și editori video)

Specialiști în domeniul financiar (ex.: manageri financiari, manageri de sistem)

Meserii ale viitorului

10 meserii ale viitorului (Bank of America – Future of Work Report):

1. Ghid turistic spațial
2. Planificator de timp liber
3. Inginer imprimare organe 3D
4. Consilier în realitate virtuală
5. Chirurg în nanomedicină
6. Biolog genetician IA
7. Strateg pentru refacerea mediului înconjurător
8. Geoinginer climatic
9. Programator de algoritmi etici
10. Administrator de confidențialitate a datelor

Meserii ale viitorului

Readers Digest începe lista meseriilor viitorului cu:

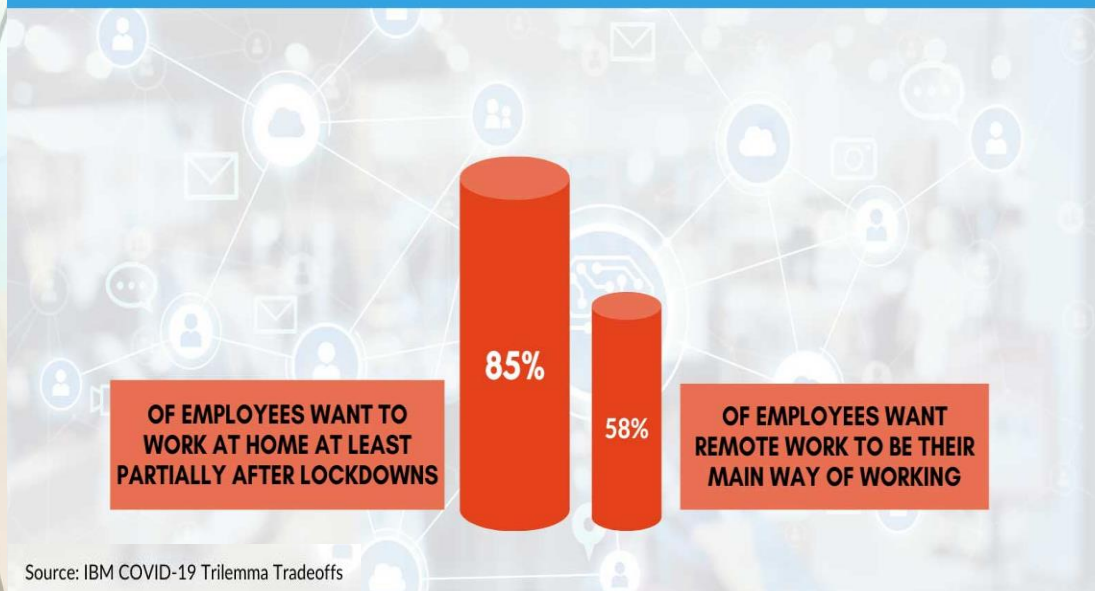
1. Ghid turistic spațial
2. Ofițer de securitate maritimă virtuală
3. Expert în gestionarea conținutului de pe rețelele de socializare
4. Trainer pentru roboți
5. Ofițer pentru automatizare
6. Pilot pentru drone
7. Specialist în marketing pentru jocuri video
8. Programator de realitate virtuală
9. Mecanic auto pentru mașinile autonome
10. Ghid de experiențe locale
11. Programator pentru asistentul vocal Alexa

12. Ofițer de schimbare regenerativă
13. Specialist în combaterea amenințărilor cibernetice
14. Tehnician în prelungirea vieții

Tendințe în HR

1. Virtual Work is Here to Stay (digitalizare, on-line, remote)

The Remote Work Trend



Gig economy – ***Munca la cerere/când e nevoie***

7,5 mil salariați în SUA

Pandemia COVID-19 – 65% work from home

70% - preferă să angajeze forță de muncă temporară

GENERATIA Z

162 milioane salariați SUA & UE vor lucra în independență

McKinsey, Global Survey, 2020

The new possible: How HR can help build the organization of the future

Firms see wider hiring pool

88%



Yes

12%



No

Workers see more job opportunities

84%



16%



... more so for smaller firms

< 5K employees



91%

5K-50K



87%

≥ 50K



87%

... less so for lower-income workers

<\$50K annual income



69%

\$50-75K



80%

≥\$75K



86%

Tendințe în HR

2. Digitalizarea muncii (inclusiv a HR-ului)

Top Factors in Creating a Sustainable Remote Work Environment

39% Introducing digital collaborative platforms

36% Allowing personal choice in determining how work gets done

31% Establishing new scheduling and meeting norms

Source: 2021 Deloitte Global Human Capital Trends

Digital HR is about process optimization in which social, mobile, analytics and cloud-based technologies are leveraged to make the HR function more efficient.

KICK-START economy – *quickly development*

KPMG CEO OUTLOOK 2020–

77% - dezvoltarea unor instrumente de comunicare adaptate nevoilor organizaționale

73% - atragerea de noi talente

67% - diminuarea spațiilor necesare unor birouri

68% - comunicarea cu angajații s-a îmbunătățit

67% - dezvoltarea unor tehnologii

33% - dezvoltarea abilităților salariaților

REMOTE WORK



Tendințe în HR

3. Calificarea/recalificarea dezvoltarea resurselor umane

HIRING ROLES

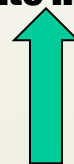
McKinsey, Global Survey, 2020

The new possible: How HR can help build the organization of the future

85% dintre companii au accelerat procesul de digitalizare
67% - au introdus procese automatizate și inteligența artificială

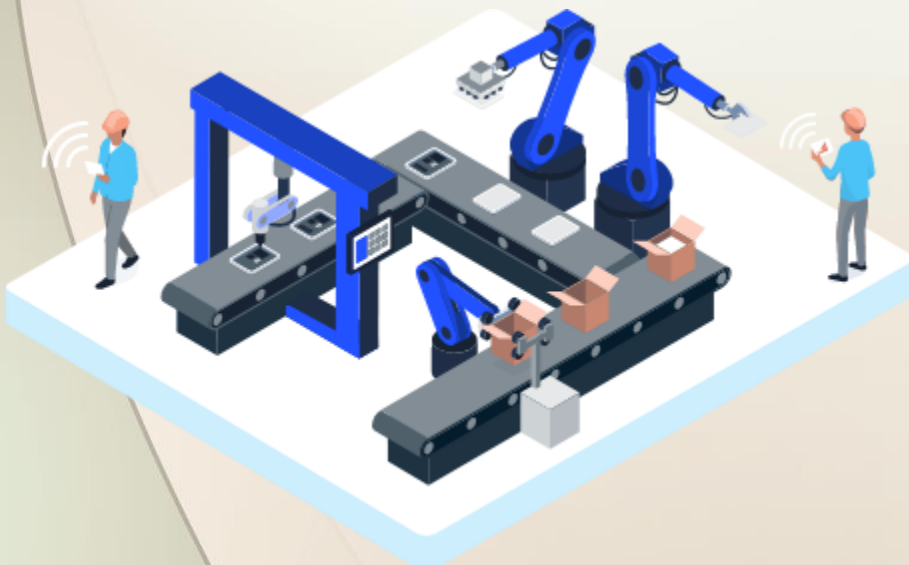


Angajați cu competențe corespunzătoare
Sănătate și securitate mentală/fizică/ locul de muncă



Inteligența
Artificială/digitalizarea/automatizarea
Economia circulară/economia Verde

**COMPETENȚELE – cea mai importantă monedă
de schimb pe piața muncii**



Tendințe în HR

4. CORE (Cultura organizațională – Roluri – Echipe)

Top Actions Required to Transform Work

45%

Building an organization culture that celebrates growth, adaptability and resilience

"Perennials"

Millennials

41%

Building workforce capability through upskilling, reskilling and mobility

Generația Z

35%

Implementing new technology

Generația Alfa

Source: 2021 Deloitte Global Human Capital Trends

Abilități și competențe cheie

Echipe virtuale

Home in on the organization's purpose

Roluri: digital learning & training, Digital recruiting; Data analytics; Work & safety work

ÎNCREDERE ȘI SPIRIT DE ECHIPĂ

Tendințe în HR

5. Rolul strategic al HR și managementul schimbării

Challenges of Organizational Design and Change Management

LEADERSHIP – conducerea schimbării modelând comportamentele angajaților



Source: Gartner Top 5 HR Trends and Priorities for 2021

66% îmbunătățirea activităților operaționale

65% transformare și dezvoltare organizațională (+11% față de 2020)

64% creșterea afacerii

51% inovare

33% optimizarea costurilor (-17% - 2020)

20% gestionarea riscurilor

Tendințe în HR

6. Employee Experience – o nouă definiție



**Employee Experience
+
Customer experience**

**= încrederea
investitorilor**

SATISFAȚIE
LOIALITATE/ENGAGEMENT
Securitate
INVESTEMENT IN THE COMPANY'S
VISION

**"BĂTĂLIA" pentru inimile și mințile
angajaților**

SOLUȚII-răspunsuri PERSONALIZATE

Tendințe în HR

7. Sănătatea mintală a angajaților

ANGAJȚI SĂNĂTOȘI = ORGANIZAȚIE SĂNĂTOASĂ



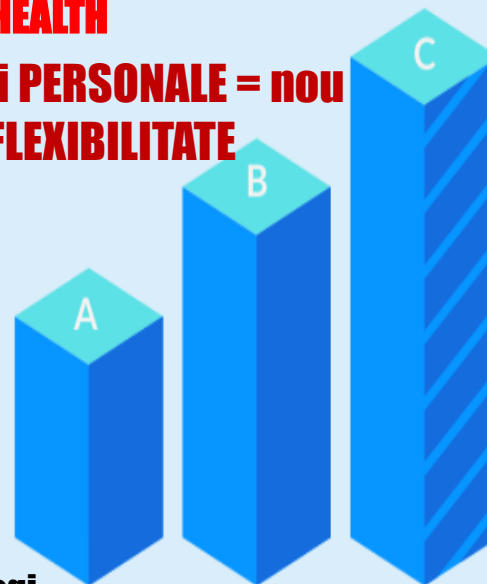
Mental Health Impacts of COVID-19



Source: SHRM, COVID-19 Research

TELEMENTAL HEALTH

Nevoi + alegeri PERSONALE = nou stil de viață = FLEXIBILITATE



27% - sănătatea mintală s-a diminuat UK & SUA

**Psihologi
Consilieri personali și profesionali
Știri la zi
Acțiuni**

Tendințe în HR

8. Diversitate – egalitate – incluziune = DEI

76% CEO – responsabilitate în dezvoltarea comunităților locale

65% CEO – publicul monitorizează răspunsurile companiilor la problemele societății

KPMG CEO OUTLOOK 2020–

81% CEO – măsuri pentru combaterea rasismului



IMPACT ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

2020 - 15% femei - cel puțin 7h/zi pentru activități casnice și problemele copiilor

McKinsey, Global Survey, 2020

The new possible: How HR can help build the organization of the future

**Psihologi
Consilieri personali și profesionali
Știri la zi
Acțiuni**

Tendințe în HR

9. HR – consilier spre performanță într-o lume în schimbare

1. PERFORMANCE MANAGEMENT

4. ATRAGEREA TALENTELOR

**STAKEHOLDERI
INTERNI**

2. LEADERSHIP

3. WELL BEING PROGRAMS



HR



ÎNCREDERE

VIZIUNE

RESPONSABILITATE

EFICACITATE

**STAKEHOLDERI
EXTERNI**

Rolul HR-ului în viitor

- **Redefinirea sistemelor de muncă**
- **Data privacy...**
- **Dezvoltarea abilităților de leadership**
- **Facilitarea interacțiunii om-tehnologie**
- **Pregătirea/reconversia forței de muncă**
- **Employee experience**
- **HR analytics**
- **Digital inclusion**
- **Diminuarea rezistenței la schimbare**

HR – prezent și perspective

- **Human resource management has to be a strategic part of digitalisation'** (Jean-Michel Caye (The Boston Consulting Group))

Influențele culturii asupra MRU

Conf. univ. dr. Cristian Marinaș

1

“Optimistul proclamă că trăim în cea mai bună lume posibilă; pesimistul se teme că acesta este adevărul”

J.B. Cabell

2

Ce este cultura?

- **American Heritage Dictionary:** totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane ce sunt transmise la nivelul social sau la nivelul unei colectivități;
- **Gert Hofstede:** o programare colectivă a spiritului uman, care permite distingerea membrilor unei categorii de oameni de alte entități grupuri;
- **Clifford Geertz:** un sistem de concepții moștenite istoric, exprimate simbolic, prin care oamenii comunică, perpetuează și își dezvoltă cunoștințele și atitudinile față de viață.

3

Reprezentarea stratificată a culturii

- **Stratul exterior** (simboluri și produse) – elemente tangibile sau observabile: limba vorbită, hrana, construcțiile, monumentele, agricultura, moda, arta;
- **Stratul de mijloc** (norme și valori) – legi, reguli, proceduri, regulamente (*Cum să muncim*), performanță, participare, excelența, respect (*Cum ar trebui sau la ce nivel dorim să muncim?*)
- **Stratul interior** (concepțiile despre viață, despre existența umană) – seturi logice de presupuneri despre viață (*africanii – căldură, elvețienii – avalanșe, locuitorii din Siberia – frigul*)

4

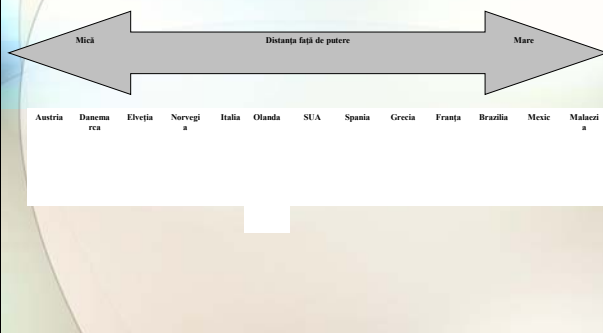
Dimensiunile culturii (abordarea lui Geert Hofstede)

- Distanța față de putere;
- Controlul incertitudinii;
- Individualism/colectivism;
- Masculinitate/feminitate;
- Orientare pe termen scurt/lung
- Indulgența/restricții

5

Distanța față de putere

Indexul distanței față de putere (PDI) – reflectă gradul în care oamenii din cultura respectivă percep inegalitatea socială



6

Distanța față de putere

Țări cu distanță ierarhică mică

- Industrie și urbanism dezvoltate;
- Puterea politică bazată pe un sistem reprezentativ;

- Învățământul se face pe baza dialogului
- În general, autoritatea este pusă în discuție;

- Inegalitatea în societate trebuie redusă;
- Subordonații își consideră superiorii simpli oameni ca și ei;

- Există armonie între cei care dețin puterea și ceilalți;
- Oamenii au drepturi egale;
- Ierarhia semnifică diferența de roluri.

Țări cu distanță ierarhică mare

- Mobilitate socială redusă;
- Puterea este concentrată în mâna unor oligarhii sau a militarilor;

- Copiii depind de părinți și de persoanele mai în vârstă;
- Profesorii autoștiutori;

- Inegalitatea este normală, fiecare având dreptul la un loc în societate;
- Puterea stă la baza societății;

- Există un conflict latent între cei care dețin puterea și ceilalți;
- Superiorii sunt inaccesibili;
- Puterea stă la baza societății;

7

Distanța față de putere

Influența asupra practicilor manageriale în țări cu

Distanță față de putere mică

- tendința spre descentralizare;
- structuri organizatorice aplatizate;
- personal redus ca număr;
- numărul redus al intervalelor grilei de salarizare;
- muncitorii și funcționarii au același statut;
- salariații situați pe nivelurile ierarhice inferioare dispun de un nivel ridicat de calificare.

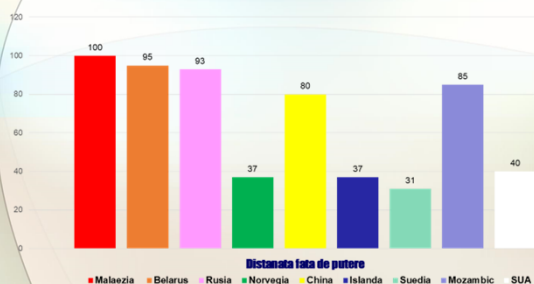
Distanță față de putere mare

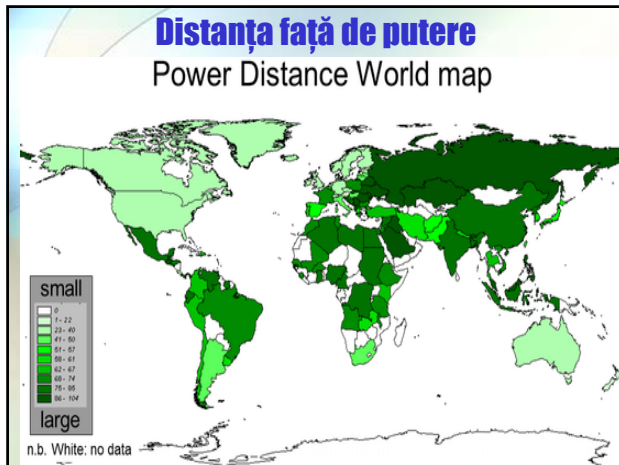
- tendința spre centralizare;
- structura organizatorică conține un număr foarte mare de niveluri ierarhice;
- personal numeros;
- număr mare al intervalelor grilei de salarizare;
- funcționarii dețin un statut superior muncitorilor;
- salariații situați pe nivelurile ierarhice inferioare au, în general, o calificare redusă.

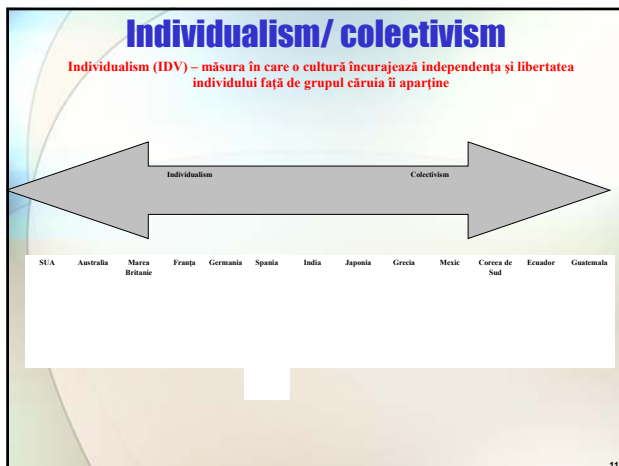
8

Distanța față de putere

Indicele distanței față de putere







Individualism/ colectivism

Țări caracterizate de individualism	Țări caracterizate de colectivism
• Nivel ridicat de dezvoltare economică; • Supraviețuirea depinde de inițiativa individului; • Pondere mare a clasei de mijloc; • Familii cu copii puțini; • Industrie și urbanism; • Fiecare trebuie să se ocupe de propria persoană; • Folosirea frecventă a formei "eu"; • A fi șef este ideal; • Autonomia, plăcerile și securitatea financiară a indivizilor sunt întărite de societate;	• Nivel redus de dezvoltare economică; • Agricultură tradițională; • Familii cu mulți copii; • Mobilitate socială redusă; • Pondere redusă a clasei de mijloc; • Primordială este supraviețuirea grupului; • Folosirea formei "noi"; • Identitatea depinde de apartenența la grupul social; • Grupul influențează viața privată; • Tratamente diferite aplicate indivizilor în funcție de grupul din care fac parte

Individualism/ colectivism

Influența asupra practicilor manageriale în țări cu

Individualism

- predomină interesele personale;
- promovarea inițiativelor;
- deciziile au caracter unitar;
- managerii promovează ideile inovatoare;
- principalul criteriu de promovare îl reprezintă performanța;
- aplicarea unor metode și tehnici de management modern.

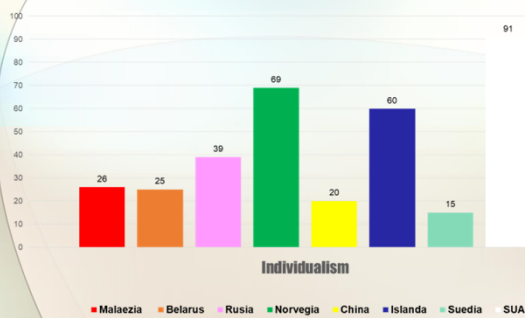
Colectivism

- preponderente sunt interesele de grup;
- relațiile dintre indivizi au la bază rațiuni afective;
- promovarea în interior este primordială;
- deciziile se iau în funcție de apartenența salariaților la un anumit grup;
- promovarea are la bază criteriul vechimii în muncă.

13

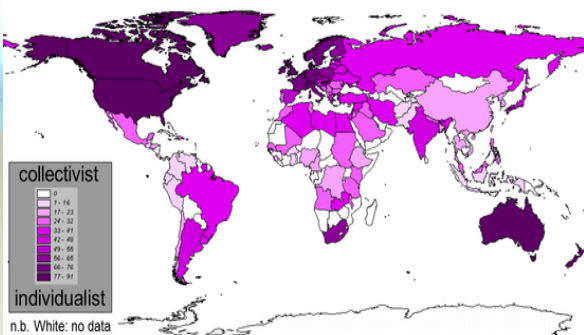
Invidualism vs colectivism

Indicele Individualism/Colectivism



Individualism/ colectivism

Collectivism – Individualism World map



15

Masculinitate/feminitate

Masculinitatea (MAS) – importanța faptului de a te fi născut femeie sau bărbat, preferința pentru competitivitate și promovare în detrimentul cooperării și armoniei sau invers

Rolul Masculin	Rolul Feminin
Căștiguri: mari. Recunoaștere: Obține aprecierea pe care o meriți atunci când faci o treabă bună. Avansare: Să ai ocazia unei avansări către un serviciu mai bun. Provocare la întrecere: Să ai o îndeletnicire care să te stimuleze – o ocupație pe baza căreia să te realizezi.	Manager: Să ai relații bune cu superiorul tău direct la locul de muncă. Cooperare: Să lucrezi cu oameni care cooperează bine unii cu alții. Sferă de viață: Să trăiești într-o sferă pe care o dorești pentru tine și familia ta. Siguranța locului de muncă: să ai garanția că vei fi capabil să muncești la compania ta atâta vreme cât vei dori.

16

Masculinitate/feminitate

Țări caracterizate de masculinitate

- Poziția femeii este slabă în cadrul familiei;
- Tatăl este model pentru proprii copii;
- Inegalitatea dintre roluri, acestea fiind foarte clar diferențiate;
- Bărbatul domină în majoritatea situațiilor;
- Reușita este singurul lucru care contează;
- Idealul este de a-ți realiza ambiția;
- Bani și bunurile materiale sunt importante;
- Se apreciază independența;
- Sunt admirații oamenii care obțin succesul

Țări caracterizate de feminitate

- Egalitatea dintre roluri;
- Poziția mamei este mai importantă în familie;
- Ambii părinți sunt considerați modele pentru proprii copii;
- Rolurile bărbaților și femeilor se suprapun;
- Se muncește pentru a trăi;
- Este apreciată solidaritatea;
- Idealul este de a face un serviciu;
- Omul și mediul sunt importante;
- Calitatea vieții este foarte importantă

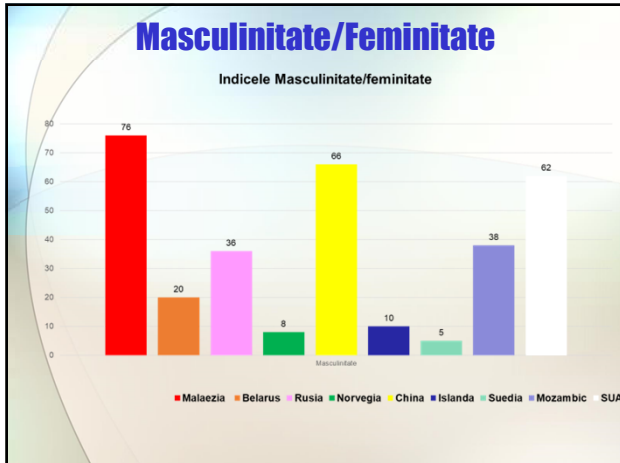
17

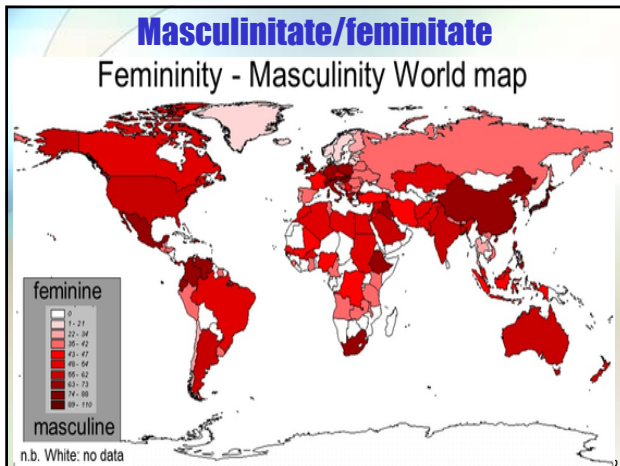
Masculinitate/feminitate

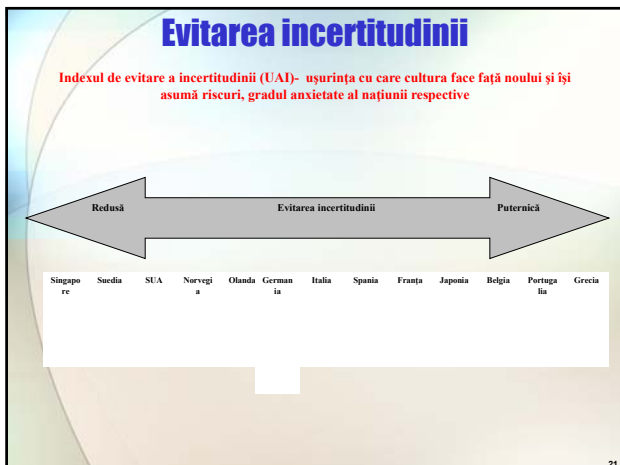
Influența asupra practicilor manageriale în țări cu

Masculinitate	Feminitate
• confruntarea directă ca metodă de soluționare a conflictelor; • reușita, competitivitatea și performanța sunt valori esențiale; • se apreciază independența; • se trăiește pentru a munci.	• negocierea, principala metodă de soluționare a conflictelor; • solidaritatea și modestia sunt valori esențiale; • sprijin pentru cei neajutorați; • se muncește pentru a trăi.

18







Evitarea incertitudinii

Țări cu un grad redus de evitare a incertitudinii

- Modernizare foarte avansată;
- Vechi democrații;
- Legislație mai puțin dezvoltată, reglementări prin negocieri;
- Organizații de dimensiuni mici;
- Schimbările nu creează emoții;
- Speranță de reușită;
- Se preferă directivele generale;
- Indivizii sunt capabili de inițiative

Țări cu un grad mare de evitare a incertitudinii

- Țări în curs de modernizare cu mare pondere a schimbărilor;
- Tinere democrații;
- Moștenirea unui sistem legislativ bogat;
- Populație redusă în țările sărace și numeroasă în cele bogate;
- Religii intolerante
- Organizații de dimensiuni mari;
- Mare îngrijorare pentru viitor;
- Nu se tolerează ambiguitatea;
- Schimbările creează probleme;
- Inițiativele nu sunt foarte bine receptate

22

Evitarea incertitudinii

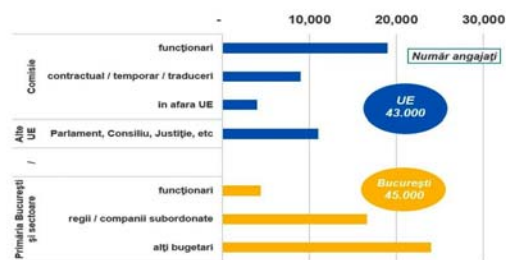
Influența asupra practicilor manageriale în țări cu

Grad de evitare a incertitudinii mic Grad de evitare a incertitudinii mare

• salariații preferă companiile de dimensiuni mici; • flexibilitate și mobilitate sporită a forței de muncă; • fidelitatea angajaților este considerată o virtute; • toleranță mai mare față de erori.	• salariații preferă companiile mari; • criteriul de promovare este vechimea în muncă; • nivelurile ierarhice trebuie respectate; • conflictele între salariați sunt evitate.

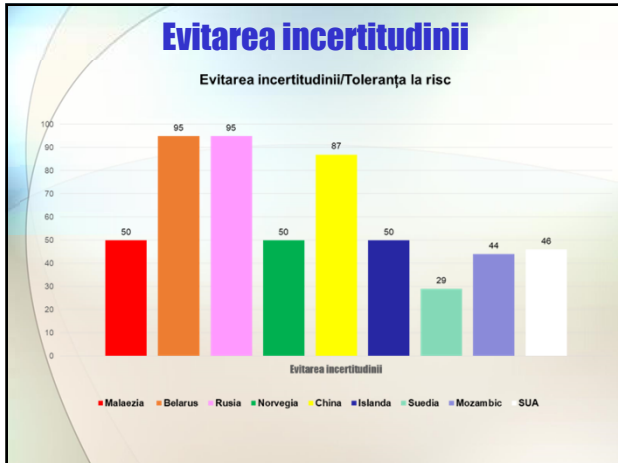
23

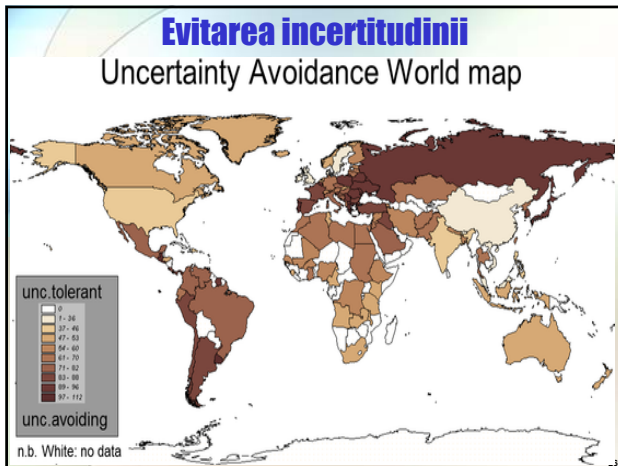
Uniunea Europeană vs Primăria București: număr angajați

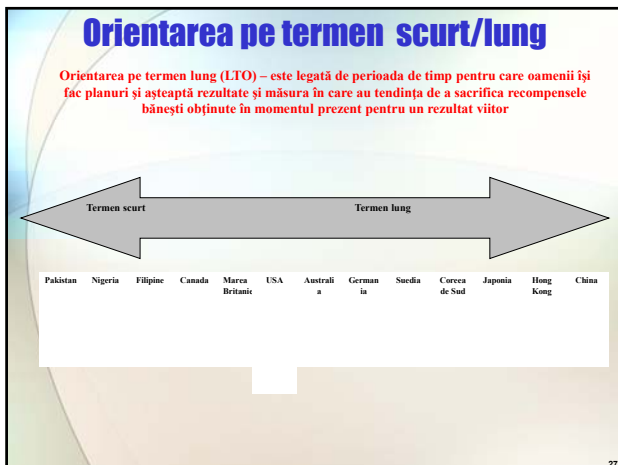


Primarul general al Capitalei, Nicușor Dan, a declarat, în cadrul interviului "În Fața Ta" de la Digi24, că Primăria Capitalei are în total aproximativ 35.000 de angajați iar împreună cu administrațiile de sector sunt "de ordinul a 70.000" de persoane angajate.

24







Orientarea pe termen scurt/lung

Țări caracterizate de orientarea pe termen scurt

- Promovarea tradițiilor;
- Presiune socială pentru a ține pasul cu "tineretea";
- Cotă mică de economisire a resurselor;
- Obținerea unor rezultate într-un timp foarte scurt;
- Preocuparea excesivă pentru propria imagine

Țări caracterizate de o orientarea pe termen lung

- Adaptarea tradițiilor la contextul modern;
- Respectarea obligațiilor sociale;
- Înclinația spre economisire;
- Subordonarea acțiunilor și comportamentului pentru atingerea scopului;
- Respectarea cerințelor virtuții

28

Orientarea pe termen scurt/lung

Influența asupra practicilor manageriale în țări cu

Orientare pe termen scurt

- Căștiguri importante într-un timp foarte scurt;
- Asumarea riscurilor;
- Angajarea în funcție de necesități;
- Recompensarea în funcție de rezultate;
- Promovarea din exterior

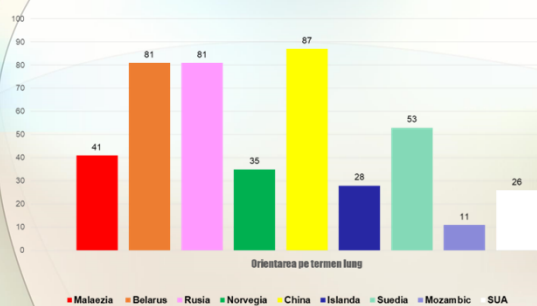
Orientare pe termen lung

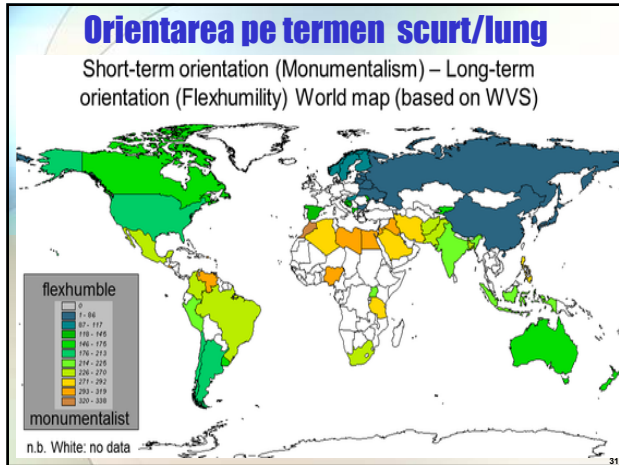
- Profituri importante obținute pe termen mediu și lung;
- Fidelitatea principală valoarea;
- Angajarea pe viață;
- Recompense în funcție de pregătire și vechimea în muncă;
- Sindicatele au în vedere interesele companiei
- Restructurări masive
- Promovarea din interior

29

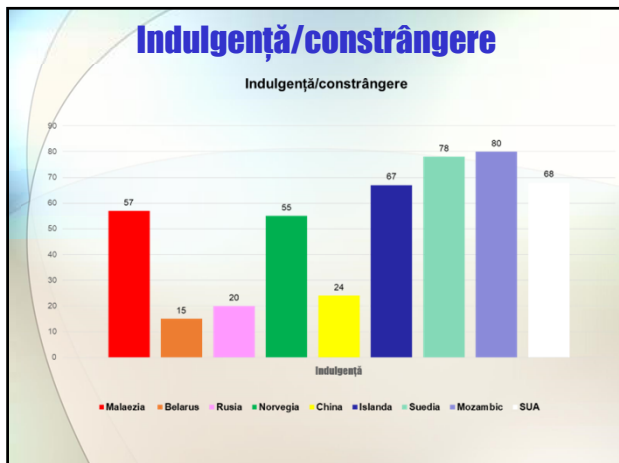
Orientarea pe termen lung/scurt

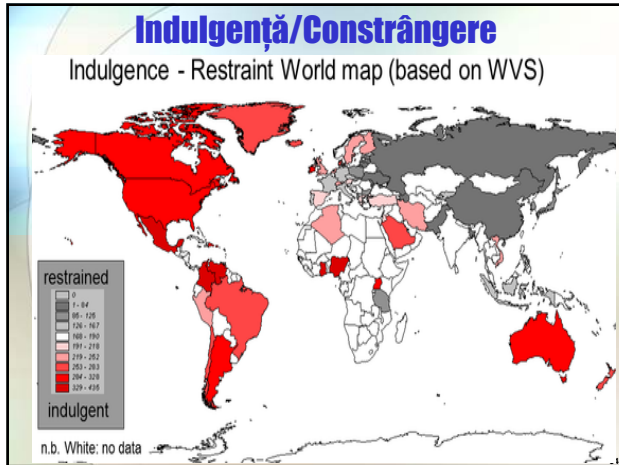
Orientarea pe termen lung/scurt







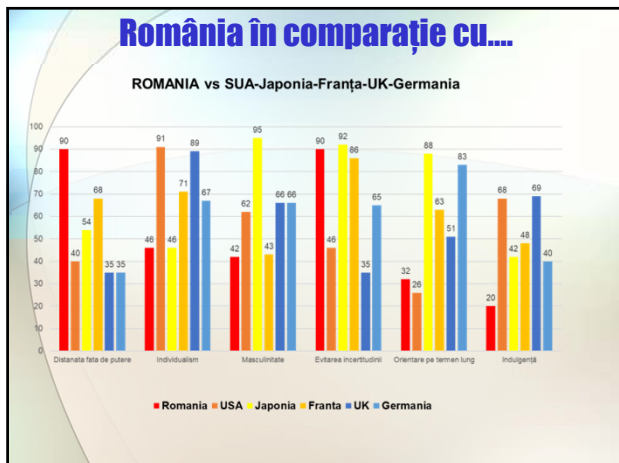


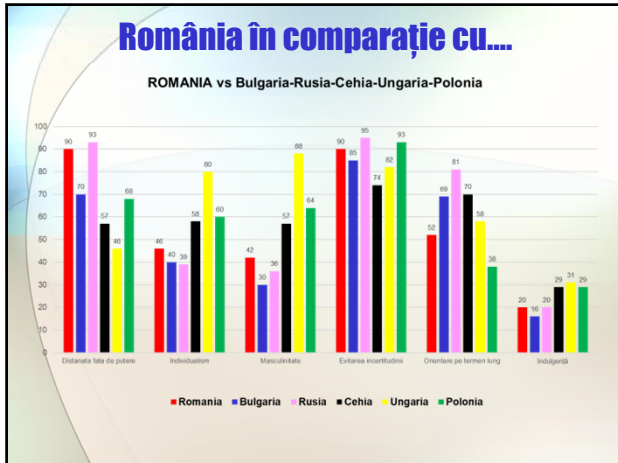


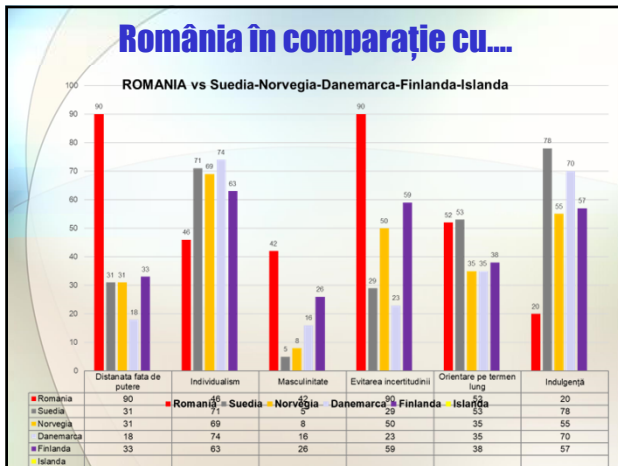
Cultura în România

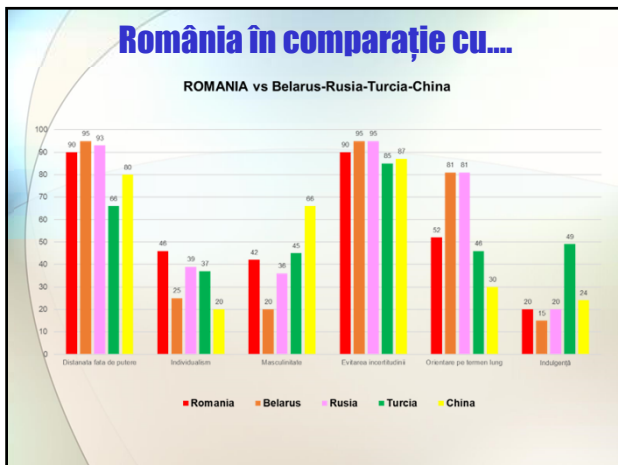
ȚĂRI BALCANICE (România, Grecia, Bulgaria, Serbia)	ȚĂRI LATINE (Franța, Spania, Italia)	ȚĂRI GERMANICE (Germania, Austria, Elveția)	ȚĂRI SCANDINAVE (Suedia, Danemarca, Norvegia, Finlanda)	ȚĂRI ANGLO- SAXONE (Marea Britanie, Canada, USA, Australia)	JAPONIA
Colectivism	Individualism	Individualism	Individualism	Individualism	Colectivism
Distanță mare față de putere	Distanță mare față de putere	Distanță mică față de putere	Distanță mică față de putere	Distanță mică față de putere	Distanță medie față de putere
Femininitate	Femininitate	Masculinitate	Femininitate	Masculinitate	Masculinitate
Grad mare de evitare a incertitudinii	Grad mare de evitare a incertitudinii	Grad mare de evitare a incertitudinii	Grad redus de evitare a incertitudinii	Grad redus de evitare a incertitudinii	Grad redus de evitare a incertitudinii
Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung

35









Modelul Edward Hall

- **Spațiul** redus/mare
- **Comunicarea** high/low context
- **Timpul** monocronic/policronic
- **Relațiile în cadrul societății** încredere redusă/sporită

40

Spațiul

Spațiul redus/mare

- expresia nevoii de putere;
- expresie a nevoii de proprietate;
- spațiul personal – principala componentă a teritoriului unei persoane

41

Spațiul



42

Spațiul

- Spațiul personal este f important
- Limbajul corpului

43

Comunicarea

44

Comunicarea – culturile high context

- între membrii unei societăți există legături de durată și foarte apropiate;
- comunicare de tip verbal predominantă, comunicarea scrisă este prezentă în proporții foarte reduse;
- relațiile dintre membrii grupului dețin un rol important în perceperea semnificației mesajelor;
- acceptarea relativ dificilă de către membrii grupului a unor persoane din exteriorul acestuia;
- există o delimitare foarte clară între *cine aparține grupului* și cine este *outsider*;
- cunoașterea reciprocă a membrilor grupului;
- deciziile sunt adoptate în mod participativ, destul de rar sunt impuse de către liderul grupului.

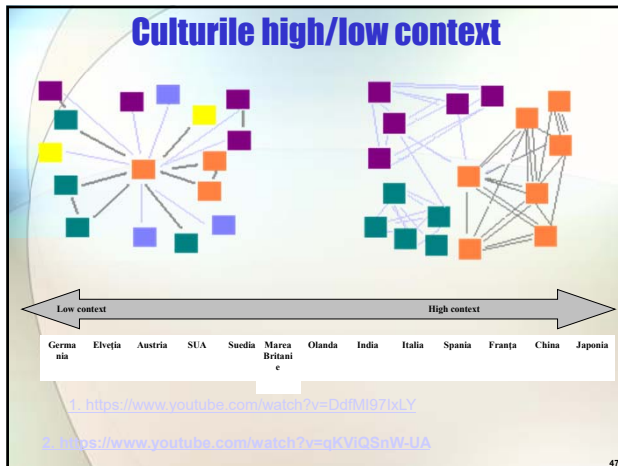
45

Comunicarea – culturile low context

- între membrii unei societăți există legături de scurtă durată, fiind impuse de situații conjuncturale;
- existența unor reguli foarte clare pe care toți membrii grupului trebuie să le respecte;
- informațiile sunt foarte specializate și mult mai accesibile, față de culturile de tip *high context*;
- spațiul, activitățile sunt foarte bine delimitate pentru fiecare dintre membrii grupului;
- relațiile interpersonale sunt dezvoltate pe termen scurt;
- transferul cunoștințelor se realizează mult mai ușor;
- procesul de acceptare a outsider-ilor în cadrul grupului este mult simplificat;
- orientarea excesivă asupra sarcinilor.

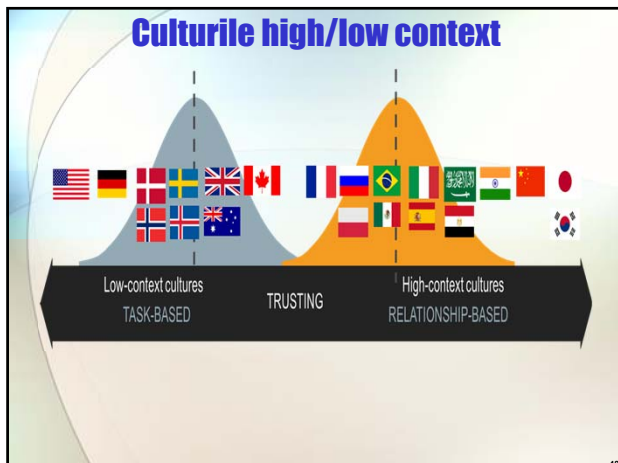
46

Culturile high/low context



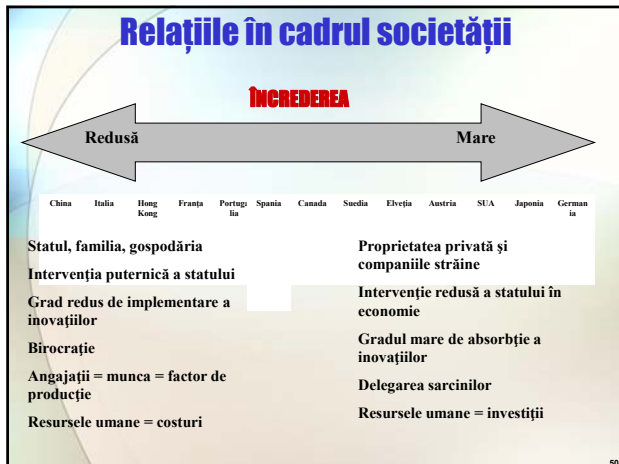
47

Culturile high/low context



48







Timpul – culturile de tip policronic

- indivizii sunt extrovertiți și foarte vorbăreți;
- la nivelul grupurilor predomină relațiile informale;
- lipsa de punctualitate;
- activitățile se desfășoară în funcție de necesitățile care apar, fără a avea la bază o planificare pe termen lung;
- în cazul în care sunt elaborate planuri de activitate, acestea pot fi modificate în orice moment;
- la nivelul grupului, fiecare dintre membrii acestuia poate îndeplini mai multe roluri deodată;
- delegarea are la bază relațiile dintre angajați;
- nerespectarea duratei normale a muncii, principiul de bază fiind acela că angajații muncesc atât cât este necesar;
- predomină comunicarea orală, principalele surse de documentare și informare fiind ceilalți indivizi;
- indivizii se ajută reciproc și în afara organizației;
- una dintre trăsăturile definitorii ale oamenilor este sociabilitatea.

52

Timpul – monocronic/policronic

SECVENȚIAL

SINCRON

Monocronic

Policronic

Germania, Elveția, Austria, SUA, Marea Britanie, Suedia, Japonia, Franța, Cehia, Slovacia, Spania, Italia, Brazilia

https://www.youtube.com/watch?v=3H-b4_yBo84

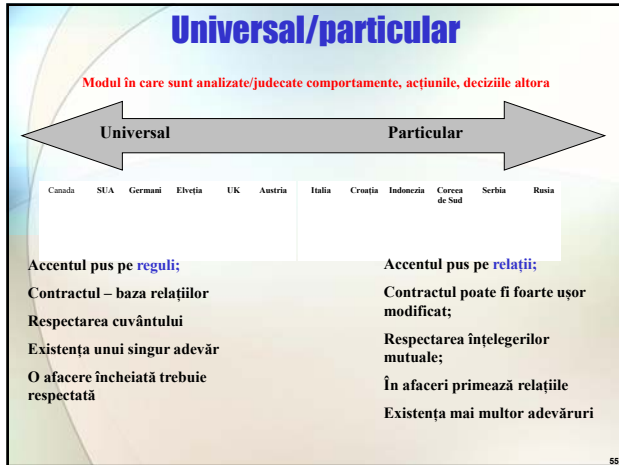
https://www.youtube.com/watch?v=4klDmE_ViusA

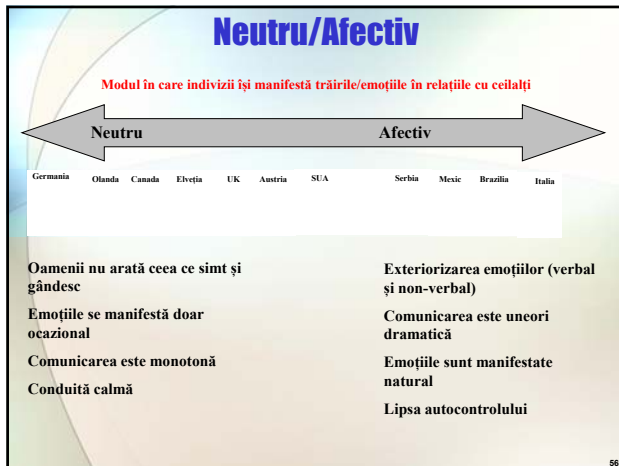
53

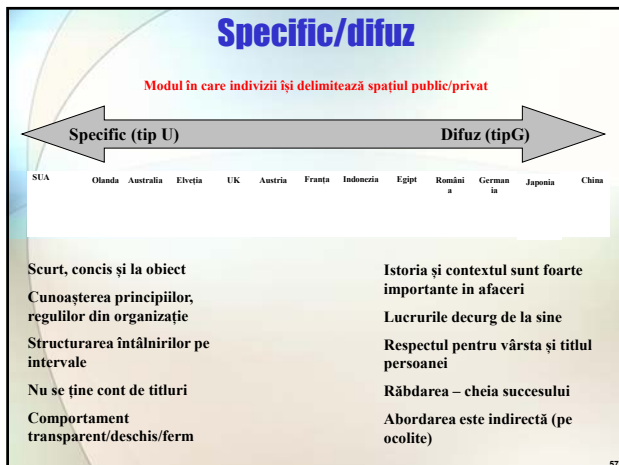
Modelul Trompenaars

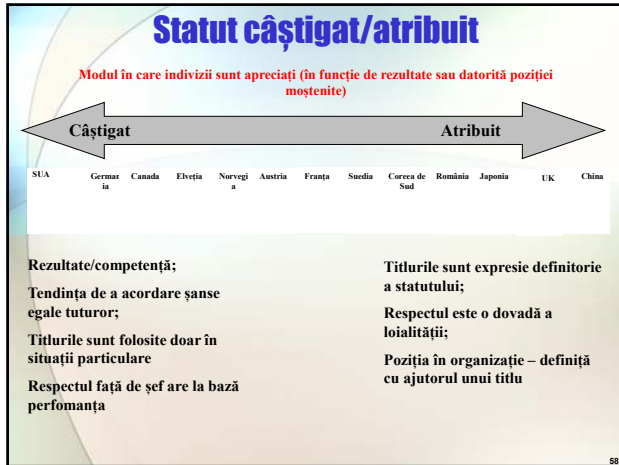
- Universalism/particularism
- Individualism/colectivism
- Afectiv/neutru
- Specific/difuz
- Statut câștigat/statut atribuit
- Atitudinea față de timp
- Atitudinea față de natură

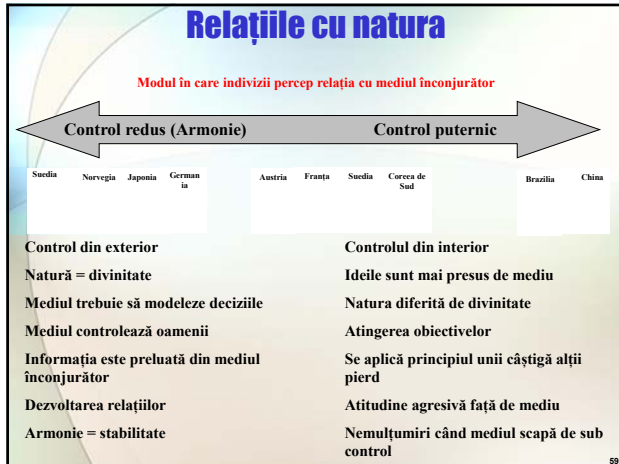
54







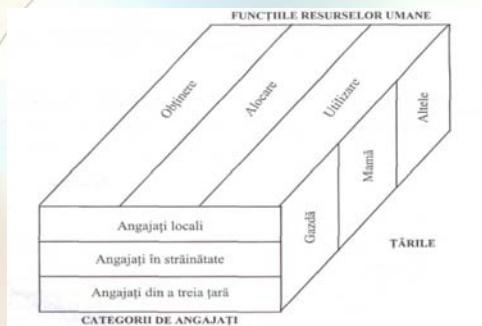




MRU context internațional

Conf. univ. dr. Cristian Marinaș

MRU Internațional



după Peter J. Dowling și Randall S. Schuler)

Caracteristicile MRUI

- cosmopolitismul sau ideea „cetățeniei universale”;
- cultura
- recompensele
- consultanța
- competența
- coordonarea

Factorii MRUI

Mai multe funcții și activități

- impunerea internațională (impozite și taxe);
- orientarea și reorganizarea internațională;
- serviciile administrative pentru angajații care lucrează în străinătate;
- relațiile cu guvernul gazdă;
- serviciile privind necesitățile de traducere din diferite limbi străine.

Perspectivă mai largă, mai internațională în abordarea problematicei resurselor umane

Implicare mai mare în viața personală a angajaților

Schimbări ale intensității de manifestare a diferitelor funcții ale MRU în raport cu variațiile forței de muncă ce lucrează în străinătate

Expunerea la risc

Mai multe influențe externe

Probleme MRU în context multicultural

- Internaționalizarea practicilor de resurse umane;
- Contextul multicultural;
- Forță de muncă eterogenă;
- **Utilizarea unor criterii echivalente;**
- Integrare globală - "Think global, act local"
- Adaptare locală - "Think local, act global"

Abilitatea de a-i înțelege pe străini folosind standardele acestora
(Hofstede G.)

Opțiuni în context multicultural

- Abordarea etnocentrică (Mc'Donalds, Apple, Microsoft, Samsung, Toyota, Nissan)

Avantaje:

- Control asupra filialei;
- Implementarea strategiei companiei mamă la nivelul filialelor;
- Comunicare bună companie mamă – filiale

Dezavantaje:

- Promovare redusă a personalului din țările gazdă;
- Adaptarea expatriaților;
- Diferențele salariale.

Opțiuni în context multicultural

- Abordarea policentrică (Erste Bank – BCR, Mega Image, Lidl)

Avantaje:

- eliminarea barierelor culturale;
- costuri reduse;
- motivarea personalului din țara gazdă

Dezavantaje:

- conflictele interculturale;
- control redus asupra filialelor;
- divergențe în orientarea strategică a filialelor

Opțiuni în context multicultural

- Abordarea geocentrică (Coca-Cola, OMV, E&Y, PwC, HP, Hilton)

Avantaje:

- angajați competenți disponibili în compania mamă și filiale;
- mobilitatea sporită a angajaților;
- adaptabilitatea la situații diverse.

Dezavantaje:

- Intervenția autorităților
- Justificarea necesității angajării unor expați;
- Costuri ridicate.

Opțiuni în context multicultural

- Abordarea regiocentrică (P&G, Unilever, Henkel, Genpact, Vodafone, PepsiCo)

Avantaje:

- coordonare la nivel regional;
- forța de muncă asigurată din țara gazdă;
- manageri expatriați.

Dezavantaje:

- oportunități reduse de carieră pentru angajații din țara gazdă;
- diferențe culturale între țările dintr-o anumită regiune



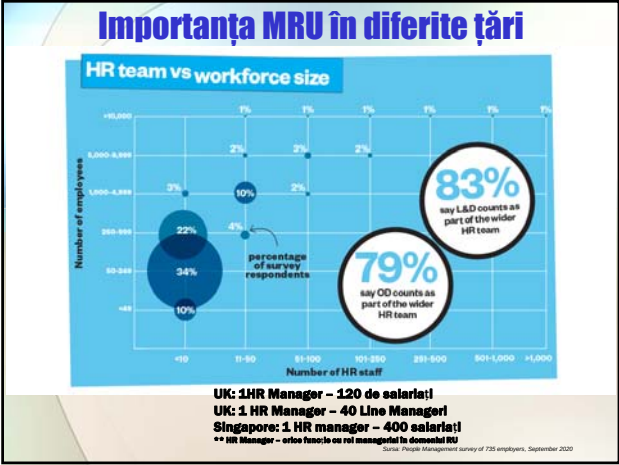
Importanța MRU în diferite țări

Raportul dintre numărul managerilor de resurse umane și numărul total al salariaților, în unele țări din Europa

Anglia, Irlanda	Olanda, Belgia, Grecia, Estonia, Letonia	Alte state membre UE
1:5	1:8	1:15

Raportul dintre numărul specialiștilor de resurse umane și numărul total al salariaților, în unele țări din Europa

Anglia	Irlanda	Suedia	Polonia	Alte state membre UE
1: 127	1: 189	1: 402	1: 166	1: 2 790



Recrutarea și selecția resurselor umane

- **Franța:** Ecole Polytechnique ori Ecole Centrale sau Ecole Nationale d'Administration
IMB Franța a înființat departamentul Relation Grandes Ecoles
L'Oréal Franța: - persoanele atipice
- **Germania:** competențele tehnice;
- **Olanda:** diversificarea metodelor de recrutare;
- **SUA:** importanță redusă acordată diplomelor;
- **China:** guanxi
- **Japonia:** atenție scăzută acordată femeilor;
- **Marea Britanie:** SAF, EAF, competența tehnică și experiența profesională;
- **Belgia și Austria:** obligativitatea utilizării CV-urilor;
- **Suedia:** formularul de angajare – document administrativ;
- **Grecia:** abilitățile și personalitatea individului
- **Portugalia:** trăsăturile de personalitate și abilitățile de comunicare
- **Rusia:** experiența și personalitatea

Recrutarea și selecția resurselor umane

- **IKEA (Suedia):** *Poate cea mai importantă calitate pe care un candidat trebuie să o dețină este „odmjukhet”, care înseamnă că o persoană trebuie să fie modestă și să îi respecte pe toți ceilalți. Poate că pentru alții această calitate este greu de înțeles, însă pentru noi este esențială ...*
- **Coca-Cola (Rusia):** *compania îi poate învăța pe angajați care sunt activitățile pe care trebuie să le desfășoare la nivelul posturilor lor, însă, dacă atitudinea acestora este greșită înseamnă că nu sunt salariați buni. În consecință, preferăm să angajăm persoane al căror nivel de calificare se situează sub cerințele posturilor, dar atitudinea lor să fie potrivită*

Integrarea în muncă în context multicultural

- **SUA:** dezvoltarea sentimentului de apartenență la organizație, picnic-uri;
- **Japonia:** amae, educația de tip ZEN, relațiile de tip oyabun-kobun; partidele de golf cu șefii și petrecerile bonenkai; *nihonjinron*
- **Europa:** seminariile, lecturarea ROF și RI

Training-ul în context multicultural

- **SUA:** Off the Job Training, studii de caz, jocuri, simulări
- **Japonia:** pregătire generalistă, On the Job Training, rotația posturilor;
- **Marea Britanie:** rotația posturilor, exprimarea în mod liber a ideilor la cursuri;
- **Germania:** *kaufmann* sau *tehniker*;
- **Franța:** verificarea potențialului angajaților
- în companiile cu cel puțin 10 angajați - **1,5%** din bugetul de resurse umane.
- rata de participare **38%** (companii mici) și **60%** (companii mari)

Cariera în context multicultural

- **Japonia:** angajamentul pe termen lung;
- **SUA și Marea Britanie:** flexibilitatea și mobilitatea crescută a angajaților;
- **Germania:** orientarea pe termen lung;
- Promovarea în funcție de competențele tehnice
- **Marea Britanie:** promovarea are la bază abilitățile de comunicare și relațiile interpersonale
- **Franța:** pregătirea profesională elitistă

Evaluarea performanțelor în context multicultural

- **SUA:** managementul prin obiective;
- **Germania:** managementul prin obiective (MBO);
- **Olanda:** interviul de evaluare
1. Beoordelingsgesprek 2. Funktioneringsgesprek
- **Franța:** MBO dificil de aplicat, contractul psihologic;
- **Asia:** personalitatea și comportamentul angajaților
Confruntarea angajatului cu propriile insuccese poate reprezenta un gest lipsit de orice tact, putând deveni chiar periculos.
- **Japonia:** *mikoshi management*

Recompensele în context multicultural

- **Germania:** obiectivele și termenele (MBO);
- **SUA:** a face, nu a fi (plata în funcție de performanță)
- **Franța:** principiul echității
- **China:** bonusuri individuale și în funcție de rezultatele echipei (recompensa în funcție de performanță)
- **Japonia:** principiul seniorității (*karoshi*)
- **Suedia:** timp liber în detrimentul recompenselor suplimentare
- **Rusia:** salariu fix + facilități economico-sociale
