МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ СТРАНИ ОД ЕКСПАТРИЈАЦИЈАТА ВО РСМ

СТУДЕНТ: **ВЛАТКО НАКОВ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М211019**
МЕНТОР: **ДОЦ. Д-Р ЈУЛИА АТАНАСОВСКА**

Свети Николе, 2023

АПСТРАКТ

За да ги постигнат организациските цели, организациите честопати ангажираат експатријати, кои треба да се прилагодат на новото опкружување за да го остварат својот најдобар потенцијал. Истражувањата покажуваат дека успехот на приспособувањето не зависи целосно од способноста за адаптација на експатријатите, туку и од други надворешни фактори за време на работното назначување. Целта на ова истражување е да се добијат сознанија за тоа дали организациската култура, поддршката од организацијата и професионалните компетенции на експатријатите го детерминираат нивното прилагодување во земјата домаќин. Истражувачкиот примерок го сочинуваат 54 работници од нашата земја кои работеле како експатријати самоиницијативно или по назнака на матичната организација. За собирање на податоците беа користени следните мерни инструменти: Инструмент за оценување на организациска култура, Прашалник за прилагоденост, Прашалник за перципирана организациска поддршка и Прашалник за професионални компетенции. Добиените резултати покажаа дека постојат статистички значајни разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на работна, интеракциска и генерална прилагоденост во однос на димензиите на организациските култури кои доминираат во организациите во кои работат и во перципираната организациска поддршка, како и статистички значајна разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на професионалните компентенции, додека разлики во професионалните компентенции не постојат помеѓу експатријатите со различни нивоа на интеракциска и генерална прилагоденост.

Клучни зборови: експатријати, прилагоденост, организациска култура, организациска поддршка, професионални компетенции

ABSTRACT

To achieve organizational goals, organizations often hire expatriates, who need to adapt to the new environment to achieve their best potential. Research shows that the success of adjustment does not depend entirely on the adaptability of expatriates, but also on other external factors during the work assignment. The purpose of this research is to knowledge about whether organizational culture, organizational support, and professional competencies of expatriates determine their adjustment in the host country. The research sample consists of 54 workers from our country who worked as assigned expatriates by the parent organization or on their own initiative. Organizational Culture Assessment Instrument, Adjustment Questionnaire, Perceived Organizational Support Questionnaire, and Professional Competencies Questionnaire were used for data collection. The obtained results showed that there are statistically significant differences between expatriates with different levels of work, interactional and general adjustment in relation to the dimensions of organizational cultures that dominate the organizations in which they work and in perceived organizational support, as well as a statistically significant difference between expatriates with different levels of work adjustment in relation to professional competencies, while differences in professional competencies do not exist between expatriates with different levels of interactional and general adjustment.

Key words: expatriates, adjustement, organizational culture, organizational support, professional competencies

Листа на табели

Табела 1: Типологија и карактеристики на организациската култура 36

Табела 2: Дескриптивна статистика на општи податоци 60

Табела 3: Дескриптивна статистика за работна прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 63

Табела 4: Разлика во работната прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури 64

Табела 5: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на работната прилагоденост на експатријатите 65

Табела 6: Дескриптивна статистика за интеракциска прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 66

Табела 7: Разлика во интеракциската прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури 67

Табела 8: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на интеракциската прилагоденост на експатријатите 67

Табела 9: Дескриптивна статистика за генералната прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 68

Табела 10: Разлика во генералната прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури 69

Табела 11: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на генералната прилагоденост на експатријатите 70

Табела 12: Фреквенција на скоровите за работна прилагоденост 71

Табела 13: Перцентили на фреквенциите на скоровите за работна прилагоденост 72

Табела 14: Фреквенција на скоровите за интеракциска прилагоденост 73

Табела 15: Перцентили на фреквенциите на скоровите за интеракциска прилагоденост 73

Табела 16: Фреквенција на скоровите за генерална прилагоденост 74

Табела 17: Перцентили на фреквенциите на скоровите за генерална прилагоденост 74

Табела 18: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на работна прилагоденост 75

Табела 19: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка 76

Табела 20: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост 77

Табела 21: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка 79

Табела 22: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост 80

Табела 23: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка 81

Табела 23: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на работна прилагоденост 82

Табела 24: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на професионалните компентеции 83

Табела 25: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост 83

Табела 26: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на професионалните компентеции 85

Табела 27: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост 86

Табела 28: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на професионалните компентеции 87

Листа на графикони

Графикон 1: Работна прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 64

Графикон 2: Интеракциска прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 66

Графикон 3: Генерална прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура 69

Графикон 4: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на работна прилагоденост 76

Графикон 5: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост 78

Графикон 6: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост 80

Графикон 7: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на работна прилагоденост 82

Графикон 8: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост 84

Графикон 9: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост 86

Листа на слики

Слика 1: Типологии на организациска култура 35

Слика 2: Теоретски модел за поврзаноста на организациската култура и прилагодеността на експатријатите 45

СОДРЖИНА

ВОВЕД 10

1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА 13

1.1. ЕКСПАТРИЈАЦИЈА И ЕКСПАТРИЈАТИ 13

1.1.1. Поим, класификација на експатријатите и предности и недостатоци од нивното ангажирање 13

1.2. ТЕОРЕТСКА АНАЛИЗА НА ПРИЛАГОДУВАЊЕТО НА ЕКСПАТРИЈАТИТЕ 20

1.2.1. Прилагодувањето на експатријатите и нивната важност за успешноста на меѓународната задача 20

1.2.2. Улогата на организациските стратегии и практиките на управување со човечките ресурси во процесот на прилагодување на експатријатите 24

1.2.3. Видови на прилагодување на експатријатите 26

1.2.4. Културниот шок како важен феномен во процесот на прилагодување на експатријатите 29

1.3. ПРЕДИКТОРИ НА УСПЕШНОТО ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА ЕКСПАТРИЈАТИТЕ 33

1.3.1. Организациска култура 33

1.3.1.1. Значење на организациската култура 33

1.3.1.2. Типологии на организациска култура 35

1.3.1.3. Теоретски модел за приспособувањето на експатријатите и организациската култура 41

1.3.2. Способности на експатријатите – компетенции, подготвеност и приспособливост 45

1.3.3. Перципирана организациска поддршка 48

2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ 52

2.1. Истражувачки проблем и цели на истражувањето 52

2.2. Истражувачки хипотези 53
2.3. Истражувачки варијабли 54
2.4. Релевантни варијабли 55
2.5. Истражувачки примерок 56
2.6. Мерни инструменти 56
2.7. Постапка на истражување 57
2.8. Статистичка обработка и анализа 58
3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ 59
3.1. Дескриптивна статистика на општите податоци на експатријатите 59
3.2. Споредби помеѓу различните организациски култури во однос на нивото на прилагоденост кај експатријатите 62
3.4. Споредби помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на професионалните компетенции 81
4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 88
ЗАКЛУЧОК 95
РЕЗИМЕ 99
ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА 102
ПРИЛОЗИ 111

ВОВЕД

Глобализацијата како феномен се проткајува во секој аспект од нашите животи. Во денешно време, компаниите за да успеат, се трудат да бидат во чекор со развојот, што пак ја наметнува потребата да имаат конекции на вработени, добавувачи и клиенти ширум светот. Целта скоро на сите сите компании е да станат глобални. Па така, за да се интернационализираат, потребни им се мултикултурни тимови (Collings et al., 2007).

Една од карактеристиките на глобализацијата е непосредната поврзаност меѓу земјите и културите. Интеракцијата во деловните сектори, кон што придонесува глобализацијата, го создаде феноменот на експатријатите. Потребите на компаниите се менуваа низ годините и поради овие промени, се појави потребата од луѓе со различно демографско потекло во меѓународните компании (Van der Laken et al., 2019), што ќе ги потпомогне работните текови и ќе им помогне на компаниите да се прошират и да ги реализираат поставените цели.

Зголемената глобализација ја зголеми потребата на организациите и компаниите да управуваат со операции или да вработуваат луѓе кои не се родени во нивните земји (Feitosa, 2014). За да ги постигнат организациските цели, тие ангажираат експатријати, кои треба да се прилагодат на новото опкружување. За да го остварат својот најдобар потенцијал, тие треба да учат и да се приспособат на начинот на живеење и интеракција во земјата во која се дојдени (Malek et al., 2015);.

Компаниите и организациите вработуваат мал, но важен број на експатријатен персонал поради различни фактори, како што се: подобрување на работните процеси, специјализација или различни перспективи кои не можат да се најдат во матичната земја (Wiseman et al., 2017). Понекогаш, за одредена улога, регрутерите претпочитаат да вработуваат експатријати поради нивната специјализација (Van der Bank & Rothmann, 2006, Machado, & Carballo, 2008). За компаниите понекогаш е проблематично да најдат луѓе со одредени специјализации, кои имаат специфични вештини. Понекогаш, пак, и кога има такви луѓе, тие се многу барани или бараат многу високи плати. За да може добро квалификувано лице да влезе во една компанија, мора да се помине низ многу чекори и процеси, како што е капацитирањето на новата компанија. Затоа, некои компании ја променија својата стратегија со привлекување луѓе со исти карактеристики и

специјализации, но од други земји, како што е експатријатот (Hechanova et al. 2013). Промената во динамиката на пазарот, исто така, ги натера регрутерите да бараат вработени кои имаат меѓународна перспектива (Feitosa, 2014).

Експатријатот работи во својата област на експертиза, но, со голема разлика: нова средина која е предизвикувачка, во смисла на регулативи, рутини, практики итн. (Wiseman et al., 2017). Овие разлики може да предизвикаат одложувања, па дури дури и конфликти при извршувањето на едноставните задачи, како на пример, купување во супермаркет (Konanahalli et al., 2012). Кога експатријатите имаат негативно искуство во однос на овој тип на предизвици, негативните емоции се трансформираат во стрес, што во текот на подолг период резултира со слаба работна перформанса на експатријатот на неговото работно место (Machado, & Carballo, 2008; Malek et al., 2015).

Културната дистанца помеѓу сопствената нација и нацијата домаќин, ја одредува поддршката која му е потребна на експатријатот. Колку е поодалечена земјата домаќин, толку различниот сет на правила и прописи ќе влијаат на неговото приспособување на работата и генералното приспособување воопшто (Konanahalli et al., 2012). Во секој случај, културното прилагодување, кое е помогнато или е под влијание на организациската средина, станува важна променлива. Организациите мора да ги одредат најважните фактори за да донесат правилни одлуки во однос на експатријатите (Machado, & Carballo, 2008). Подоброто разбирање на овие теми ќе обезбеди создавање правилни стратегии кои ќе осигураат успешно прилагодување на експатријатите. Организациите домаќини играат важна улога во прилагодувањето на експатријатите. Дополнително, организациската култура е важна за задоволството и посветеноста на вработените во организациите. Сепак, постои недостаток на студии кои го анализираат влијанието на организациската култура врз приспособувањето на експатријатите во земјата домаќин (Hechanova et al. 2013).

Иако барањето и ангажирањето на експатријати е одлична стратегија, компаниите треба да ги земат предвид трошоците и процесите низ кои минува лицето кое работи во странска земја. Овој трошок во основа е поврзан со емиграцијата, но и со помошта што ја дава компанијата за нивно прилагодување (Feitosa, 2014). Според тоа, успехот на приспособувањето не зависи целосно од „способноста за адаптација“ на експатријатите,

туку во голем дел и од поддршката и помошта што ја добива експатријатот за време и пред работното назначување (Konanahalli et al., 2012). Организациските фактори, како што се: селекцијата на експатријатите, дизајнот на работа, обуката, која во голема мера ги детерминира нивните компетенции, социјалната и еколошката поддршка, влијаат на различните аспекти на приспособувањето (Malek et al., 2015). Оттука и во рамки на овој труд ќе побараме одговор на прашањето како организациската култура, поддршката и способностите, односно, компетенциите кои ги имаат експатријатите, го детерминираат нивното прилагодување во земјата домаќин.

1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА

1.1. ЕКСПАТРИЈАЦИЈА И ЕКСПАТРИЈАТИ

1.1.1. Поим, класификација на експатријатите и предности и недостатоци од нивното ангажирање

Ескпатријација и експатријат се вообичаени термин во меѓународното управување со човечки ресурси. Инксон, Артур, Бери и Прингл (Inkson et al., 2007) ги концептуализираат експатријатните задачи како меѓународни искуства за кои иницијативата првенствено доаѓа од компанијата. Компанијата обично работи на меѓународно ниво и поединецот пополнува позиција во некоја од подружниците на компанијата со седиште во странство. Оттука, експатријатите традиционално се сфаќаат како вработени кои нивниот работодавец ги испраќа да работат надвор од матичната земја, одреден временски период, а потоа се враќаат во матичната земја, исто така како вработени (Mäkelä & Suutari 2011). По враќањето, поединецот најчесто зазема друга позиција во компанијата во матичната земја (Inkson et al. 2007). Репатријацијата може да се планира рано за време на ангажманот, при што на експатријатите треба да им се гарантира позиција на соодветно ниво во однос претходното (Suutari & Brewster 2000).

Според тоа, експатријатите се тесно поврзани со мултинационалните компании (МНК) и нивните трансфери од седиштата на матичната земја до подружниците во странство. Според Ли и Лиу (Lee & Liu, 2006), МНК може да се дефинира како матична компанија вклучена во странски операции преку нејзините филијали со седиште во странство, над кои врши директна контрола во форма на политики, како и деловни стратегии во производството, маркетингот, финансиите и персоналот, и која ги надминува националните граници (Lee & Liu 2006). Арп (Arp, 2013) укажува на неколку причини за овие трансфери и на нивната последователна важност за експатријатите. Тој смета дека експатријатите вршат функции на задржување на контролата врз странските подружници, развој на менаџментот, трансфер на знаење, обликување на организациската култура во подружниците и развој на доверба. Трансферите може да бидат дизајнирани така што ќе го опремат експатријатот со вештини за управување во странска земја. Алтернативно, трансферите може да се искористат и за развивање на меѓународно ориентирано управување на седиштето на компанијата. Во секој случај, според Арп (Apr, 2013), трансферите се форма на развој на менаџментот. Самите менаџери најчесто пријавуваат

последователно подобрување на нивните вештини во управувањето, зголемена толеранција на двосмисленост, подобрена тимска работа и изнаоѓање алтернативни пристапи (Steers & Nardon, 2005). Поради овие функции кои ги вршат експатријатите, се предлага да им се доделуваат клучни позиции на високо хиерархиско ниво во подружницата на МНК од матичната земја. Нивните професионални вештини играат важна улога при одлуката за нивен избор, бидејќи најчесто станува збор за добро образовани вработени кои се веќе прилично напреднати во кариерата (Suutari & Brewster 2000). Затоа и неретко во литературата се среќава тенденција кон концептуализирање на овие вработени како директори и менаџери (Inkson et al., 2007). Се сугерира целите и задачите на експатријатите да бидат поспецифични по природа и поврзани со завршувањето на одредени проекти на компанијата (Suutari & Brewster 2000). Тие можат да бидат придружени со лични мотиви на експатријатите, како што се: меѓународно искуство, финансиска добивка и зголемени можности за развој на кариера во организацијата (Crowley-Henry 2007).

Кога станува збор за категоризацијата на експатријатите, традиционалните категоризации се засноваат, на пример, на земјата на потекло на експатријатот. Оттука, експатријатот може да се карактеризира како државјанин на матичната земја на работодавачот, потоа на земјата на распоредување, или ниту една од овие (Brown, 2008). Државјаните од матичната земја се државјани на земјата во која организацијата вработувач има седиште и кои се распоредени во една од странските подружници на организацијата. Државјаните на земјата домаќин се државјани на земјата во која матичната организација има своја подружница, а со тоа и свои активности во странство. Државјани од трета земја се државјани на земја различна од земјата на седиштето или земјите на странските подружници во кои се распоредени (Steers & Nardon, 2005).

Менденхал и сор., (Mendenhall et al., 1995, според Mäkelä,& Suutari, 2009) даваат своја елаборација на горната категоризација на вработените врз основа на земјата на потекло. Прво, државјаните на матичните земји (parent-country nationals - PCN) се предлага да бидат менаџери, техничари, решавачи на проблеми, раководители на подружници и експерти. Се сугерира дека вредноста на овие луѓе лежи во нивното знаење и за работењето на матичната компанија и за потребите на седиштето, како и во нивната

последователна способност да ги пренесат овие информации во локалните единици. Од друга страна, за време на нивниот престој во странство, истите добиваат знаење од прва рака за сложеноста на странскиот пазар, како и за одговорот на локалните потрошувачи на производите или услугите на компанијата. Понатаму, на PCN им се предлага да стекнат вештини за управување со меѓукултурното знаење и знаењето за глобалниот бизнис во целина. Авторите ја нагласуваат потребата од PCN во случаи кога компанијата работи во земји со висок политички ризик. Се смета дека да се има PCN на врвот го олеснува протокот на информации и помага во размислувањата за стратегиите и политиката на организацијата. Освен на горенаведените предности, авторите укажуваат и на потешкотиите кои произлегуваат од ангажирањето на државјаните на матичните земји. Тие се, на пример, скапи за организацијата што вработува и мора да ги научат нијансите, сложеноста и нормите на работа во странска деловна култура, односно мора да имаат „крива на културно учење“ (Mendenhall et al., 1995, според Mäkelä,& Suutari, 2009).

Второ, како локални граѓани, државјаните на земјата домаќин (host-country nationals - HCN) можат да бидат поврзани со неколку предности за странската подружница. Тие, на пример, веќе се запознаени со локалните деловни норми и практики, го владеат локалниот јазик и дијалекти, поуспешни се во грижата за локалните работници и се поекономични за вработување во споредба со државјаните на матичните земји. Од друга страна, бидејќи HCN никогаш не работеле во централното седиште на организацијата, се смета дека постои можност тие да немаат познавање за потребите на централата, да претпочитаат локален наместо глобален поглед на работењето на подружницата и да имаат културни потешкотии при интеракција со матичните вработени во компанијата (Mendenhall et al., 1995, според Mäkelä & Suutari, 2009).

Трето, во врска со државјаните на трети земји (third-country nationals – TCN), се предлага да бидат ангажирани врз основа на нивната стручност или нивната способност и да работат поевтино во споредба со PCN и HCN. Овие фактори ги прават привлечни во очите на организацијата што вработува. Сепак, се смета дека TCN потешко се наоѓаат поради помалиот број на потенцијални кандидати и со тоа нужно не претставуваат директно решение за персонал во странските подружници (Mendenhall et al., 1995, според Mäkelä,& Suutari, 2009).

Како дополнение на погоредискутираната категоризација заснована на земјата на потекло, алтернативно може да се направи разлика меѓу експатријати во однос на регионот на домашната канцеларија, како што се, на пример, САД, Европа или Јапонија, должината на меѓународната задача или честотата на патување. Се предлага поновите категоризации на типовите на експатријати да вклучуваат и проценка на организациската посветеност на експатријатот, односно дали експатријатот ја задржува посветеноста и верноста кон матичната или локалната фирма, или пак, проценка на претприемачкиот дух на експатријатот (Banai & Harry 2004).

Адлер (Adler, 1997) дава понатамошна категоризација на овој феномен преку дискусија за експатријатите, инпатријатите и транспатријатите. Првите се работници од матичната земја кои се испратени во странство за да постигнат одредена цел во странската единица на МНК. Инпатријатите, од друга страна, се работници од локалните култури, кои се испраќаат на задача во седиштето на матичната земја за да ги научат пристапите на управување на МНК. Тие потоа се префрлаат назад во локалната единица за да управуваат со операциите. Покрај овие „еднонасочни“ трансфери, Адлер ја нагласува потребата од трета група, имено транспатријатите. Тие можат да бидат испратени од која било земја во која било друга земја и се тврди дека функционираат како лепак што ги држи заедно глобално дисперзираните единици.

Овде ќе ја споменеме и класификацијата на самоиницијативни и назначени еспатријати, односно, на експатријати кои се делегирани од компанијата и на оние кои сами преземаат иницијатива за работа надвор од местото на живеење (Wiseman, 2017).

Назначените експатријати се вработени кои се одредени или побарани да работат во странство во рамки на некој процес на интернационализација или во проект на компанијата кој се одвива надвор од матичната земја. Ваквата промена и предизвик често се прифатени под некои услови. Имено, за да се прифати опцијата за работа во странство, платата мора да биде подобра отколку во матичната земја, како и да има бонуси за работа во странство и дополнителни средства за покривање на разликите во инфлацијата и одаточувањето (Malek, 2015).

Испраќањето вработени во странство може да има различни придобивки за компанијата и за личниот живот на работникот. Понудата за работа во странство е ново

искуство и нова авантура не само за експатријатот, туку и за семејството што се приклучува кон авантурата (Konanahall, 2012, Malek, 2015). Поради важноста на задачата што треба да ја изврши експатријатот во новата земја, компанијата треба да го земе предвид процесот на преселување и адаптација. Менаџментот за човечки ресурси треба да посвети внимание на културниот процес и стратегијата бидејќи оттаму ќе зависи доброто прилагодување на вработениот и неговите перформанси. Со правилна поддршка компаниите навистина можат да го обезбедат вистинското ниво на прилагоденост, што резултира со успех на експатријатите (Feitosa, 2014, Wiseman, 2017).

Назначени експатријати се испраќаат во странски филијали за да се искористат нивните способности во реализацијата на конкретни проекти и планови. Компанијата најчесто бара луѓе со отворен ум за истражување преку границите и завршување на задачата која им е доделена. На назначените експатријати компанијата гледа како на инвестиција во создавање важни вештини кај луѓето кои подоцна може да се пренесат на другите тимови кои се во потрага по добри практики (de Eccer & Duarte, 2016).

Времето на назначена експатријација се определува со договор. Најчесто се очекува назначените екаптријати по некое време да се вратат во татковината на вообичаените должности (de Eccer & Duarte, 2016). Кога компанијата има потреба од експатријатот заради воспоставување подобра практика на работа, тогаш таа треба целосно да се фокусира на неговото прилагодување, како и на прилагодувањето на семејството доколку е применливо (de Eccer & Duarte, 2016).

Назначената експатријација, освен предностите, може да има одредени потешкотии, особено ако не се управува на правилен начин. Трошоците и обуката, заедно со миграцијата и инвестицијата што ја прави компанијата, ќе резултира со загуба на пари за компаниите, доколку експатријацијата биде неуспешна (de Eccer & Duarte, 2016). Овој вид на експатријација не значи само промена на компанијата, туку и на животот на ескпатријатот. Некогаш обемот на работа, како и задачата што треба да се направи се исти, но се одвиваат во различна животна средина.

Од друга страна, освен назначени, имаме и самоиницијативни експатријати, односно поединци кои решиле да бараат работа надвор од границите на својата матична земја. Причините за самоиницијативна експатријација можат да бидат различни. Може да

се каже дека самоиницијативните експатријати се луѓе кои сакаат да постигнат успех во странство, а понекогаш имаат и професионално искуство поради што сакаат да работат во друга земја (Feitosa, 2014). Мотивацијата за експатријацијата може да биде авантура и желба да се искусат други култури, или пак, развој на кариерата (Hechanova et al. 2013). Преселувањето на овој тип на експатријати е неизвесно, бидејќи тие се селат пред да имаат работа и немаат ништо загарантирано во новата средна во која доаѓаат (de Eccer & Duarte, 2016). И самиот процес на планирање на овој вид експатријација е тежок.

Овие експатријати за да успеат, треба да исполнуваат одредени услови, како што се: соодветно образование или познавање на странски јазик. Претежно тие се многу квалификувани и искусни работници (Machado, & Carballo, 2008; Wiseman, 2017; Feitosa, 2014). Но, иако самоницијативните експатријати со искуството и голем напор можат да постигнат успех, сепак студиите покажаа дека проблеми се јавуваат во моментот на наоѓање работа или при нивната интеграција. Некои од проблемите со кои можат да се соочат се поврзани со: миграциските прашања, имиграциските политики (визи и работни дозволи), признавањето на титули и работно искуство, бариери поврзани со јазикот, но и страшни случаи на дискриминација и стереотипи (Wiseman, 2017).

Овој тип на експатријати понекогаш може да имаат повеќе потенцијални проблеми во споредба со назначените експатријати (Hechanova et al. 2013), но тие се подготвени да вложат повеќе напор да се приспособат поради фактот што понекогаш немаат друга работа на која можат да ѝ се вратат (de Eccer & Duarte, 2016).

Како резултат на анализата на двата типа на експатријати, можеме да заклучиме дека самоиницијативните експатријати полесно се прилагодуваат на работата отколку назначените и дека генерално се поприспособени поради познавањето на земјата во која доаѓаат (de Eccer & Duarte, 2016). Во изминатите години се направени студии за двата типа на експатријати, при што е воочено дека она што ги поврзува се индивидуалните цели, но дека постојат разлики во прилагодувањето (de Eccer & Duarte, 2016). Самоиницијативните експатријати се преселуваат од нивните матични земји без поддршка од која било организација (Hechanova et al. 2013). Иако процесот на адаптација во нова земја е тежок, луѓето претпочитаат да се соочат со процесот на адаптација за да работат и да имаат подобар живот во странство.

Како што може да се забележи, покрај предностите на експатријацијата, кои се однесуваат и на организацијата и на самиот експатријат, постојат и неколку потенцијални тешкотии поврзани со ангажирањето на експатријати (Steers & Nardon, 2005). Прво, стапките на неуспех на експатријатите, кои Стирс и Нардон (Steers & Nardon, 2005) ги претставуваат како предвремено враќање или на експатријатот или на семејството, се проценува дека се движат и до 40 проценти (Steers & Nardon 2005). Браун (Brown, 2008) укажува на тоа дека стапките на предвремено враќање се движат помеѓу 8 и 20 проценти. Се смета дека овие неуспеси првенствено се резултат на тешкотиите во приспособувањето на експатријатот или неговото семејство, други семејни проблеми, личноста на експатријатот, прекумерните барања или одговорности поставени пред него, недоволното техничко знаење или недостатокот на мотивација за задачата (Steers & Nardon 2005).

Сепак, како што истакнуваат Холопаинен и Бјоркман (Holopainen & Björkman, 2005), сфаќањето на неуспехот и успехот само во смисла на завршување на задачата е проблематично. На крајот на краиштата, предвременото завршување на задачата може, во некои случаи, да произлегува, на пример, од пензионирање или прифаќање на нова позиција. Исто така, тое не е показател за ефективноста на експатријатот во извршувањето на неговите должности за време на меѓународниот ангажман (Holopainen & Björkman 2005) Адекола и Серж (Adekola & Serge, 2007) предлагаат проширена дефиниција кога станува збор за неуспехот на експатријатите, вклучувајќи ги овде и негативните ефекти, стресови и оптоварувања на меѓународната задача врз експатријатите и нивните семејства, така што укажуваат на зголемување на стапката на неуспех на 28 проценти.

Експатријацијата може да постави и други предизвици. Главно се смета дека поради семејни и двојни кариери, пронаоѓањето кандидати за меѓународни задачи станува сè потешко (Brown, 2008). Ова особено се однесува на пронаоѓањето соодветни кандидати за експатријација (Steers & Nardon 2005). Експатријатот мора да биде компетентен за да се справи со многуте меѓукултурни пречки со кои се соочува за време на задачата, кои се карактеризираат со „културен шок, разлики во нормите поврзани со работата, изолација, носталгија за дома, разлики во здравствената заштита, домувањето, школувањето, исхраната, обичаите, сексуалните улоги и трошоци за живот (Adekola & Serge 2007). Сè на

сè, меѓународната задача веројатно предизвикува зголемен стрес кај експатријатот (Brown, 2008).

Експатријацијата доведува и до значителни трошоци за организацијата што го вработува. Ова ги опфаќа, од една страна, честопати великодушната компензација на експатријатите и потенцијалните трошоци за неуспешните задачи, како и трошоците за губење и замена на експатријат (Inkson et al. 2007) Се смета дека експатријацијата е најскапата стратегија за персонал на МНК (Lee & Liu 2008). Постои суштински ризик за организацијата вработувач да изгуби талент за време или по меѓународното назначување (Jokinen et al. 2008), а репатријацијата поставува многу дополнителни прашања, кои можат да се илустрираат со високите стапки на обрт на експатријатите повратници (Inkson et al. 2007).

Врз основа на горенаведената дискусија, може да се каже дека иако експатријатите вршат важни функции во организациите кои вработуваат и има предлози за зголемување на нивниот број во иднина, сепак тие неизбежно поставуваат и одредени предизвици пред организациите (Peltokorp & Froese, 2009).

1.2. ТЕОРЕТСКА АНАЛИЗА НА ПРИЛАГОДУВАЊЕТО НА ЕКСПАТРИЈАТИТЕ

1.2.1. Прилагодувањето на експатријатите и нивната важност за успешноста на меѓународната задача

Прилагодувањето е процес во кој поединецот се прилагодува на промените во средината. Ова прилагодување има различни променливи или потреби. Секој поединец има различни потреби кои сака да ги задоволи поради што потребно е да најде достапен ресурс во новата средина (Hipler et al., 2017). Во случајот со експатријатите, разликуваме физиолошко и социјално прилагодување. Физиолошкото се однесува на добросостојбата и расположението на личноста во новата средина, додека социокултурното повеќе се фокусира на интеракцијата со другите луѓе во земјата домаќин (de Eccher & Duarte, 2016).

Луѓето не можат веднаш да се прилагодат во странската земја. Всушност, има низа фази во процесот на прилагодување (Liu et al. 2005). Кривата U го опишува ваквиот

процес, при што луѓето прво имаат тенденција да го започнат процесот на адаптација со добар став, подоцна кога ќе воспостават однос со странската земја, благосостојбата опаѓа (Hechanova et al. 2013), за да дојде времето на стабилност, и на крајот да се зголеми благосостојбата и да дојде до успешно прилагодување (Barner-Rasmussen, et al., 2014). Искуството со експатријацијата е целосен предизвик кој генерира несигурност, и високи нивоа на стрес, кои се поврзани со работната транзиција и со општата меѓународна задача (Peterson, 2003).

Една од главните практики применувана од организациите при експатријација е кроскултурната обука. Иако постојат мал број студии кои покажале дека оваа практика речиси и да не влијае на прилагодувањето на експатријатите, сепак може да се каже дека обуката поврзана со работата и дефинирањето на задачите има големо влијание во процесот на прилагодување на експатријатите (Sousa et al. 2017).

Поддршката која експатријатот ја добива во моментот на преселување е многу важна. Експатријатите го трпат најголемиот дел од културниот шок во деновите на пристигнување, што со правилна поддршка на организацијата може да се редуцира (Larson, 2006). Од друга страна, социјалната поддршка од соработниците и логистиката ја намалуваат несигурноста поврзана со меѓународната задача. Поддршката на семејството, исто така, е многу важна во развојот на стратегиите за експатријација од страна на организацијата, затоа што не е важно само приспособувањето и развојот на експатријатите, туку и на нивните семејства (Sousa et al. 2017).

Во тек на меѓународното работно искуство, експатријатите често се изложени на ситуации во новото опкружување кои за нив се непознати. Односот што експатријатите го имаат со другите луѓе, односно, нивната социјална мрежа е важен инструмент за емоционална поддршка во вакви ситуации (Hechanova et al. 2013). Студиите покажале дека социјалните интеракции се основата на кроскултурното прилагодување на експатријатот. Претпоставка е дека социјалните мрежи за поддршка го олеснуваат прилагодувањето преку намалување на неизвесноста, што се постигнува со зголемување на знаењето кај експатријатите за тоа што и како треба да постапат за да дојдат до посакуваниот исход (Liu & Shaffer, 2005). Неизвесноста се намалува и со учење на соодветните однесувања преку набљудување (Barner-Rasmussen et al., 2014).

Интересно е како истражувањата ги таргетираат односите на експатријатите и социјалната интеракција што ја имаат со државјаните на земјата домаќин од различна перспектива (Barner-Rasmussen, et al., 2014). Кога експатријатите влегуваат во странска земја, наидуваат на поинаква култура. Социјалните медиуми им помагаат да го намалат стресот и несигурноста со тоа што обезбедуваат онлајн информации. Социјалните мрежи се од клучно значење за експатријатите за да се поврзат со други експатријати и да добијат информации за различни области (Toh et al., 2012). Експатријатите обично стануваат дел од експатријатната заедница која подоцна може да стане важен дел за нивниот социјален живот и адаптација (Shaffer et al., 2001). Всушност, експатријатите кои се дел од социјалните мрежи за време на меѓународните назначувања имаат поголеми шанси за успех во однос на прилагодувањето, а подоцна и во перформансите (Barner-Rasmussen et al., 2014).

Прилагодувањето на транзицијата е исто така важно за севкупната адаптација во новата култура. Менаџирањето на помошта во наоѓањето на правилно и соодветно домување и храна ќе го помогне прилагодувањето (Campos, et al. 2015). Помошта во личните и социјалните односи е исто така важна за создавањето позитивни меѓучовечки односи кои водат кон задоволување на личните и емоционалните потреби. Мрежите за социјална поддршка во првите чекори на акултурацијата се важни, тие помагаат во кроскултурната адаптација и прифаќањето и му даваат можност на експатријатот да ги изрази емоциите и да ги открие причините за стресните ситуации (Sinangil et al., 2001; Hechanova et al. 2013).

Она што е важно за прилагодувањето на експатријатите е да се земат предвид и други фактори, како што е на пример, причината за ангажирање експатријат, или причината и мотивацијата за меѓунардониот ангажман (Sarkiunaite & Rocke, 2015). При експатријацијата организациите обично се фокусираат на техничката компетентност, менаџерските вештини и контролата кај работникот. Недостатокот на одреден специјалист во некои меѓународни компании е исто така причина за ангажирање експатријат. Понекогаш за компаниите е многу подобро да земат странец за покривање на одредено слободно место, отколку да трошат време за обука на локалните работници (Takeuchi, 2010). Воведувањето на експатријат во нови компании внесува нова енергија во тимот која

води кон позитивни промени. Во врска со мотивацијата, може да се каже дека понекогаш е многу е тешко да се поттикнат вработените да прифатат меѓународни задачи. Но, главната мотивација е меѓународното искуство што можат да го стекнат, како и платата и другите бенефиции што можат да дојдат со тоа (Thorn, 2009).

Селекцијата на кандидатот за експатријација треба да биде соодветна (Sarkiunaite & Rocke, 2015). Притоа се смета дека е важно да се анализира брачниот статус на кандидатот, бидејќи успехот на приспособувањето најмногу зависи од мислењето на семејството. Откако ќе се селектира кандидатот, се преминува на негова обука. Пред започнување на процесот на обука, важно е да се земе предвид нивото на знаење и искуство, како и други фактори кои можат да влијаат на обуката на експатријатот, а правилната стратегија во фазата на обука значително ќе ја намали неизвесноста и ќе ја намали можноста на неуспех на меѓународната задача (Lee & Sukoco, 2008). Ефективната обука може да го охрабри и да го зајакне експатријатот (de Ecche & Duarte, 2016). Во случај кога експатријатот има семејство, важно е да за време на меѓународната задача членовите на семејството исто така да поминат одредена обука. Обрнувајќи внимание на членовите на семејството, ќе се избегнат проблемите кои во иднина можат да влијаат врз успехот на меѓународната задача и целокупното прилагодување на експатријатот (Harvey & Novicevic, 2001). Исто така, треба да вклучи обука за решавање на проблеми, при која ќе се развијат вештини за амортизирање на културниот шок и која ќе им помогне на експатријатите во процесот на создавање социјални односи (de Ecche & Duarte, 2016).

Поради сè поголемиот број на експатријати и нереткиот неуспах на експатријацијата, спроведени се многу студии со цел да се разбере ефективноста на практиките и причините за неуспехот на експатријацијата. Важно е да се спомене дека најголемиот дел од неуспесите се препишуваат на културната неусогласеност, но и на недостатокот на стратегии на организацијата (Sousa et al. 2017). Приспособувањето на експатријатите вклучува движење на лицето помеѓу два града или земји. Главно студиите за приспособување на експатријатите се фокусирани на новата културна средина, но не исклучиво на работната средина.

Меѓународните работни назначувања на експатријати од страна на мултинационалните корпорации претставуваат глобална стратегија во денешно време

(Wang & Takeuchi, 2007). Интернационалната позадина на кандидатот не само што му носи знаење за бизнисот, туку го обезбедува и со знаење за тоа како да се справи со нови цели и нови искуства. Но, сепак, успешно меѓународно прилагодување на експатријатот тешко се постигнува (Barner-Rasmussen, 2014).

Многу експатријати наведуваат дека неуспешниот меѓународен ангажман се должи на недостатокот на меѓукултурно прилагодување, проблемите поврзани со семејството и неможноста на семејството успешно да да се прилагоди на новото опкружување (Hechanova et al. 2013). Но, до сега студиите јасно не покажаа зошто некои експатријати полесно и поспешно се прилагодуваат од другите. Овој неуспех, како што беше споменато претходно, не влијае само врз експатријатите, туку и врз имиџот на компанијата и целокупното напредување во кариерата (Dickmann et al., 2008). Преселувањето во нова средина, оставањето на саканите луѓе и семејството, како и потребата од усогласување со ново опкружување не е воопшто лесно и е причина за анксиозност кај експатријатите (Liu & Shaffer, 2005). Решенијата кои ги нудат студиите за намалување на анксиозноста и неизвесноста се во насока на подобрување на комуникацијата и приспособувањето кон новата култура (Stahl & Caligiuri, 2005).

1.2.2. Улогата на организациските стратегии и практиките на управување со човечките ресурси во процесот на прилагодување на експатријатите

Кога компаниите се во процес на интернационализација, тие бараат луѓе кои поседуваат најдобри вештини за успешно извршување на работата. Како што е познато, најголемите корпорации имаат свои компании ширум светот, а со цел да обезбедат најдобар квалитет на работните процеси испраќаат свои вработени на работа во странство, истовремено и самите вработувајќи експатријати (Malek, 2015). Ангажирањето на експатријат не е лесно, а предизвиците кои ги поставуваат разновидните културни окружувања пред стратегијата за прилагодување на експатријатите се бројни. Понекогаш процесот на експатријација не ги дава очекуваните резултати и завршува како неуспешна меѓународна мисија (Sousa et al. 2017). Затоа, наоѓањето правилни и ефективни стратегии за прилагодување на експатријатите е најважната должност на организациите (Sousa et al. 2017).

Односот помеѓу експатријатот и организацијата мора да се сумира во еден збор - посветеност (Malek, 2015). Ако компанијата бара вработен кој ќе работи на реализација на целите на компанијата, тогаш таа мора да биде основен столб на неговиот развој и на помошта и поддршката за прилагодување (Kraimer et al., 2001; Wiseman, 2017). Прилагодувањето може да се олесни преку повеќе фактори кои влијаат во текот на целиот процес низ кој поминува експатријатот, особено во периодот пред и за време на експатријацијата (Sousa et al. 2017). Пред мисијата потребна е организациска поддршка за да се олесни преселувањето, како и обука за да се намали културниот шок што експатријатот може да го собори во моментот на пристигнување. Затоа и при процесот на адаптација важно е особено внимание да се посвети на културната дистанца помеѓу матичната и земјата домаќин (Sousa et al. 2017). За време на мисијата потребно е менторство за социјалните мрежи и континуирана организациска поддршка. Кога станува збор за вмрежувањето, друга променлива која треба да се анализира е личноста на експатријатот и неговите црти. Флексибилноста кон промени е многу важна бидејќи ја детерминира способноста за вмрежување. Доколку експатријатот има семејство, неговото преселување и адаптација во голема мера ќе бидат условени од адаптацијата на брачниот другар и на целото семејство (Sousa et al. 2017). Групните норми и вредности и неформалните активности имаат силно влинајие во надминувањето на проблемите со приспособувањето и со внатрешното интегрирање (Machado, & Carballo, 2008). Оттука и важноста за разбирањето на влијанието на културата врз однесувањето на клиентите, вработените и деловните партнери при водењето меѓународен бизнис.

Заради реализирање на поставените цели и заради успешно прилагодување на експатријатите, организацијата треба да обезбеди соодветна поддршка преку обезбедување правилни услови и координација на активностите. (Feitosa, 2014; Hipler, 2017). Секторите за човечки ресурси треба да воспоставаат стратешки активности за да го помогнат прилагодувањето на експатријатите, во смисла на организациска процедура за регрутирање и селекција, обезбедување културна обука и можности за развој на експатријатите (Feitosa, 2014). Регрутирањето како практика за управување со човечките ресурси мора да се прилагоди на популацијата на експатријати, не само за да се избегне нејзиното исклучување, туку и за да се привлече, бидејќи компанијата не смее да ја пропушти оваа висококвалификувана работна сила (Machado, & Carballo, 2008). Вториот

приоритет е да се поттикнат експатријатите да останат во компанијата преку олеснување на нивната интеграција и културна адаптација (Malek, 2015). Менаџментот на човечки ресурси треба да ги осознае мотивирачките фактори со цел да имплементира соодветни решенија за развој и задржување на експатријатите (Wiseman, 2017). Резултатот во ваков случај ќе биде победа-победа затоа што самите експатријати постигнуваат добра прилагоденост, а компанијата добива добар кандидат со кој стекнува предност во глобалната конкуренција (Grant-Vallone, 2001).

Земањето предвид на факторите кои го детерминираат прилагодувањето на експатријатите, може да ѝ помогне на организацијата да ги одреди најдобрите стратегии за да го помогне прилагодувањето. Секој експатријат е различен случај, но и покрај тоа најдобрите практики можат да се стандардизираат (Sousa et al. 2017). Понекогаш компаниите имаат развиено повеќе или помалку капацитети и стратегии за да имаат правилно влијание врз приспособувањето на експатријатите. Ако стратегијата што се применува за експатријатот не е правилна, процесот на експатријација може да заврши како неуспешна мисија и негативно да се одрази како врз компанијата, така и врз експатријатот (Hechanova et al. 2013). Прилагодеността на експатријатите е клучен елемент за успехот на организацијата бидејќи се поврзува со задоволството од работата и работните перформанси, а последователно на тоа и со зголемената конкурентна предност (Sousa et al. 2017).

Применети се многу практики од страна на различни организации со цел да се пружи соодветната помош и поддршка во процесот на експатријација. Овие практики им го олеснуваат усогласувањето на експатријатите со разликите во земјите домаќини бидејќи ги намалуваат проблемите кои доаѓаат заедно со промената (Sousa et al. 2017; Hechanova et al. 2013).

1.2.3. Видови на прилагодување на експатријатите

Прилагодувањето е конципирано на два начини. Прво во степенот на психолошка прилагоденост искусен од поединецот е удобноста и фамилијарноста во новата средина (Campos, et al. 2015). Вториот пообјективен начин се однесува на перформансите на поединецот во компанијата за која работи. Блек (Black, 1991) смета дека

приспособувањето, односно приспособеноста на експатријатите, може да се подели во 3 категории:

- општа прилагоденост,
- работна прилагоденост и
- прилагоденост на интеракцијата со локалното население.

Причината за поделба на прилагодувањето на овие три аспекти е поврзана со емпириски студии (Liu & Shaffer, 2005).

Општата, односно генералната прилагоденост е поврзана со прилагодеността на општите фактори во новата средина, кои се однесуваат на удобноста во земјата домаќин, на климата, храната, здравствената заштита, можноста за рекреација, итн.

Во врска со прилагодувањето на работното место, тоа се однесува на прилагодувањето на начинот на работа во новата работна средина, при што може да се каже дека се потребни напори за истото бидејќи корпоративната култура се разликува од матичната.

Прилагодувањето на интеракцијата со домаќините исто така е многу тешко. Соочувањето на експатријатите со жителите на земјата домаќин, кои имаат различни перцепции, верувања и вредности, е фактор кој влијае на двете страни. Ова прилагодување е она што на крајот ќе одреди дали процесот на експатријација бил успешен или не (Hechanova et al. 2013). Во социјалните групи поединците покажуваат групно однесување кое се разликува од она на другите групи. Секогаш постојат значајни, функционални и психолошки бариери за социјална интеракција кои се резултат на разликата во познавањето или непознавањето на јазиците (Campos, et al. 2015). Експатријатот кој го знае јазикот на земјата домаќин ќе може полесно да ја разбере околината, да зборува и полесно да комуницира во различни ситуации. Кол и Несбет (Cole & Nesbeth, 2014), воспоставиле серија интервентни стратегии за да креираат поддршка која ќе има за цел подобрување на квалитетот на работните перформанси на експатријатите. На тој начин кај луѓето со помалку мултикултурни вештини ќе се намали ризикот од неуспешни меѓународни мисии.

Постојат надворешни фактори кои можат да влијаат на сите три аспекти на прилагодувањето или пак само на еден од нив. Луѓето имаат потреба да ја намалат неизвесноста во новата средина за да се прилагодат. За да се чувствуваат смирени, треба да имаат одредено ниво на контрола. Притоа, истражувачите сметаат дека постојат два типа на контрола: предвидлива контрола и контролата на однесувањето (Black et al., 1992). Првиот се однесува на тоа како околината очекува експатријатот да дејствува, а вториот на препознавањето и откривањето на тоа што е добро или погрешно во врска со однесувањето во новата средина. Околината, пак, бара контрола на однесувањето со цел да го одржи својот воспоставен ред (Black et al., 1992).

Кога станува збор за варијаблите поврзани со работата, она што е важно е да се обезбедат повеќе информации пред пристигнувањето во новата средина, за да експатријатот има подобра контрола и поуспешно прилагодување (Black et al., 1992). Работните варијабли кои можат да влијаат врз прилагодувањето кај експатријатот може да се класифицираат во три различни групи:

- јасност на улогите,
- дискреција на улогите и
- конфликт на улогите (Black et al., 1992).

Јасноста на улогите се фокусира на она што се очекува од вработениот во компанијата, при што точно се знае кои се неговите одговорности и задачи во новата средина. Дискрецијата на улогите се фокусира на примена на претходното искуство за решавање или соочување со нови ситуации во новата организација. Конфликтот на улоги, пак, е ситуација во која вработениот се соочува со барања за спроведување на различни, спротивставени улоги (Black et al., 1992).

Организациски варијабли, како што е обуката пред заминување, можат да имаат влијание и да го потпомогнат прилагодувањето во трите области. Променливите кои не се поврзани со работата влијаат на севкупната контрола на однесувањето и на формирањето на ставот кон целото опкружување и рутините во домот (Black et al., 1992).

1.2.4. Културниот шок како важен феномен во процесот на прилагодување на експатријатите

Културниот шок како феномен се појавува при изложување на нова култура, различна од матичната и се опишува како когнитивна ориентација при која треба да се активира бихевиоралното прилагодување (Hechanova et al. 2013). Исто така, културниот шок може да се опише како разлика помеѓу културата на експатријатот и новата средина што може да предизвика стрес и конфузија, понекогаш и анксиозност, кои влијаат на личноста, ментално и емоционално (Wiseman et al., 2017). Прилагодувањето на нова средина не е лесно. Потребно е време и способност да се прифати промената. Во екстремни случаи културниот шок може да предизвика или да доведе до неуспех на меѓународната задача на која е назначен експатријатот (Melak, 2009). Тоа обично се случува кај една од неговите најтешки форми, а тоа е долгиот културен шок доживеан од експатријатот, кој може директно да влијае на неговиот однос со компанијата, преку намалување на мотивацијата (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

Културниот шок е феномен што се јавува во текот на процесот на приспособување и минува низ различни фази. Тој се однесува на дезориентираноста и анксиозноста што се доживуваат при транзицијата. Шокот од приспособувањето кон културните обичаи, јазикот и нормите обично предизвикува симптоми, како што се: анксиозност, раздразливост и неудобност, кои на сличен начин се опишани во голем број на студии (Czarzasty, 2017). Вештините кои повеќето од експатријатите треба да ги развијат се однесуваат на правилниот пристап кон новата култура. Оваа перспектива го нагласува стекнувањето на културно соодветни вештини и однесувања во однос на државјаните на земјата домаќин (Hechanova et al. 2013). Оттука произлегува и важноста во односите и пријателствата во земјата домаќин за учење на вештините на новата култура. Меѓукултурните проблеми се јавуваат и поради потешкотиите при секојдневните социјални средби, во чии рамки се дискутираат ставовите и концептот за себе, очекувањата и перцепциите. Постојат техники кои можат да се применат со цел да се намали шокот и да се креира меѓукултурна обука која ќе ја опфати и интеркултурната комуникација (Barner-Rasmussen et al., 2014). За луѓето кои не се запознаени со целото културно опкружување на земјата домаќин, може да биде многу тешко ефикасно да се справат со ситуациите на културен шок. Културниот шок станува проблем кога

експатријатите не знаат правилно да се однесуваат во големиот број различни ситуации, што е причина за стрес и намалување на мотивацијата за меѓукултурна комуникација, што пак за последица има запирање на интеркултурната адаптација и прилагодувањето (Colakoglu & Caligiuri, 2008). Стресот од културниот шок преку преоптоварувањето кое го предизвикува, може да доведе до стрес на улогата и губење на идентитетот (Liu et al. 2005).

Прво, за да се намали културниот шок, експатријатите треба да бидат изложени на различни ситуации во кои ќе научат како да постапуваат преку примена на методот на набљудување. Ова ќе помогне да се намали неадекватното однесување и да се зголеми ефективноста во моментот на појава на ситуацијата (Hechanova et al. 2013). Така, експатријатот ќе научи нови ставови што ќе доведе до трансформација во неговото однесување.

Постојат некои студии кои помогнале во проучувањето на културниот шок и фазите низ кои поминува процесот на приспособување на експатријатите, а тие се:

1. Меден месец и туристичка фаза;

2. Фаза на кризи од културен шок;

3. Фаза на реориентација и постепено опоравување при приспособувањето;

4. Фаза на акултурација (Barner-Rasmussen, et al., 2014).

Важно да се спомене дека се овие фази се последователни, но тешко е да се одреди нивното времетраење кај секој експатријат, бидејќи тоа може да варира во зависност од следните фактори (Hechanova et al. 2013):

1. Личносни фактори:

- Отвореност за промени
- Личност
- Мотивација
- Комуникациски вештини.

2. Културна средина:

- Разлика помеѓу матичната и земјата домаќин
- Етноцентрична земја
- Јазични бариери

3. Организациска средина:

- Мултикултурна средина
- Поддршка на адаптацијата
- Дефиниција на улоги
- Обуки.

Фазата на меден месец е фаза во која луѓето имаат очекувања и добра волја во врска со новата земја, односно искуство слично на она што го чувствува туристот кога пристигнува во земјата што ја посетува (Barner-Rasmussen et al., 2014). Се разбира, во овој период може да има одредена анксиозност или стрес, но генерално ова е добра фаза во процесот на прилагодувањето (Hechanova et al. 2013).

Во фазата на кризи се случуваат ситуации кои кај експатријатите има акумулација на лошо искуство што предизвикува многу стрес. Медениот месец е завршен и реалноста почнува да ги шокира експатријатите (Campos, et al. 2015). Започнуваат проблемите со околината што предизвикуваат нетрпеливост и напнатост кај експатријатите (Liu et al. 2005). Доколку се преселуваат со семејството, најпогодени во овој период ќе бидат децата и брачниот другар кај кои се јавува чувство на изолација и желба за враќање дома (Barner-Rasmussen et al., 2014).

Фазата на реориентација може да се опише како период кога експатријатот веќе научил како да дејствува во различни ситуации во новата културна средина, но сè уште не се чувствува приспособен. Ова е период кога експатријатот и неговото семејство веќе знаат што е прифатливо во новата култура, а што не. Овој период е најважен бидејќи тука може да се утврди дали задачата ќе биде успешна, или пак, експатријатот ќе се врати дома оставајќи неуспешно завршена задача (Hechanova et al. 2013). Во оваа фаза емпириското знаење на компанијата е веќе научено. Важно е да се спомне дека во овој период на експатријатот не му треба поголема поддршка од компанијата, за разлика од втората фаза

кога истата беше потребна во поголем степен за да се избегне неуспешност на експатријацијата.

Фазата на адаптација и акултурација е последната фаза во која експатријатот веќе го има чувството за дома и е вклопен во новата култура. И земјата домаќин е веќе прилагодена на него. Во оваа фаза всушност може да се утврди дали експатријатите биле успешни. Целосна акултурација е невозможна, но благосостојбата на личноста е во процес на достигнување на целта (Hechanova et al. 2013).

Менаџментот за човечки ресурси треба да ја примени стратегијата на 3 чекори:

1. Дијагноза на причините (Barner-Rasmussen et al., 2014);

2. Дијагноза на реакциите (Barner-Rasmussenet al., 2014);

3. Интеркултурно прилагодување (Barner-Rasmussen, et al.,2014), (Hechanova et al. 2013).

Ваквото управување со човечките ресурси ќе помогне во процесот на индивидуалното прилагодување и културното учење. Несомнено е голема важноста на подготовката пред заминување, при што поединците треба да бидат подготвени да го прифатат културниот шок и адаптацијата за ефикасно да се акултурираат. Се работи за обука за прикажување на културата таква каква што е и за давање на сите упатства како да се постапува во мали, но важни ситуации од секојдневниот живот. Колку повеќе информации дознае експатријатот, толку помалку негативни реакции ќе има во новата средина (Hechanova et al. 2013). Обуката, исто така, треба да биде фокусирана на споделување на техниките за спречување на стресот на правилен и ефективен начин и на развивањето правилни очекувања. Таа му помага на поединецот да научи и да развие нови вештини и ефективна перформанса во новата средина. Во секој случај, најважниот период на приспособување е оној по пристигнувањето во новата земја, кога нема комфорна зона, кога сè е различно, а потребно е приспособување на работата, како и на интеракцијата со новата средина. Како што веќе спомнавме, изложеноста на различни ситуации во новата средина е таа која го предизвикува културниот шок. Менаџирањето на културниот шок треба да биде една од поважните задачи на менаџментот за човечки ресурси за да им се

помогне на експатријатите и нивните семејства да се вклопат во општеството и односите во групата (Barner-Rasmussen et al., 2014).

1.3. ПРЕДИКТОРИ НА УСПЕШНОТО ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА ЕКСПАТРИЈАТИТЕ

1.3.1. Организациска култура

1.3.1.1. Значење на организациската култура

Организациската култура може да се дефинира како збир на процедури, верувања и ставови на група вработени во една компанија. Овие обрасци, процедури и начини на кои се вршат работите во една компанија имаат за цел развивање, решавање и обезбедување на соодветен тек на организациските задачи (Wiseman et al., 2017). Вредностите и процедурите се учат од страна на новите членови на организацијата кои на тој начин се вклопуваат во работниот процес.

Организациската култура ѝ помага на организацијата да ги насочи организациските перформанси (Wiseman et al., 2017). Типот на организациска култура ги одредува перформансите и исходите од кои зависи реализацијата на организациските цели. Организациските култури се модел на споделени вредности и верувања, норми и столбови, кој помага да се разбере како работи компанијата, и обезбедува збир на правила за тоа „како треба да се дејствува“ (Grant- Vallone, 2001). Постојат многу студии кои се обидуваат да ја проучат организациската средина и да идентификуваат и создадат структура со цел да ја разберат организациската култура.

Мачадо и Карбало (Machado, & Carballo, 2008) сметаат дека колективното дејствување во организациите претставува организациска култура. Согласно тоа, културата се однесува на акумулираниот процес на знаење кој му укажува на поединецот како да постапува и да се адаптира во околината и на кој начин да дејствува при извршувањето на различните зададени задачи.

Секоја организација има луѓе со различни карактеристики и начини на дејствување (Barner-Rasmussen, et al., 2014). Кога експатријатот ќе пристигне во нова компанија, тогаш тој треба да се прилагоди на целата околина што го опкружува. Во тимовите веќе се

воспоставени одредени начини на дејствување, однесување и процеси кои се следат. Во организациската култура кумулативното знаење и процесот на акултурација обезбедуваат непречен и правилен начин на дејствување на работното место, а тој колективен начин на дејствување е познат како организациска култура (Barner-Rasmussen, et al., 2014). Стратегиите воспоставени од менаџментот на човечките ресурси треба да им помогнат на експатријатите да се прилагодат и да ги научат комуникациските вештини во новата работна средина за да по кратко време бидат во чекор со она што се работи во компанијата (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

Организациска култура е фактор кој може да доведе до правилно прилагодување, но ако истата е несоодветна, може да биде причина за неуспешно прилагодување кое завршува со загуба за компанијата и нејзино напуштање од страна на експатријатот (Grant-Vallone, 2001). Организациската култура треба да ја акцентира корпоративната култура и столбовите кои влијаат на кохезијата, на посветеноста, стратегијата, имплементацијата, перформансите (Grant-Vallone, 2001). За да се одржи конкурентската предност и да се постигнат целите на компанијата, организациската култура треба да оди рака под рака со работното задоволство кај вработените (Lund, 2003).

На крајот, организациската култура е поврзана и со посветеноста на работниците. Целта на компанијата и поголемиот дел од менаџментот за човечки ресурси е вработените да чувствуваат посветеност и да придонесат за каузата на организацијата, што несомнено го одредува нејзиниот успех (Wiseman et al., 2017). Утврдено е дека посветените вработени покажуваат иновативност, задоволство од работата, високи перформанси и помалку обрт (Yao, 2014). Ова имплицира дека организациите кои имаат култура со која вработените можат да се идентификуваат, се стратешки позиционирани за високи перформанси и високи достигнувања (Wiseman et al., 2017). За вработените добрата организациска култура е онаа во која се слушаат нивните потреби и желби. Но, каква ќе биде организациската култура зависи од повеќе елементи, како што се: историјата на организацијата, нејзината цел, методологија, големина, локација, лидерство и нејзините структури (Rabelo et al., 2015).

1.3.1.2. Типологии на организациска култура

Со цел да се разбере и категоризира колективното однесување, воспоставени се неколку класификации наречени типологии на организациската култура. На Слика 1 се прикажани димензиите според кои се направени различни типологии на организациските култури.



Слика 1: Типологии на организациска култура (Machado, & Carballo, 2008)

Секој вид на култура поседува одредена група карактеристики, тип на лидерство и тип на вредности што ја создаваат врската помеѓу членовите на организациската култура и стратегијата која се користи (Lund, 2003).

Се зборува за две варијабли како заеднички фактори за групирање кај типологиите: природата на човечките односи и моќта во организацијата. Кај првата променлива имаме две подгрупи: првата, од перспектива на човечките односи како објективна, рационална и функционална, а другата подгрупа е повеќе субјективна, во смисла на емоционални и лични вредности. Втората променлива се фокусира на практикувањето на моќта во вид на концентрирана моќ кај еден поединец и споделена моќ, дистрибуирана подеднакво. Анализирајќи ја сликата, се забележува дека постојат 4 квадранти формирани од двете променливи. Оваа структура ни помага да ја разбереме важноста на концентрацијата и дифузијата на моќта и како таа се применува, земајќи го предвид самото човечко

суштество. Земајќи ги предвид двете главни променливи, лесно се осознава конечниот резултат или типот на организациска култура што ја има организацијата.

Со цел прикажување на класификациите на видовите организациска култура предложени од различни автори, креирана е Табела 1. Истата ги прикажува сличностите и разликите помеѓу различните типологии на организациската култура и помага да се разбере како различни автори ја концептуализирале и се обиделе да ја категоризираат организациската култура во компаниите. Оваа категоризација е направена со цел да се одредат карактеристиките на културите при секоја типологија и да се утврди како ова може да има позитивни или негативни исходи во различни ситуации (Hechanova et al. 2013).

Табела 1: Типологија и карактеристики на организациската култура

Автор	**Видови на организациска култура**			
Handy, 1978	***Поединец***	***Задача***	***Улоги***	***Моќ***
Карактеристики	- Збир на поединци кои случајно работат за иста организација	- Решавање на специфични проблеми - Проекти за напредок	- Правила - Положба на поединецот	- Помалку поединци - Брзо донесување одлуки
Schneider, 1996	***Култивација***	***Компетентност***	***Колаборација***	***Контрола***
Карактеристики	- Цел - Верба - Посветеност	- Ефикасност - Експертиза	- Афилијација - Синергија - Доверба	- Стабилност - Стандардизација
Trompenaars, 1994	***Семејство***	***Инкубатор***	***Ајфелова кула***	***Управуван проектил***
Карактеристики	-Родителски фигури -Да се биде сакан -Интуитивност, холистичност, латералност	- Споделени креативни процеси - Ориентираност кон процеси - Креирање на нови реалности	- Механички систем на интеракции - Супериорни улоги - Логичност, аналитичност - Процедури	- Специфични задачи кои придонесуваат за реализација на целите - Решавање проблеми
Quinn and McGrath, 1985	***Кланска***	***Иновативна***	***Рационална***	***Хиерархиска***
Карактеристики	- Родителство - Високо ниво на доверба	- Креативни процеси - Несигурност	- Интегративни процеси	- Стабилност - Стандардизација
Hofstede, 1991	***Семејство***	***Пазар***	***Добро подмачкана***	***Пирамида од луѓе***
Карактеристики	- Големо растројание на моќноста - Слаба несигурност	- Агресивност - Компетитивност	- Стабилност	- Силна несигурност - Избегнување - Бирократија
Harrison and Stoke 1990	***Поддржувачка култура***	***Достигнување***	***Улога***	***Моќ***
Карактеристики	- Стабилност - Чувства	- Истражување на цели - Компетитивност	- Стабилност	- Контролирани процеси
Cameron and Freeman, 1991	***Кланска***	***Адхократска***	***Пазарна***	***Хиерархиска***
Карактеристики	- Колаборативност - Градење тимови - Комуникација	- Креативност - Иновација - Визија	- Компетитивност - Продуктивност	- Контрола - Координација - Мониторирање

Како што покажува табелата, која ги содржи типологиите на Хенди (Handy, 1978), Квин и Мекграт (Quinn and McGrath, 1985), Шнајдер (Schneider, 1996), Тромпенарс (Trompenaars, 1994) и Хофстеде (Hofstede, 1991), постојат многу сличности во категоризацијата и параметрите што ги воспоставиле авторите. Со правилно познавање на типологијата на организациската култура, полесно е да се одреди правилниот начин на управување со човечките ресурси за да би се олеснил процесот на прилагодување на експатријатите во компанијата (Hechanova et al. 2013).

Според типологијата на Хенди (Handy, 1978, според Hechanova et al., 2013), постојат 4 организациски култури: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на поединецот, односно личноста. Културата на моќ се наоѓа во малите компании и има еден извор на енергија, а процесот не е бирократски поради големината на компанијата (Barner-Rasmussen et al., 2014). Одлуките кои се носат компаниите со ваков вид на организациска култура се засноваат на одлуките и желбите на носителот на моќ. Проблемот кај овој тип на компании е нестабилноста на процесот бидејќи немаат добро воспоставен процес. Ваквите компании се ориентирани кон резултат и лепилото за тимска работа е засновано единствено на моќта (Scullion & Linehan, 2005).

Културата на улоги е побирократска. Се карактеризира со поделба на компанијата на сектори и оддели. Во неа сè е управувано, дури и комуникацијата и решавањето на проблемите. Промените во компаниите со ваков вид на организациска култура се тешки и се одвиваат со бавно темпо. Добри карактеристики кај оваа култура се предвидливоста и јасните улоги (Cerdin, 2008).

Културата на задачи е основата на проектите. Моќта е таа што повеќе помага во развојот на проектот, нагласена е тимската работа, но конкуренцијата е поголема. Ваквите ситуации се вообичаени во пазарните сектори (Hechanova et al. 2013). Кај овој вид култура е тешко да се одредат позициите поради динамичниот начин на работа. Овој тип на организации се предвесници на нови и иновативни компании.

Типологијата на Квин и Мекграт (Quinn and McGrath, 1985) ги одредуваат организациските култури врз основа на диференцијација на конфликт помеѓу стабилноста и промените и помеѓу внатрешните и надворешните средини.

Во секоја од четирите карактеристики претставени од Квин и Мекграт (Quinn and McGrath, 1985), постои врска помеѓу средствата и целите. Културата која манифестира карактеристики ориентирани кон група се заснова на вредностите на кохезија и морал за да се постигне целта на овој тип на култура: континуиран развој на нејзиниот персонал. Културата заснована на иновативни карактеристики ги користи вредностите на флексибилност и адаптација како средства за постигнување на целите ориентирани кон раст и промени и интеракција со надворешното опкружување. Спротивно на тоа, културата базирана на карактеристики, кои вклучуваат хиерархија, користи управување со информации и комуникации со цел одржување на стабилност и контрола. Меѓутоа, културата која го нагласува рационалниот аспект е фокусирана на алатки за планирање и воспоставување цели насочени кон постигнување поголема продуктивност и профит.

Типологијата на Шнајдер се заснова на два вектора кои го одразуваат нивото на односите и на можностите. Културата на контрола е слична на воената и ја нагласува потребата од моќ, така што секој ден претставува натпревар (Liu & Shaffer, 2005). Оваа култура е конзервативна, предвидлива и претпазлива. Културата на соработка е повеќе слична на семејството и ја карактеризираат мали даватели на услуги и семеен бизнис, засновани на успехот од повеќе ефективни соработки (Hechanova et al., 2013). Компетентноста е заснована на потребата на поединецот да бара совршеност и да биде подобар од другите. Оваа култура ја комбинира рационалноста и можноста да се биде подобар секој ден (Cerdin, 2008).

Култивациските организации како организациски лепак ја имаат верата и мотивираноста за личниот раст кој може да го постигне поединецот. Овие компании се занимаваат со промени и контрола на истите (Liu & Shaffer, 2005).

Типологијата на Тромпенарс (Trompenaars, 1994, според Hechanova et al., 2013) е анализирана од гледна точка на: (а) егалитарно-хиерархиска ориентација и (б) ориентации кон луѓето наспроти задачите. Културата од типот на семејство ја карактеризира блискост, а во исто време моќта е дистрибуирана на пирамидален начин. Ајфеловата кула се

карактеризира со бирократија и поделба на задачите. Улогите и нивните карактеристики се јасно дефинирани. Културата од типот на управуван проектил им дава поголема тежина на стратешките цели и организацијата. Во културата на инкубации секој член е третиран подеднакво и основата на културата е тимот (Barner – Rasmussen et al., 2014).

Хофстед (Hofstede, 1991, според Hechanova et al., 2013) зема предвид неколку карактеристики при типологијата на организациските култури:

1. Моќ, односно количината на моќ што ја прифаќаат луѓето во компанијата и на која се навикнати;

2. Избегнување на несигурност;

3. Степен на индивидуализам и колективизам;

4. Женски и машки карактеристики;

5. Адаптација.

Врз основа на споменатите вектори, Хофстед ја класифицира организациската култура на следниот начин:

1. Семејство - култура во рамки на која може да се најде одреден вид на родителска фигура, а нејзиното лепило е меѓусебната почит.

2. Ајфелова кула - се заснова на процес на интеракции, култура во која сè е вертикално и се одвива непречено, но со силна моќ, а работата базирана на добро воспоставени процеси е најдобриот начин за решавање на проблемот.

3. Управуван проектил - култура која се се заснова на технологија, а целите на тимот се практични по природа.

4 Инкубатор – култура во која членовите се креативни, докажуваат дека се креатори на нови идеи, но работните места се нестабилни поради недостатокот на дефинирани правила.

На крајот, Квин и Мекграт даваат многу популарна класификација на организациската култура, која следува во продолжение:

- Хиерархиска култура, каде што доминираат атрибути на правила и прописи на пирамидален начин, стабилност предвидливост.
- Кланска култура, која може да се опише како култура со чувство за семејна или тимска работа, со вредности како што се: лојалност и меѓучовечки односи, а со цел да се развијат човечките ресурси и посветеноста на организацијата.
- Иновативна култура, каде што најмногу се вреднуваат креативноста и приспособливоста. Оваа организациска култура ја карактеризираат: иновација, флексибилност и ризик.
- Рационална култура, каде што пазарната конкурентност и постигнувањето на целите поврзани со производството и конкуренцијата се главните столбови на културата.

Ако се направи споредба за да се разберат силните страни и недостатоците на типологиите на различните автори, може да се воочи дека Тромпенарс и Шнајдер најмногу предвид ја земаат личноста. Во случајот на Харди, тој повеќе ги зема предвид улогите и како тие се применуваат во процесот на работа. Од друга страна, предлог-типологијата на Мекграт не ги зема многу предвид личноста или моќта, туку тој користи еден попогоден начин за изразување на моќта и флексибилноста, при што акцентот е ставен на професионалните цели и мотивацијата на личноста. Хенди, пак, ја зема предвид и контролата и анализира кој е изворот на моќ. Типологијата на Тромпенарс, исто така, повеќе ја зема предвид хиерархијата наспроти егалитарната димензија (Campos, et al. 2015).

1.3.1.3. Теоретски модел за приспособувањето на експатријатите и организациската култура

Поврзаноста помеѓу приспособувањето и типот на организациската култура е потврдена во истражувањата. Тоа значи дека различни видови организациска култура го одредуваат нивото на приспособување на вработените (McNulty & Selmer, 2017; Wiseman, et al., 2017). Постојат неколку варијабли во процесот на експатријација, како што се: задоволството од работата, посветеноста, улогата, управувањето, сигурноста на работата и

новата културна средина, кои се јавуваат како предиктори на приспособувањето на експатријатите, а токму организацискатa култура е таа која влијае врз нив.

Перформансата на експатријатот зависи од тоа како функционираат работите во организацијата, начинот и процедурите што ги следи компанијата, како и односот кон опкружувањето (Wiseman et al., 2017). Организацискатa култура ја одредува и организацискатa посветеност. Ако на вработените им се даде добра организациска култура и средина, тие ќе ја поддржат организацијата (Machado, & Carballo, 2008). Затоа организацискатa култура е всушност најважната стратегија. Во денешно време организацискатa култура стана уште поважна (Machado, & Carballo, 2008). Ова е поради тоа што и задоволството од работата варира во зависност од корпоративната културна типологија (Lund, 2003). Се покажало дека задоволството од работата е позитивно поврзано со кланот и адхократијата и негативно со пазарните и хиерархиските култури. Високите нивоа на несигурност водат до пониски нивоа на приспособување (Ren et al., 2015).

Во рамки на овој труд една од целите е да се разбере врската помеѓу организациските култури и приспособувањето на експатријатите. За да се постигне целта на оваа теза, теоретскиот модел ја вклучува типологијата на организацискатa култура на Квин и Мекграт (Quinn and McGrath, 1985) и предложениот модел за прилагодување на Блек (Black, 1991).

Организациските култури кои се водени од братски односи, добри ментори и почит кон поединците, ќе доведат до поголемо ниво на приспособување и долгорочна посветеност и задоволство од работата (Lund, 2003). Но, од другата страна, компаниите или организациите кои го нагласуваат редот и контролата можеби нема да помогнат во процесот на приспособување на експатријатот, или пак, лојалноста кон компанијата и задоволството од работата (Lund, 2003). Ова значи дека видовите организациски култури кои се поврзани со повисок степен на приспособување, имаат карактеристики на клан и адхократија, каде што работите работат се одвиваат поспонтано и пофлексибилно (Lund, 2003).

Како што спомнавме во поглавјето посветено на прилагодувањето на експатријатите, според Блек (Black, 1991), приспособувањето се заснова на три главни

фактори: општи фактори, работа и интеракција. Општите фактори се однесуваат на удобноста во земјата домаќин, на пример, клима, храна итн. Приспособувањето на работата е фокусирано на удобноста поврзана со различниот начин на работа во земјата домаќин во однос на матичната земја. И последно прилагодувањето на интеракцијата е поврзано со разликата во вредностите на комуникацијата и карактеристиките на локалното население, наспроти населението во матичната земја (Sousa et al., 2017).

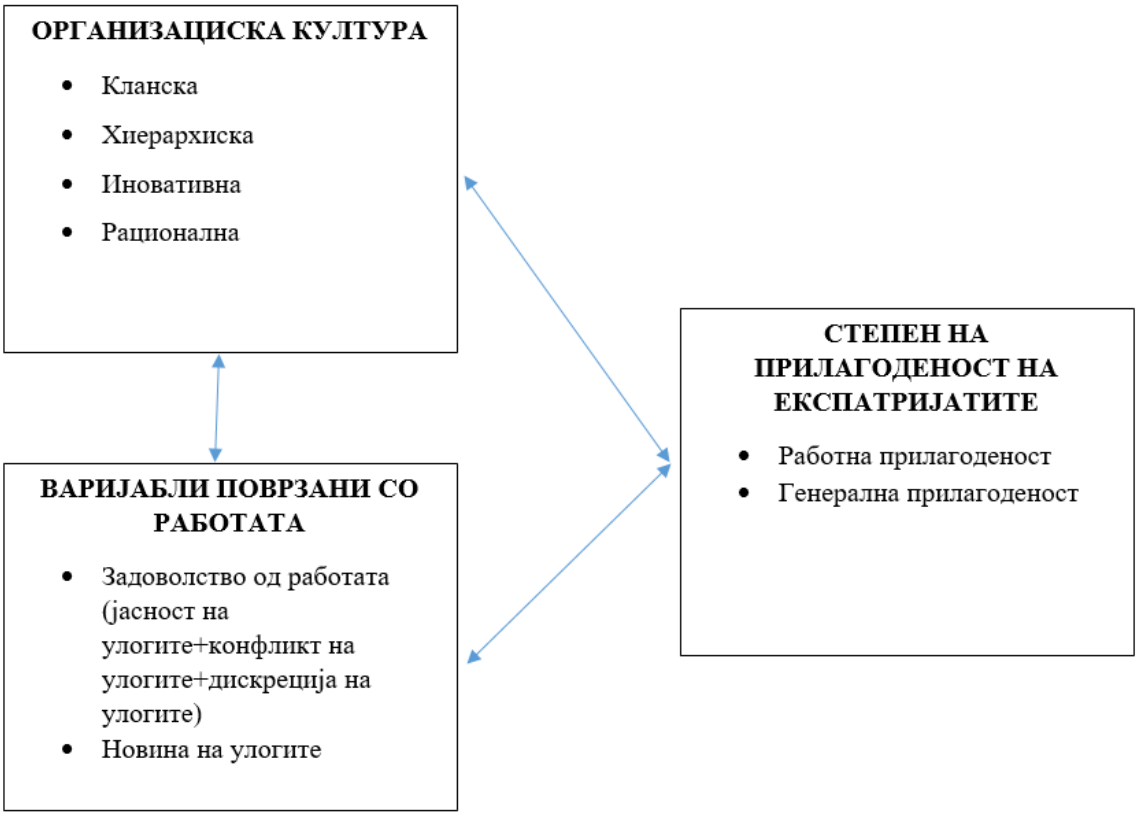
Стратегиите за прилагодување се клучен фактор за успехот на организациите (Sousa et al. 2017). Најдобриот начин да им се помогне на експатријатите во процесот на прилагодување е да им се дадат најважните информации за дестинацијата, а потоа да им се обезбеди обука и учење на јазикот што ќе помогне и во прилагодувањето и во бизнис-резултатите. Процесот низ кој поминува експатријатот, при кој ги учи различните и нови вештини кои се потребни за работата, е исто така важен. Притоа, потребно е да има добра практика на учење во организацијата, која ќе се спроведе во разумно време, со цел да се избегне исцрпеност и преоптоварување со информации (Hechanova et al. 2013). Преку ваквата соодветна практика, експатријатот ќе има можност правилно да помине низ овој процес. Перформансата и довербата во работното место ќе ја детерминираат неговата способност за прилагодување (Campos, et al. 2015). Во новата средина експатријатите се соочуваат со нови норми, ставови и однесувања (Machado, & Carballo, 2008). Процесот на приспособување вклучува ново искуство со ново опкружување, при што експатријатите имаат тенденција да го покажат најдоброто од себе. Но, кога ќе доживеат културен шок, тоа има влијание и врз нивната перформанса и врз целокупното прилагодување (Machado, & Carballo, 2008). Интеграцијата во ново опкружување и чувството на удобност во него може да се смета за успех. Успехот на експатријатите на меѓународната задача се мери преку нивните перформанси и задоволството од работата во компанијата, кои зависат во голема мера од организациската култура (Koo Moon et al., 2012).

Кога станува збор за довербата и споделувањето, кои се различни во различни организациски култури, меѓународната работа може да се окарактеризира како потешка во споредба со домашното работно место (Barner-Rasmussen, et al., 2014). За да постигнат доверба, организациите треба да создадат безбеден простор за да му дадат можност на експатријатот да го почувствува споделувањето на полесен начин. Значи, за да се очекува

високо ниво на доверба, компанијата треба да влијае на зголемување на среќата на работното место, а преку тоа ќе влијае и на приспособувањето и добрите перформанси (Hechanova et al. 2013). Организациската култура треба да ги поттикнува вработените да им помогнат на оние кои имаат потреба од помош, како би можеле да го дадат најдоброто од себе и да придонесат кон бизнис перформанса. Покажувањето силна поддршка води кон силна подготвеност за подобри перформанси Barner-Rasmussen et al., 2014).

Работниот ангажман е еден од главните резултати што ги гледа компанијата не само кај експатријатите, туку и кај сите вработени во компанијата. Како што веќе споменавме, реципроцитетот е една од главните врски што може да го поврзе работното ангажирање и приспособувањето (Hechanova et al. 2013). Со цел се мотивира работниот ангажман, постојат различни стратегии кои имаат ефект врз прилагодувањето.

Врз основа на теоретска анализа и презентирани информации, теоретскиот модел за поврзаноста на организациската култура - домаќин и приспособувањето на експатријатите е претставен на Слика 2.



Слика 2: Теоретски модел за поврзаноста на организациската култура и прилагоденоста на експатријатите

1.3.2. Способности на експатријатите – компетенции, подготвеност и приспособливост

Во денешно време вообичаено е сценариото странските компании да ангажираат експатријати заради обезбедување технички и административни услуги или за да бидат управувани или раководени од менаџери – експатријати, чиј стил на управување е во согласност со културата на нивната земја (Patrick, et al., 2005). Постоечката литература препознава многу предности од екипирањето на странските подружници со експатријати во однос на државјаните на земјата домаќин. Во споредба со нивните локално ангажирани колеги, се верува дека експатријатите имаат подобро разбирање и поголема посветеност на севкупните корпоративни цели. Фамилијарноста на експатријатите со корпоративната култура и системот за контрола на централната компанија резултира со поефикасна

комуникација и координација и со ефективно реплицирање на постоечките организациски специфики и оперативните процедури во странските подружници (Przytula et al., 2014).

Според Доулинг и Велч (Dowling & Welch, 2004), другите предности на експатријацијата го вклучуваат аспектот кој се однесува на организациска контрола и координација. Експатријатите подобро ги разбираат вредностите, ставовите и приоритетите на седиштето на организацијата, а запознаени се и со производите и процедурите на компанијата (Lapina et al., 2015). Тие понатаму додаваат дека експатријатите придонесуваат за воспоставување на целите и политиките на компанијата во странските подружници. Во споредба со државјаните на земјата домаќин, експатријатите се генерално поспособни за обука на локалните работници за нова технологија, како и за корпоративни системи (McKenna & Richardson, 2007).

Покрај тоа, Колингс и сор. (Collings et al., 2007) сметаат дека луѓето кои се добро интегрирани во организацијата се корисни при нивното позиционирање во странство, особено од аспект на минимизирање на организациските проблеми. Помеѓу овие поединци и нивните претпоставени постои високо ниво на доверба и поверојатно е дека тие ќе се стремат кон она што е најдобро за организацијата, во споредба со работниците од земјата домаќин.

Способностите на работниците секогаш се земаат предвид кога се избираат кандидати за испраќање на задачи во странство и тие се засноваат на неколку атрибути, како што се:

- компетенциите,
- подготвеноста и
- приспособливоста (Hyondong, 2005).

Компетенциите се разгледуваат од аспект на знаења и вештини во менаџерски и технички аспекти кои мора да ги поседуваат експатријатите при меѓународен ангажман (Johnson et al., 2006). Техничката компетентност е речиси единствената променлива што се користи при одлучувањето кого да се испрати на задача во странство, и покрај фактот што се неопходни повеќекратните вештини за успешно извршување на меѓународните задачи.

На пример, Тунг (Tung, 1981, 1987, според Downes & Thomas, 2000) во неколку наврати забележува дека еден од најосновните елементи што експатријатите мора да го поседуваат е професионалното знаење и компетентност. Наодите од студијата на Бјоркман и Шаап (Bjorkman & Schaap, 1994, според Downes & Thomas, 2000) за западните експатријати кои работат во Кина откриваат дека кинеските работници се поподготвени да учат од експатријати кои поседуваат супериорни менаџерски и технолошки вештини, а веројатноста да го сторат тоа е помала од оние кои не успеваат да ги достигнат очекуваните стандарди на подружниците во странство. Всушност, експатријатите кои не се професионално компетентни, го попречуваат трансферот на знаење. Дополнително, литературата за експатријацијата сугерира дека експатријатите кои се на меѓународна задача мора да имаат вистинска желба да им го пренесат стекнатото професионално знаење на локалните вработени, што значи дека нивната подготвеност и мотивација се од суштинско значење за успехот на подружницата (Wang et al., 2009).

И на крај, флексибилноста и приспособливоста на експатријатите на новата средина се клучни за успешна експатријација (Lane et al., 2001), а тоа е во врска со способноста на експатријатите да се справат со меѓукултурните и институционалните разлики за да се прилагодат на средината на земјата домаќин и на различните аспекти на нејзината култура. Кога експатријатите не се добро прилагодени во земјата домаќин, било генерално, работно или во однос на интеракциите, би можело да се очекува дека нивната експатријација нема да биде успешна (Zhu et al., 2016).

Стапката на неуспех на експатријатите е важен показател не само на ефективноста на управувањето со нив, туку и на нивните способности, пред сè, компетенции, што е многу важно да се земе предвид поради придружните високи трошоци во однос на отповикувањето на експатријатите, трошоците за патување и релокација (Shaffer et al., 2006). Студијата на Блек и сор., (Black et al., 1992) покажа дека 10 % до 20 % од сите американски експатријати испратени во странство се вратиле рано поради незадоволство од работата или тешкотии во приспособувањето во странската земја. Од оние кои ја завршиле задачата, речиси една третина не успеале да ги исполнат очекувањата на нивните претпоставени. Студијата спроведена во Обединетото Кралство од страна на Фостер (Foster, 1997, според Konanahalli et al., 2012) откри дека во просек 8 % од

експатријатите се враќаат дома пред договорениот крај на задачата. Кога дефиницијата за неуспех била проширена и ги вклучила и негативните ефекти, стресовите и оптоварувањата на меѓународната задача врз експатријатите и нивните семејства, стапката на неуспех се зголемила до 28 %, што е алармантно висока стапка на неуспех на меѓународните деловни задачи за кои организациите треба да бидат свесни (Downes & Thomas, 2000).

1.3.3. Перципирана организациска поддршка

Со прифаќањето на работата во странство, експатријатите добиваат систем на организациска поддршка. Но, за да може експатријатот да се приспособи на новата средина и да ја има потребната изведба во компанијата, поддршката на семејството е првото нешто што треба да се земе предвид (Hechanova et al., 2013). Истражувањата сугерираат дека проценката и изборот на експатријатите треба да се засноваат на пристап кој поблиску ја одразува реалноста на потребите на експатријатите и конкретно ги зема предвид ситуационите фактори, како што е семејството на експатријатот. Членовите на семејството на експатријатот и колку добро тие се прилагодуваат, се од клучно значење за успешноста на неговиот работен ангажман (Takeuchi et al., 2009). Истражувањата, исто така, идентификувале одредени фактори кои негативно влијаат на семејната адаптација, вклучувајќи нереални очекувања од околината, културата и начинот на живот, културната нечувствителност, оддалеченоста од нормалната мрежа за поддршка, лошата рамнотежа помеѓу работата и семејството, недостиг на можности за кариера на брачните другари и ограничени капацитети за децата во однос на образованието и слободното време. Ова секако се разликува од една земја до друга (Trompetter et al., 2016). Поради наведените причини, организациите треба да инвестираат повеќе во помагањето и поддржувањето на експатријатите и нивните семејства за да се прилагодат колку што е можно побрзо.

Организацискиот начин на гледање на вработените како индивидуи без семејство е неправилен (Hechanova et al. 2013). Одделот за човечки ресурси треба да биде свесен дека разбирањето на семејните грижи е клучно за разбирање на патот кој го минуваат експатријатите и на тоа како ситуацијата влијае на семејството како целина (Lazarova & Thomas, 2012).

Поддршката која доаѓа од организацијата може да има огромно влијание врз благосостојбата на експатријатот затоа што притисокот, како и нивоата на анксиозност и неизвесност, кои го засегаат доброто функционирање на работникот во новата средина, се огромни (Malek et al., 2015). Екстремниот притисок за добра перформанса и анксиозноста, која најчесто произлегува од незнаењето како да се постапи во одредена ситуација, можат да бидат неподносливи. Затоа односот организација - експатријат е суштински (Hechanova et al., 2013). Колку повеќе компанијата е вклучена во животот на вработените, толку поинтензивна ќе биде поддршката што ја чувствуваат експатријатите. Доколку организацијата не обезбеди правилна поддршка, приспособувањето ќе биде многу тешко. Важно е одделите за човечки ресурси да сфатат дека експатријатите треба да градат нов живот во новата земја и дека се соочуваат со стотици нови искуства секој ден (Albrecht et al. 2018).

Истражувањата покажаа дека организациската поддршка и организациските вредности директно влијаат на благосостојбата на експатријатите. Позитивниот однос помеѓу човечките ресурси и експатријатот го подобрува извршувањето на работните задачи, како и довербата во намерата конечно да се реализираат задачите(Shay & Baack, 2006; Sonesh & DeNisi, 2016). Притоа, сè е засновано на реципроцитет. Довербата ќе расте тогаш кога ќе постои вистинска грижа за благосостојбата и социоемоционалното чувство на експатријатите (Liu et al. 2005). Претходните студии покажаа дека ја зголемува желбата за останување во компанијата, а во исто време и волјата за квалитетна работа и поволни активности (Tayeb, 2005; Campos, et al. 2015). Важно е да се спомне дека поддршката не се однесува само на поддршката од компанијата, туку и на онаа која доаѓа од подредените и колегите на работа, но и локалната заедница во секојдневните интеракции надвор од работата (Barner-Rasmussen, 2014; Campos, et al. 2015). Поддршката на експатријатите од други експатријати истотака има влијание врз исходот од интернационалното работно распоредување (Hechanova et al. 2013). Социјалната поддршка го намалува стресот и обезбедува различни групи кои преку поддршката при емоционални проблеми кај експатријатите ја зголемуваат самодовербата кај нив дека можат успешно да управуваат со меѓукултурната транзиција (Osman-Gani & Rockstuhl, 2008).

Организациската поддршка за време на интернационалниот ангажман вклучува помош во логистички и социјални области. Логистичката тема вклучува прашања за миграцијата, како што се: визи, работни дозволи итн. (Machado, & Carballo, 2008). Овој вид на поддршка е од голема помош за надминување на предизвиците кои ги носи приспособување. Организациите се ангажирани и во промените на деловното опкружување и спречувањето или амортизирањето на културниот шок преку пружање на правилна помош и поддршка (Wiseman et al., 2017). Имено, во процесот на приспособување не е доволно фокусот да се заджи само на промените на работното место, туку на целата околина што го опкружува работникот. Културата, луѓето и јазичните бариери може да бидат тешки. Затоа експатријатите треба да поминат низ процес на обука за да се запознаат и да разберат каква е конкретната состојба во новата средина, што ќе го минимизира културниот шок и стресот што доаѓа со него (Harrison et al., 2004).

Лошо приспособените експатријати ги прекинуваат своите меѓукултурни задачи. Ако организацијата не ги поддржува, тие не се чувствуваат мотивирани да го пружат соодветниот и потребниот напор, што води кон неуспешна меѓународна задача (Hechanova et al. 2013). Иако истражувачите сметаат дека луѓето со одредени личносни карактеристики полесно се прилагодуваат во споредба со другите (на пример, отворените и пријателски расположените лица), сепак се покажало дека неуспехот на експатријацијата не зависи само од личноста на експатријатот, туку и од неуспешните практики на управување со човечките ресурси на компанијата, која треба да биде внимателна во селекцијата, обуката и поддршката која ја нуди во процесот на приспособување не само на експатријатот, туку и на неговото семејство (Kostal et al., 2018a; Barner-Rasmussen et al., 2014). Во своето истражување Вогел (Vogel, 2006) открил дека демографскиот профил на експатријатите варира помеѓу 23 и 60 години, при што постои меѓународниот тренд во рамки на кој мултинационалните претпријатија испраќаат помлади вработени на меѓународни задачи. Причината за тоа е што помладите вработени, во повеќето случаи, немаат сопружници и деца кои ќе ги надополнат трошоците за меѓународна задача и кои се главен придонесувач за предвремено прекинување на меѓународната задача. Тој понатаму наведува дека во една студија спроведена во 46 земји, откриено е дека степенот на организациска поддршка што експатријатот го чувствува и односот помеѓу работата и семејниот домен, имаат директно и единствено влијание врз

неговите намери кои се однесуваат на останувањето или напуштањето на организацијата и меѓународната задача.

Оттука, менаџментот за човечки ресурси треба да дејствува во насока на зајакнување на социјалните и физичките ресурси во новата средина, кои ќе го помогнат и поддржат процесот на приспособување, ќе ја зголемат среќата и ентузијазмот кај експатријатите, а јасно поставените задачи ќе овозможат одлична работната изведба (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

2. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

2.1. Истражувачки проблем и цели на истражувањето

Основен проблем со кој се занимава истражувањето е: Дали видот на организациска култура, организацискатa поддршка и професионалните компетенции на експатријатите имаат влијание врз нивната прилагоденост?

Општата цел на истражувањето е да се добијат сознанија дали организацискатa култура, поддршката и професионалните компетенции ја детерминираат прилагодената на работата, на интеркултурната интеракција, како и генералната прилагоденост кај експатријатите. Ваквата општа цел на истражувањето се состои од специфични цели и тоа:

а) Теоретски цели:

- Да се концептуализира експатријацијата, нејзините позитивни и негативни страни;
- Да се концептуализира прилагодувањето на експатријатите и нивните одредници;
- Да се интегрира литературата за влијанието организацискатa култура, организацискатa поддршка и професионалните компетенции врз прилагодената кај експатријатите.

б) Емпириски цели:

- Да се истражи дали видот на организациска култура влијае врз прилагодувањето кај експатријатите, преку утврдување на разликите во нивото на генерална прилагоденост, прилагоденост на работата, интеркултурната интеракција кај експатријатите кои работеле во различни организациски култури.
- Да се истражи дали организацискатa поддршка влијае врз прилагодувањето на експатријатите, преку утврдување на разликите помеѓу вработените со различно ниво на генерална прилагоденост, прилагоденост на работата, интеркултурната интеракција.
- Да се истражи дали професионалните компетенции влијаат врз прилагодувањето на експатријатите, преку утврдување на разликите помеѓу

вработените со различно ниво на генерална прилагоденост, прилагоденост на работата, интеркултурната интеракција.

- Да се дадат препораки поврзани со детерминирачките фактори на прилагодеността кај експатријатите кои ќе ги збогатат досегашните препораки во интернационалниот менаџмент и управувањето со човечки ресурси, но и да се дадат препораки за идни истражувања.

2.2. Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Постојат разлики во нивото на прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура и постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната поддршка и професионалните компетенции.

Хипотеза 1: Постојат разлики во нивото на прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура.

Хипотеза 1.1. Постои разлика во нивото на работна прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура.

Хипотеза 1.2. Постои разлика во нивото на прилагоденост на интеркултурната интеракција кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура.

Хипотеза 1.3. Постои разлика во нивото на генерална прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура.

Хипотеза 2. Експатријатите со различно ниво на прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.

Хипотеза 2.1. Експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.

Хипотеза 2.2. Експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.

Хипотеза 2.3. Експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.

Хипотеза 3. Експатријатите со различно ниво на прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

Хипотеза 3.1. Експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

Хипотеза 3.2. Експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

Хипотеза 3.3. Експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

2.3. Истражувачки варијабли

1. Прилагоденост

Прилагодеността во ова истражување се однесува на нивото на генерална прилагоденост, прилагоденост на интеркултурната интеракција и работна прилагоденост кај експатријатите.

2. Вид на организациска култура

Видот на организациската култура во рамки на ова истражување е одредена врз основа на доминантната димензија од четири можни димензии, со што се формирани четири видови на организациска култура: хиерархиска, кланска, иновативна и рационална.

3. Организациска поддршка

Организациската поддршка во истражувањето се однесува на поддршката која експатријатите ја добиваат од организацијата во врска со финансиите, развојот на кариерата и нивното прилагодување, како и прилагодувањето на нивните семејства за време на интернационалните работни ангажмани.

4. Професионални компетенциии

Професионалните компетенциии во истражувањето се однесуваат на вештините, знаењата и атрибутите кај експатријатите, кои се важни за реализирање на целите во организацијата во која работат.

2.4. Релевантни варијабли

1. Пол

Во истражувањето се вклучени испитаници од двата пола.

2. Возраст

Во рамки на истражувањето се вклучени испитаници на возраст до 50 години.

3. Образование

Испитаниците кои се дел од истражувачкиот примерок имаат минимум средно образование.

4. Работен стаж во матичната организација

Во истражувачкиот примерок влегоа испитаници со најмалку 3 години работен стаж во матичната организација.

5. Број на интернационални работни ангажмани

Во истражувачкиот примерок се вклучени испитаници кои имале повеќе од еден интернационален работен ангажман.

6. Вид на експатријација

Во истражувањето се опфатени самоиницијативни и назначени експатријати.

2.5. Истражувачки примерок

Истражувачкиот примерок го сочинуваат 54 работници од нашата земја кои работеле како експатријати по сопствена иницијатива или назнака на матичната организација, а биле интернационално работно ангажирани повеќе од еднаш. Истите се од двата пола, на возраст до 50 години, со најмалку завршено средно образование, работен стаж од минимум 3 години во матичната организација.

2.6. Мерни инструменти

Во истражувањето се применети: Прашалник за општи податоци, Инструмент за оценување на организациска култура (Cameron & Quinn, 2006), Прашалник за прилагоденост (Hechanova et al., 2013), Прашалник за перципирана организациска поддршка (Malek et al., 2015) и Прашалник за професионални компетенции (Johnson et al., 2006).

Инструментот за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) е составен од шест прашања. Секое прашање има четири алтернативи помеѓу кои испитаниците распоредуваат 100 поени врз основа на нивната перцепција на матичната организација. Притоа испитаниците доделуваат поголем број бодови на алтернативата која е најслична на нивната организација. Колона А се однесува на кланската култура, В е иновативна, С е рационална култура, а D е хиерархиска култура. Димензијата која има највисок вкупен скор, добиен како збир од бодовите од шесте прашања, го формира видот на организациска култура. Колку е повисок скорот на димензијата која го детерминира видот на организациската култура, толку е поголем степенот на доминација на таа култура.

Прашалникот за прилагоденост се состои од три дела: прилагоденост на интеркултурната интеракција (4 ајтеми), работна прилагоденост (3 ајтеми) и генерална прилагоденост (7 ајтеми). Во врска со секој од ајтемите, испитаникот го одредува нивото на прилагоденост на петтостепена скала, каде што: 1 – воопшто неприлагоден, 2 – неприлагоден, 3 – неутрален, 4 – прилагоден, 5 – целосно прилагоден. Вкупниот скор на секој од трите дела се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми во соодветниот дел и се движи во опсегот од 4 до 20 за прилагоденост на интеркултурна

интеракција, 3 – 15 за работна прилагоденост и 7 – 35 за генерална прилагоденост. Вкупниот скор за целокупната прилагоденост се движи во опсегот од 14 – 70. Повисокиот скор укажува на повисоко ниво на прилагоденост.

Прашалникот за перципирана организациска поддршка е составен од 12 ајтеми кои се однесуваат на поддршката од организацијата во врска со меѓународниот работен ангажман на испитаниците. Во врска со секој од ајтемите испитаникот го изразува своето согласување, односно, несогласување на петтостепена скала од Ликертов тип, каде што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 – целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 12 до 60. Повисокиот скор укажува на поголема организациска поддршка на работникот.

Прашалникот за професионални компетенции се состои од 12 ајтеми за професионалните компетенции на испитаниците, перципирани од нив. Во врска со секој од ајтемите испитаникот го изразува своето согласување, односно, несогласување на петтостепена скала од Ликертов тип, каде што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 – целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 12 до 60. Повисокиот скор укажува на подобри професионални компетенции на работникот.

2.7. Постапка на истражување

Постапката на истражување го опфаќа задавањето на Прашалникот за општи податоци, кој овозможува контрола на релевантните варијабли на истражувањето, и на Прашалникот за прилагоденост, Инструментот за оценување на организациска култура, Прашалникот за поддршка и Прашалникот за професионални компетенции. Постапката на задавање на мерните инструменти се одвиваше во согласност со правилата и стандардите за информираната согласност, загарантираната анонимност, упатство за пополнување на инструментите и слично. За целите на ова истражување мерните инструменти беа администрирани поединечно, а во компаниите со повеќе експатријати истите беа администрирани групно.

2.8. Статистичка обработка и анализа

Добиените податоци се обработени и анализирани со софтверскиот пакет SPSS, преку примена на постапки од дескриптивна и од инференцијална статистика. Од дескриптивната статистика пресметувани се: фреквенции, проценти, перцентили, аритметички средини, стандардни отстапувања, а од инференцијална статистика применети се тестови за утврдување на статистичка значајност на разлики помеѓу аритметички средини (t-тест, АНОВА) и post hoc-тестови за мултипни споредби онаму каде е потребно.

3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

Во согласност со начинот на поставеноста на целите на истражувањето и истражувачките хипотези, резултатите од истражувањето се прикажани во неколку дела. Првиот дел се однесува на описот на општите податоци за испитаниците кои влегоа во истражувачкиот примерок. Вториот дел ги содржи споредбите помеѓу експатријатите од организациите во кои доминира различна организациска култура, а во однос на нивната работна, интеракциска и генерална прилагоденост. Третиот дел ги прикажува резултатите од споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка и четвртиот дел ги содржи резултатите од споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции.

3.1. Дескриптивна статистика на општите податоци на експатријатите

Општите податоци на испитаниците вклучуваат варијабли, како што се: полот, возраста, степенот на образование, работниот стаж во организацијата, бројот на интернационални работни ангажмани, видот на експатријација и индустријата во која работи испитаникот. Табела 2 го содржи приказот на општите податоци за испитаниците кои влегоа во примерокот на истражување. Истата покажува дека поголемиот број од испитаници, односно 36 испитаника се мажи (66,7 %), а 18 (33,3 %) жени. Според возрасната структура повеќе од половина испитаници се на возраст од 30 до 39 години (30 испитаника или 55,6 %), 18 испитаници или 33,3 % се на возраст од 40 до 50 години и 6 испитаника (11,1 %) се на возраст од 20 до 29 години, со работно искуство од пет години или повеќе во нивната сегашна организација (44 %). Во однос на образованието, најголемиот дел од испитаниците (вкупно 48) се со средно и високо образование и на нив отпаѓаат 88,8 % и само мал дел со постдипломски магистерски и докторски студии (6 испитаника или 11,2%). Од вкупниот број испитаници 29, односно, 53,7 % имаат повеќе од 5 години работен стаж во организацијата, 17 од нив (31,5 %) се со 3-5 годишен работен стаж и 8 (14,8 %) имаат работен стаж од 1 до 2 години. Во врска со бројот на интернационални работни ангажмани, мнозинството испитаници (39 или 72,2 %) имаат 1-3 експатријации, 13 (24,1 %) известиле за 3-5, а само 2 (3,70 %) испитаника за повеќе од 5

експатријации. Во однос на видот на експатријација, 25 од испитаниците или 46,3 % се самоиницијативни експатријати, а 29 од испитаниците (53,7 %) биле интернационално работно ангажирани по назнака на организацијата. Во врска со индустријата на која ѝ припаѓа организацијата, најголем дел од испитаниците работат во индустријата за животно и неживотно осигурување (12 испитаника или 25 %), 10 (18, 5 %) во градежната индустрија по 8 испитаника, односно 14,7 % во маркетинг и продажба и рударската индустрија, 7 од испитаниците или 13 % се од металопреработувачката индустрија и помал број испитаници се од здравство (4 или 7,4 %), електроинженерство (3 или 5,6 %) и сметководство и финансии (2 или 3,7 %).

Табела 2: Дескриптивна статистика на општи податоци

Варијабла	N = 54	Фреквенција (%)
Пол		
Машки	36	66,7
Женски	18	33,3
Возраст (во години)		
18-20	0	0
21-29	6	11,1
30-39	30	55,6
40-50	18	33,3
Степен на образование		
Средно	26	48,1
Високо	22	40,7
Магистерски студии	5	9,3
Докторски студии	1	1,9
Работен стаж во организацијата		
1 до <3 год.	8	14,8
3-5 год.	17	31,5
5+ год.	29	53,7
Број на интернационални работни ангажмани		
1-3	39	72,2
3-5	13	24,1
5+	2	3,7
Вид на експатријација		
Самоиницијативна	25	46,3
По назнака на организацијата	29	53,7
Индустрија		
Сметководство и финансии	2	3,7
Електроинженерство	3	5,6
Маркетинг и продажба	8	14,8
Осигурување (животно и неживотно)	12	25,0
Здравство	4	7,4
Рударство	8	14,8
Металопреработувачка (заварувач)	7	13,0
Градежна	10	18,5

3.2. Споредби помеѓу различните организациски култури во однос на нивото на прилагоденост кај експатријатите

Во овој дел се прикажани резултатите од споредбите помеѓу четирите видови на организациска култура во однос на нивоата на работна, интерактивна и генерална прилагоденост кај експатријатите, а со цел утврдување на евентуалните разлики помеѓу нив. Овие резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на истражувачка хипотеза 1.

Табела 3 и Графикон 1 ја содржат дескриптивната статистика за нивото на работна прилагоденост кај експатријатите вработени во организации со различна организациска култура.

Табела 4 го содржи резултатот за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивото на работна прилагоденост кај експатријатите. За таа цел е применета АНОВА. Во Табела 5 е даден приказ на мултипните споредби помеѓу организациските култури во врска со зависната варијабла – ниво на работна прилагоденост, кои се направени со помош на Dunnet T3-тестот, поради нееднаквиот број на испитаници во рамки на групата, кој не надминува 50 по група. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.1.

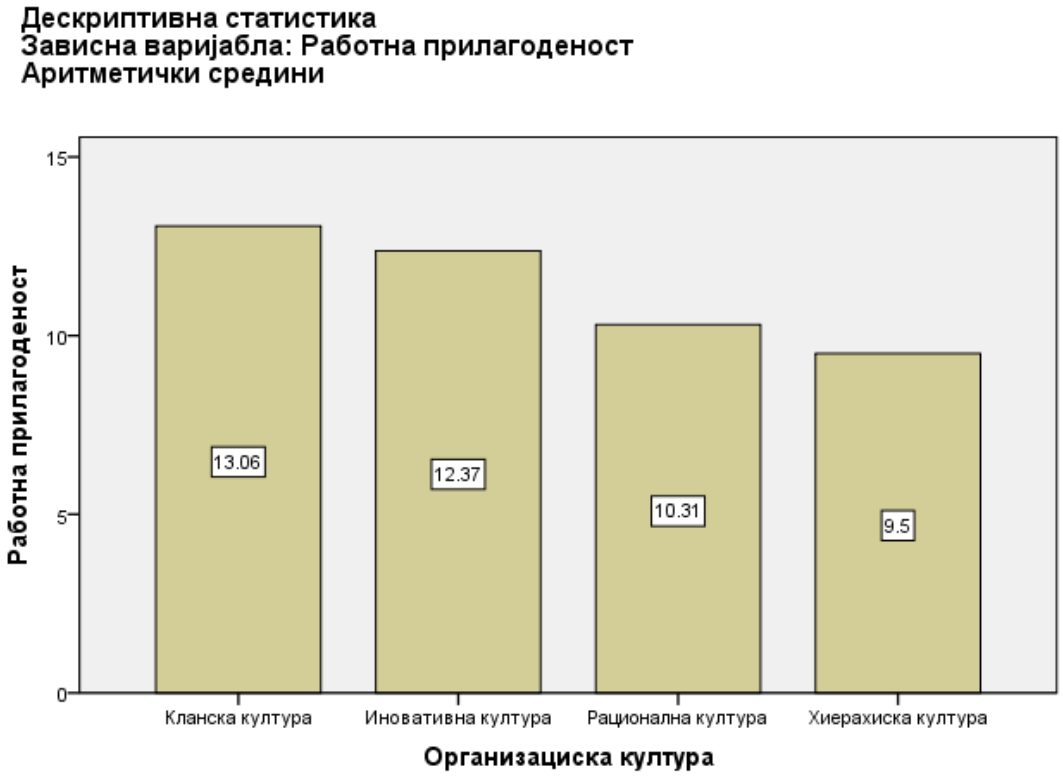
Табела 3: Дескриптивна статистика за работна прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Дескриптивна статистика

Работна прилагоденост

	Бр. на испитаници	АС	СД	СГ	95% интервал на доверба за АС		Минимум	Максимум
					Долна граница	Горна граница		
Кланска култура	16	13,06	1,389	,347	12,32	13,80	10	15
Иновативна култура	19	12,37	1,461	,335	11,66	13,07	10	15
Рационална култура	13	10,31	1,109	,308	9,64	10,98	8	12
Хиерархиска култура	6	9,50	1,378	,563	8,05	10,95	8	11
Вкупно	54	11,76	1,863	,253	11,25	12,27	8	15

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; СГ – стандардна грешка



Графикон 1: Работна прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Табела 4: Разлика во работната прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури

АНОВА

Работна прилагоденост

	Сума на квадрати	Степени на слобода	Средни квадрати	F	p
Помеѓу групите	92,243	3	30,748	16,778	,000
Во групите	91,628	50	1,833		
Вкупно	183,870	53			

Табела 5: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на работната прилагоденост на експатријатите

Мултипни споредби

Работна прилагоденост

Dunnett T3

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Разлика во аритметички средини (I-J)	Стандардна грешка	p	95% Интервал на доверба	
					Долна граница	Горна граница
Кланска култура	Иновативна култура	,694	,483	,629	-,65)	2,04
	Рационална култура	2,755*	,464	,000	1,44	4,07
	Хиерахиска култура	3,563*	,661	,002	1,40	5,72
Иновативна култура	Кланска култура	-,694)	,483	,629	-2,04)	,65
	Рационална култура	2,061*	,455	,001	,78	3,34
	Хиерахиска култура	2,868*	,655	,010	,72	5,02
Рационална култура	Кланска култура	-2,755)*	,464	,000	-4,07)	-1,44)
	Иновативна култура	-2,061)*	,455	,001	-3,34)	-,78)
	Хиерахиска култура	,808	,641	,749	-1,34)	2,96
Хиерархиска култура	Кланска култура	-3,563)*	,661	,002	-5,72)	-1,40)
	Иновативна култура	-2,868)*	,655	,010	-5,02)	-,72)
	Рационална култура	-,808)	,641	,749	-2,96)	1,34

*. Разликата во аритметичките средини е значајна на ниво 0.05.

Во Табела 6 и на Графикон 2 е прикажана дескриптивната статистика за прилагодеността на интеркултурната интеракција кај експатријатите вработени во организации со различна организациска култура. Табела 7 го прикажува п резултатот од АНОВА за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивото на интеракциска прилагоденост на експатријатите, а во Табела 7 се прикажани мултипните споредби четирите групи испитаници направени со Dunnet T3-тестот. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.2.

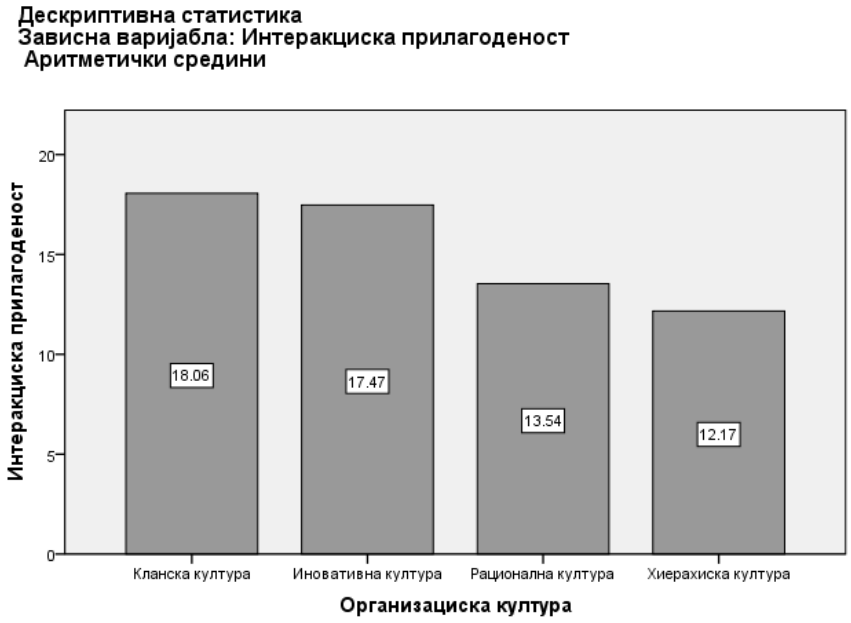
Табела 6: Дескриптивна статистика за интеракциска прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Дескриптивна статистика

Интеракциска прилагоденост

	Бр. на испитаници	АС	СД	СГ	95% Интервал на доверба за АС		Минимум	Максимум
					Долна граница	Горна граница		
Кланска култура	16	18,06	1,124	,281	17,46	18,66	16	20
Иновативна култура	19	17,47	1,504	,345	16,75	18,20	15	20
Рационална култура	13	13,54	1,713	,475	12,50	14,57	11	16
Хиерархиска култура	6	12,17	1,329	,543	10,77	13,56	10	14
Вкупно	54	16,11	2,675	,364	15,38	16,84	10	20

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; СГ – стандардна грешка



Графикон 2: Интеракциска прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Табела 7: Разлика во интеракцискатa прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури

АНОВА

Интеракциска прилагоденост

	Сума на квадрати	Степени на слобода	Средни квадрати	F	p
Помеѓу групи	275,595	3	91,865	44,277	,000
Во групи	103,738	50	2,075		
Вкупно	379,333	53			

Табела 8: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на интеракцискатa прилагоденост на експатријатите

Мултипни споредби

Интеракциска прилагоденост

Dunnett T3

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Разлика во аритметички средини (I-J)	Стандардна грешка	p	95% Интервал на доверба	
					Долна граница	Горна граница
Кланска култура	Иновативна култура	,589	,445	,709	-,65)	1,83
	Рационална култура	4,524*	,552	,000	2,92	6,12
	Хиерахиска култура	5,896*	,611	,000	3,83	7,96
Иновативна култура	Кланска култура	-,589)	,445	,709	-1,83)	,65
	Рационална култура	3,935*	,587	,000	2,26	5,61
	Хиерахиска култура	5,307*	,643	,000	3,22	7,39
Рационална култура	Кланска култура	-4,524)*	,552	,000	-6,12)	-2,92)
	Иновативна култура	-3,935)*	,587	,000	-5,61)	-2,26)
	Хиерахиска култура	1,372	,721	,358	-,84)	3,59
Хиерархиска култура	Кланска култура	-5,896)*	,611	,000	-7,96)	-3,83)
	Иновативна култура	-5,307)*	,643	,000	-7,39)	-3,22)
	Рационална култура	-1,372)	,721	,358	-3,59)	,84

*. Разликата во аритметичките средини е значајна на ниво 0.05.

На крајот од овој дел, во Табела 9 и на Графикон 3 се прикажани дескриптивните статистички резултати за генералната прилагоденост на експатријатите од различни организациски култури.

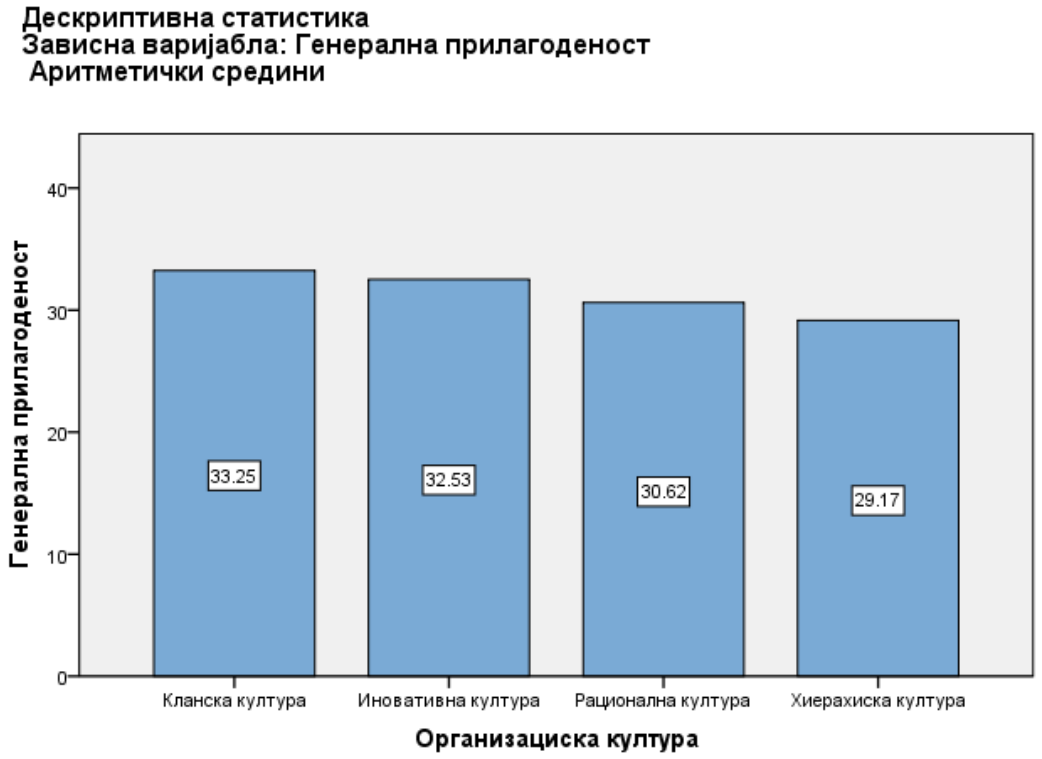
Табела 9: Дескриптивна статистика за генералната прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Дескриптивна статистика

Генерална прилагоденост

	Бр. на испитаници	АС	СД	СГ	95% Интервал на доверба за АС		Минимум	Максимум
					Долна граница	Горна граница		
Кланска култура	16	33,25	1,438	,359	32,48	34,02	30	35
Иновативна култура	19	32,53	1,679	,385	31,72	33,34	30	35
Рационална култура	13	30,62	1,387	,385	29,78	31,45	28	33
Хиерархиска култура	6	29,17	2,137	,872	26,92	31,41	27	32
Вкупно	54	31,91	2,086	,284	31,34	32,48	27	35

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; СГ – стандардна грешка



Графикон 3: Генерална прилагоденост кај експатријати од организации со различна организациска култура

Табела 10 го прикажува резултатот од АНОВА за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивото на генерална прилагоденост на експатријатите.

Табела 10: Разлика во генералната прилагоденост помеѓу експатријатите од организации со различни организациски култури

АНОВА

Генерална прилагоденост

	Сума на квадрати	Степени на слобода	Средни квадрати	F	p
Помеѓу групи	102,890	3	34,297	13,434	,000
Во групи	127,647	50	2,553		
Вкупно	230,537	53			

Табела 11: Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациски култури во однос на генералната прилагоденост на експатријатите

Мултипни споредби

Генерална прилагоденост

Dunnett T3

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Разлика во аритметички средини (I-J)	Стандардна грешка	p	95% Интервал на доверба	
					Долна граница	Горна граница
Кланска култура	Иновативна култура	,724	,527	,674	-,75)	2,19
	Рационална култура	2,635*	,526	,000	1,14	4,13
	Хиерахиска култура	4,083*	,944	,019	,76	7,41
Иновативна култура	Кланска култура	-,724)	,527	,674	-2,19)	,75
	Рационална култура	1,911*	,544	,009	,38	3,44
	Хиерахиска култура	3,360*	,954	,047	,04	6,68
Рационална култура	Кланска култура	-2,635)*	,526	,000	-4,13)	-1,14)
	Иновативна култура	-1,911)*	,544	,009	-3,44)	-,38)
	Хиерахиска култура	1,449	,953	,597	-1,88)	4,77
Хиерархиска култура	Кланска култура	-4,083)*	,944	,019	-7,41)	-,76)
	Иновативна култура	-3,360)*	,954	,047	-6,68)	-,04)
	Рационална култура	-1,449)	,953	,597	-4,77)	1,88

*. Разликата во аритметичките средини е значајна на ниво 0.05.

Табела 11 ги содржи прикажани мултипните споредби четирите групи испитаници во однос на испитуваната зависна варијабла, направени со Dunnet T3-тестот. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.3.

3.3. Споредби помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка

Во овој дел се прикажани резултатите од споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на работна, интеракциска и генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка. За таа цел користен t - тест за утврдување на статистичка значајност на разлики во аритметички средини помеѓу две групи испитаници. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.

За да се направат споредбите, најпрво е направена поделба на испитаниците во две групи во зависност од нивната прилагоденост, односно истите се поделени на експатријатите со пониско и повисоко ниво на работна, интеракциска и генерална прилагоденост. Во однос на работната прилагоденост, од Табела 12 се забележува дека најнискиот скор за работна прилагоденост изнесува 8, а највисокиот 15. Бидејќи е потребно испитаниците да се поделат во две групи, одредена е вредноста на 50-тиот и 100-тиот перцентил, и како што може да се забележи од Табела 13, тие имаат вредност 12,00 и 15,00 соодветно. Ова значи дека групата испитаници со пониско ниво на работна прилагоденост ќе ја сочинуваат оние испитаници чии скорови се движат од 8 до 11.9, а групата испитаници со повисоко ниво на работна прилагоденост ќе ја сочинуваат оние испитаници чии скорови се движат од 12 до 15. Според добиените резултати, групата експатријати со пониско ниво на работна прилагоденост ја сочинуваат 25 испитаници, а групата експатријати со повисоко ниво на работна прилагоденост е составена од 29 испитаници.

Табела 12: Фреквенција на скоровите за работна прилагоденост

Работна прилагоденост

	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
8	3	5,6	5,6	5,6
9	2	3,7	3,7	9,3
10	9	16,7	16,7	25,9
11	11	20,4	20,4	46,3
12	11	20,4	20,4	66,7
13	6	11,1	11,1	77,8
14	8	14,8	14,8	92,6
15	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Табела 13. Перцентили на фреквенциите на скоровите за работна прилагоденост

Работна прилагоденост

Број на испитаници	Валидни	54
	Недостасувачки	0
Перцентили	50	12,00
	100	15,00

Во однос на интеракциската прилагоденост од Табела 14 се воочува дека најнискиот скор за интеракциска прилагоденост изнесува 10, а највисокиот 20. Според Табела 15, 50-тиот и 100-тиот перцентил имаат вредности 17,00 и 20,00 соодветно. Оттука, групата испитаници со пониско ниво на интеракциска прилагоденост ќе ја сочинуваат испитаниците чии скорови се движат во опсегот од 10 до 16.9, а групата испитаници со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост ќе ја сочинуваат оние испитаници чии скорови се движат во опсегот од 17 до 20. Според добиените резултати, групата експатријати со пониско ниво на интеракциска прилагоденост ја сочинуваат 25 испитаници, а групата експатријати со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост 29 испитаници.

Табела 14. Фреквенција на скоровите за интеракциска прилагоденост

Интеракциска прилагоденост

	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
10	1	1,9	1,9	1,9
11	2	3,7	3,7	5,6
12	6	11,1	11,1	16,7
13	1	1,9	1,9	18,5
14	4	7,4	7,4	25,9
15	6	11,1	11,1	37,0
16	5	9,3	9,3	46,3
17	9	16,7	16,7	63,0
18	10	18,5	18,5	81,5
19	6	11,1	11,1	92,6
20	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Табела 15. Перцентили на фреквенциите на скоровите за интеракциска прилагоденост

Интеракциска прилагоденост

Број на испитаници	Валидни	54
	Недостасувачки	0
Перцентили	50	17,00
	100	20,00

Во врска со генералната прилагоденост, Табела 16 покажува дека најнискиот скор за генералната прилагоденост изнесува 27, а највисокиот 35. Од Табела 17 се воочува дека 50-тиот и 100-тиот перцентил имаат вредности 32,00 и 35,00 соодветно. Според тоа, групата испитаници со пониско ниво на генерална прилагоденост ќе ја сочинуваат испитаниците чии скорови се движат во опсегот од 27 до 31.9, а групата испитаници со

повисоко ниво на генерална прилагоденост ќе ја сочинуваат оние испитаници чии скорови се движат во опсегот од 32 до 35. Оттука, групата експатријати со пониско ниво на генерална прилагоденост ја сочинуваат 20 испитаници, а групата експатријати со повисоко ниво на генерална прилагоденост е составена од 34 испитаници.

Табела 16: Фреквенција на скоровите за генерална прилагоденост

Генерална прилагоденост

	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
27	2	3,7	3,7	3,7
28	2	3,7	3,7	7,4
29	1	1,9	1,9	9,3
30	10	18,5	18,5	27,8
31	5	9,3	9,3	37,0
32	13	24,1	24,1	61,1
33	8	14,8	14,8	75,9
34	6	11,1	11,1	87,0
35	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Табела 17: Перцентили на фреквенциите на скоровите за генерална прилагоденост

Генерална прилагоденост

Број на испитаници	Валидни	54
	Недостасувачки	0
Перцентили	50	32,00
	100	35,00

Во Табела 18 и на Графикон 4 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за перципираната организациска поддршка од страна на испитаниците со различно ниво на работна прилагоденост при експатријација. Табела 19 го содржи резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките

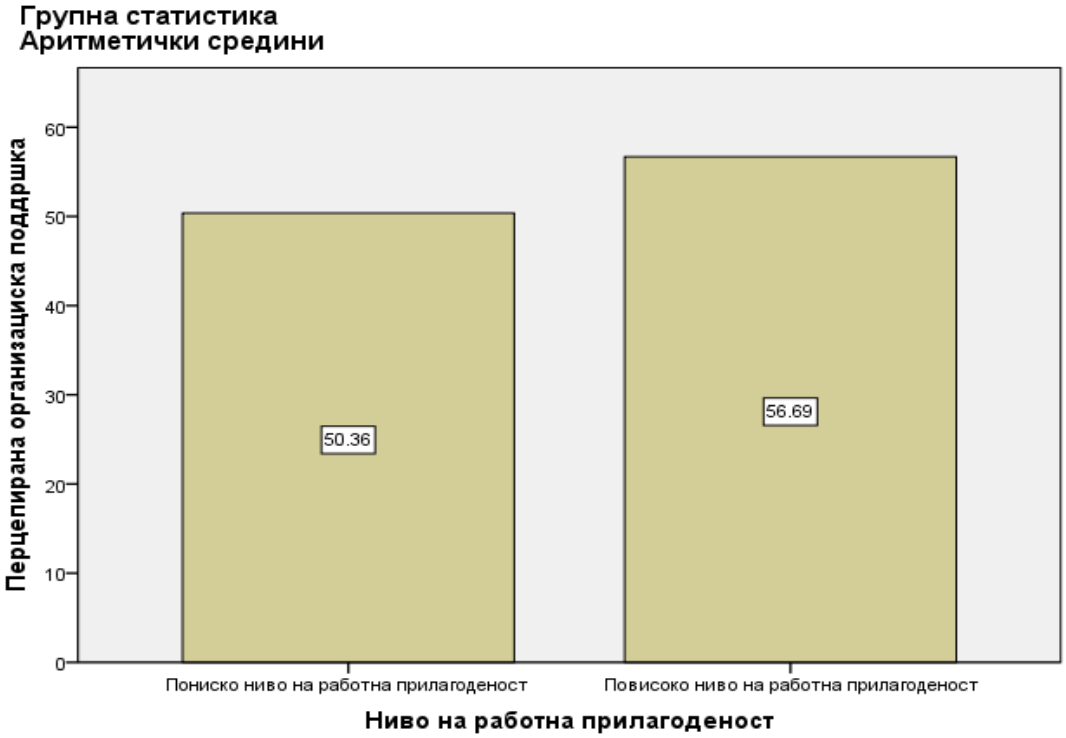
средини помеѓу двете групи испитаници со различно ниво на работна прилагоденост, а во однос на перципираната организациска поддршка. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.1.

Табела 18: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на работна прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на работна прилагоденост	Број на испитаници	АС	СД	ССГ
Перципирана организациска поддршка	Пониско ниво на работна прилагоденост	25	50,36	2,139	,428
	Повисоко ниво на работна прилагоденост	29	56,69	1,775	,330

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 4: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на работна прилагоденост

Табела 19: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка

Тест за независни примероци

		Тест на Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на разликата	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на стандардна грешка	Долна граница	Горна граница
Перцепирана организациска поддршка	Претпоставени еднакви варијанси	,556	,459	-11,887)	52	,000	-6,330)	,533	-7,398)	-5,261)
	Не се претпоставуваат еднакви варијанси			-11,722)	46,816	,000	-6,330)	,540	-7,416)	-5,243)

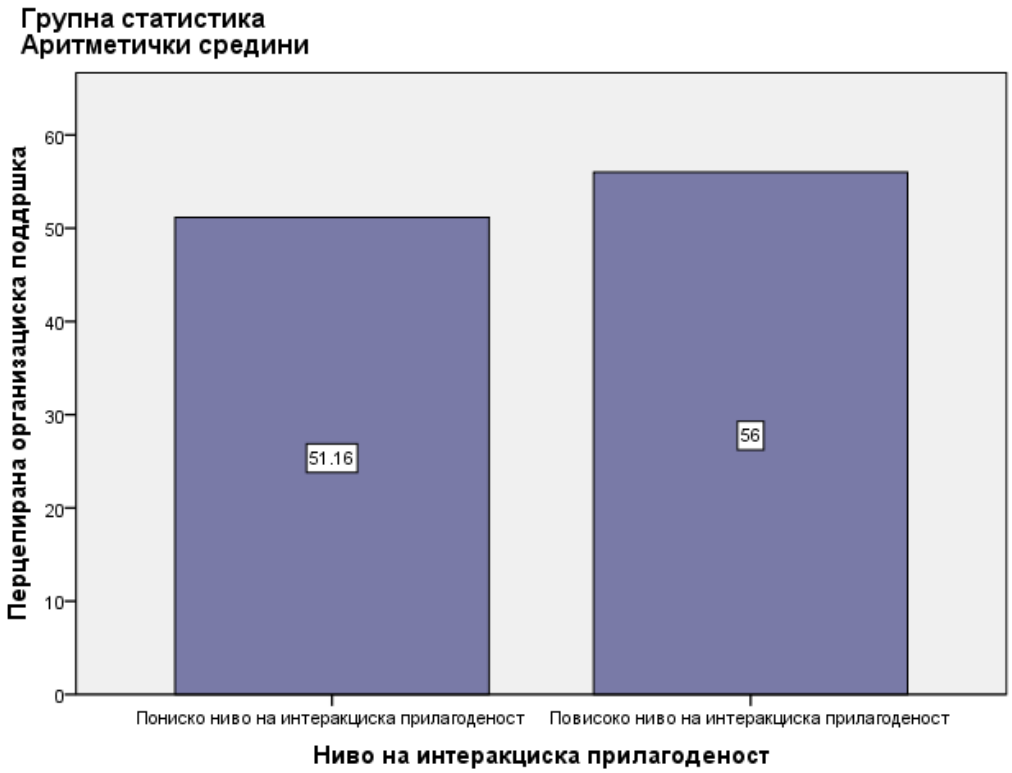
Во Табела 20 и на Графикон 5 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за перципираната организациска поддршка од страна на испитаниците со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција при експатријација.

Табела 20: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на интеракциска прилагоденост	Број на испитаници	АС	СГ	ССГ
Перципирана организациска поддршка	Пониско ниво на интеракциска прилагоденост	25	51,16	2,968	,594
	Повисоко ниво на интеракциска прилагоденост	29	56,00	2,739	,509

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 5: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост

Во Табела 21 е прикажан резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките средини помеѓу групите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.2.

Табела 21: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка

Тест за независни примероци

		Тест на Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на разликата	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на стандардна грешка	Долна граница	Горна граница
Перципирана организациска поддршка	Претпоставени еднакви варијанси	,616	,436	-6,230)	52	,000	-4,840)	,777	-6,399)	-3,281)
	Не се претпоставени еднакви варијанси			-6,192)	49,368	,000	-4,840)	,782	-6,410)	-3,270)

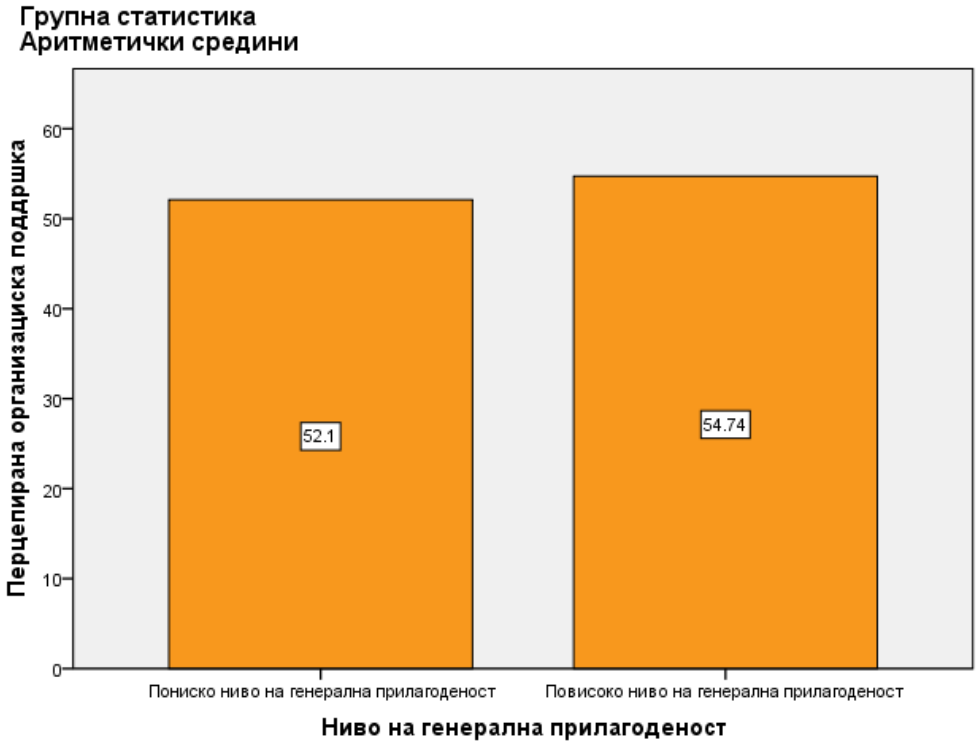
На крајот од овој дел од истражувачките резултати, во Табела 22 и на Графикон 6 е даден приказ на групната дескриптивна статистика за перципираната организациска поддршка од страна на испитаниците со различно ниво на генерална прилагоденост при експатријација. Табела 23 го содржи резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките средини помеѓу групите испитаници со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка. Вака добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.3.

Табела 22: Дескриптивна статистика за перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на генерална прилагоденост	Број на испитаници	АС	СД	ССГ
Перципирана организациска поддршка	Пониско ниво на генерална прилагоденост	20	52,10	3,892	,870
	Повисоко ниво на генерална прилагоденост	34	54,74	3,306	,567

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 6: Перципирана организациска поддршка од експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост

Табела 23: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка

Тест за независни примероци

		Тест за Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на разликата	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на стандардна грешка	Долна граница	Горна граница
Перципирана организациска поддршка	Претпоставени еднакви варијанси	,970	,329	-2,648)	52	,011	-2,635)	,995	-4,632)	-,638)
	Не се претпоставени еднакви варијанси			-2,537)	34,926	,016	-2,635)	1,039	-4,744)	-,527)

3.4. Споредби помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на професионалните компетенции

Во овој дел се прикажани резултатите од споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на работна, интеракциска и генерална прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции. И во овој случај за утврдување на статистичка значајност на разлики во аритметичките средини помеѓу две групи испитаници е користен t-тест. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.

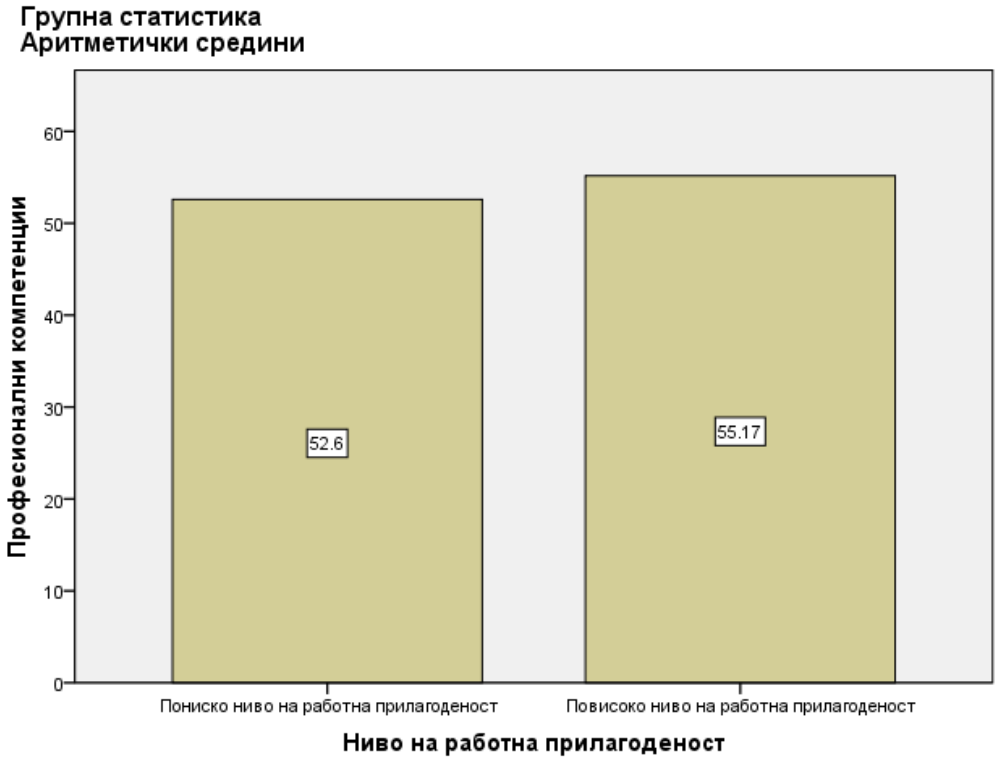
Во Табела 23 и на Графикон 7 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за професионалните компетенции кај експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост. Табела 24 го прикажува резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките средини помеѓу групите испитаници со различно ниво на работна прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.1.

Табела 23: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на работна прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на работна прилагоденост	Број на испитаници	АС	СД	ССГ
Професионални компетенции	Пониско ниво на работна прилагоденост	25	52,60	1,826	,365
	Повисоко ниво на работна прилагоденост	29	55,17	2,778	,516

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 7: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на работна прилагоденост

Табела 24: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на професионалните компентеции

Тест за независни примероци

		Тест на Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на грешката	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на снадардна грешка	Долна граница	Горна граница
Професионални компетенции	Претпоставени еднакви варијанси	4,097	,048	-3,950)	52	,000	-2,572)	,651	-3,879)	-1,266)
	Не се претпоставени еднакви варијанси			-4,070)	48,793	,000	-2,572)	,632	-3,843)	-1,302)

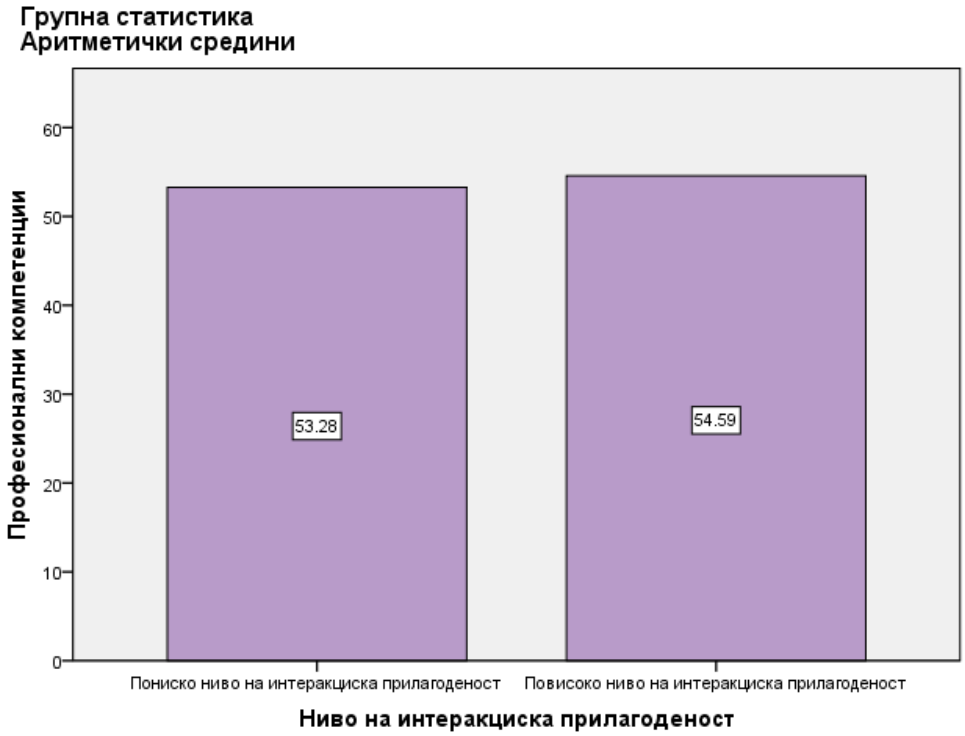
Во Табела 25 и на Графикон 8 е прикажана групната дескриптивна статистика за професионалните компетенции кај испитаниците со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција при експатријација.

Табела 25: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на интеракциска прилагоденост	Број на испитаници	АС	СД	ССГ
Професионални компетенции	Пониско ниво на интеракциска прилагоденост	25	53,28	2,283	,457
	Повисоко ниво на интеракциска прилагоденост	29	54,59	2,910	,540

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 8: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на интеракциска прилагоденост

Табела 26 го содржи резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките средини помеѓу групите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на професионалните компетенции, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.2.

Табела 26: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на професионалните компентеции

Тест за независни примероци

		Тест на Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на разликата	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на стандард на грешка	Долна граница	Горна граница
Професионални компетенции	Претпоставени еднакви варијанси	1,466	,231	-1,814)	52	,075	-1,306)	,720	-2,751)	,139
	Не се претпоставени еднакви варијанси			-1,847)	51,580	,071	-1,306)	,707	-2,726)	,113

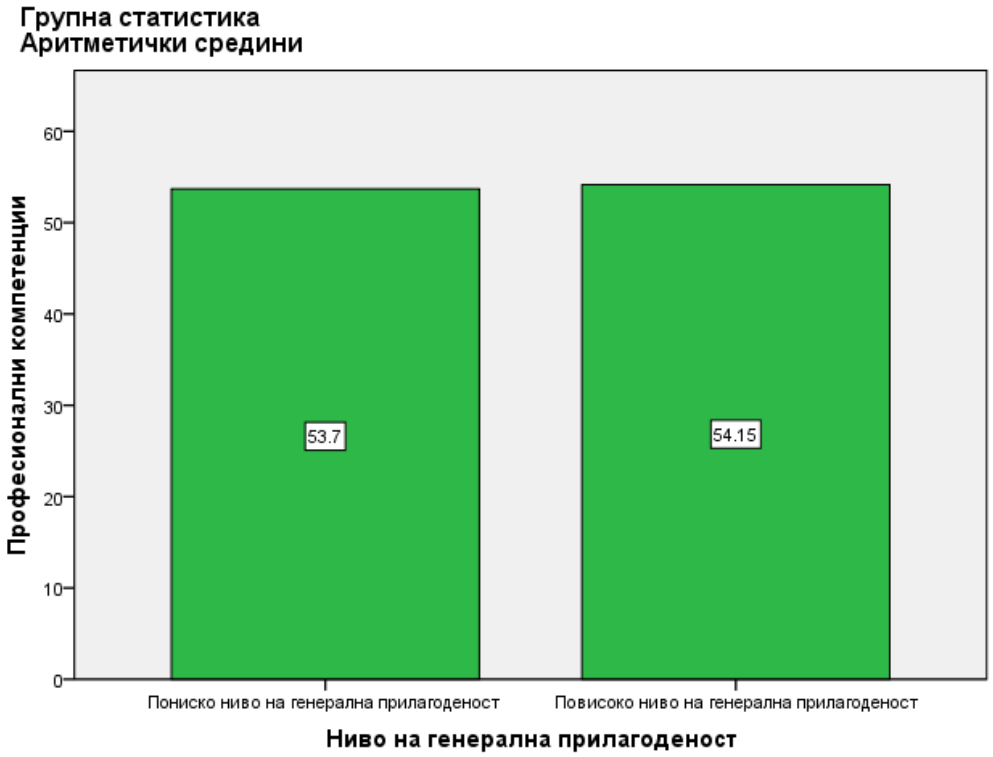
На крајот, во Табела 27 и на Графикон 9 е прикажана дескриптивна статистика за професионалните компетенции кај експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост, додека Табела 28 го содржи резултатот од t - тестот за статистичката значајност на разликата во аритметичките средини помеѓу групите испитаници со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.3.

Табела 27: Дескриптивна статистика за професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост

Групна статистика

	Ниво на генерална прилагоденост	Број на испитаници	АС	СД	ССГ
Професионални компетенции	Пониско ниво на генерална прилагоденост	20	53,70	2,408	,539
	Повисоко ниво на генерална прилагоденост	34	54,15	2,872	,493

Забелешка: АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; ССГ – средна стандардна грешка



Графикон 9: Професионални компетенции кај експатријати со различно ниво на генерална прилагоденост

Табела 28: Разлика помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на професионалните компентеции

Тест за независни примероци

		Тест на Левен за еднаквост на варијанси		t-тест за еднаквост на аритметички средини						
									95% Интервал на доверба на разликата	
		F	p	t	Степени на слобода	p	Средна разлика	Разлика на стандардна грешка	Долна граница	Горна граница
Професионални компетенции	Претпоставени еднакви варијанси	1,458	,233	-,585)	52	,561	-,447)	,764	-1,981)	1,087
	Не се претпоставени еднакви варијанси			-,613)	45,684	,543	-,447)	,730	-1,916)	1,022

4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Овој дел од трудот ја содржи интерпретацијата на добиените резултати од истражувањето, која има за цел да одговори на истражувачкиот проблем, да ги реализира истражувачките цели и да ја утврди вистинитоста на истражувачките хипотези.

Во врска со споредбите помеѓу организациите со различна организациска култура, во зависност од доминантната димензија (кланска, иновативна, рационална и хиерархиска) во однос на нивоата на работна, интеракциска и генерална прилагоденост на експатријатите, насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1, АНОВА-тестот за разликата помеѓу организациите со различна организациска култура во однос на нивото на работна прилагоденост на експатријатите, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.1., покажа дека постојат статитистички значајни разлики помеѓу различните видови на организациска култура во однос на работната прилагоденост на ниво помало од 0.01 (F = 16, 778, p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека организациите со кланска организациска култура се разликуваат од оние со рациионална организациска култура (t = 2.755, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 3.563, p = 0.002) на ниво помало од 0.05 во однос на работната прилагоденост на експатријатите, така што нивните експатријати покажуваат повисоко ниво на работна прилагоденост во однос на експатријатите од другите две организациски култури. Мултипните споредби не откриј статистички значајна разлика во нивото на работна прилагоденост на експатријатите помеѓу организациите со кланска организациска култура и оние со иновативна организациска култура (t = 0.694 p = 0.629). *Организациите со иновативна организациска култура* статистички значајно се разликуваат од организациите со рационална (t = 2.061, p = 0.001) и хиерархиска организациска култура (t = 2.868, p = 0.010) на ниво помало од 0.05, така што нивните вработени, односно, експатријати, покажуваат повисоко ниво на работна прилагоденост. Аналогно на ова, овој вид на организациска култура статистички значајно не се разликува во работната прилагоденост на експатријатите во однос кланската организациска култура (t = -0.694; p = 0.629). *Организациите со рационална организациска култура* покажуваат статистички значајна разлика во нивото на работна прилагоденост на експатријатите во однос на кланската (t = -2.755, p = 0.000) и иновативната организациска култура (t = - 2.061, p = 0.001), на ниво помало од 0.05, во насока на пониско ниво на работна прилагоденост на експатријатите,

додека во однос на хиерархиската организациска култура, иако исто така покажува пониско ниво на работна прилагоденост, сепак таа разлика не е статистички значајна (t = 0.808, p = 0.749). Организациите со хиерархиска организациска култура имаат статистички значајно пониско ниво на работна прилагоденост на експатријатите во споредба со кланската (t = - 3.563, p = 0.002) и иновативната организациска култура (t = - 2.868, p = 0.010) на ниво помало од 0.05 и пониско ниво на работна прилагоденост на експатријатите во споредба со рационалната организациска култура (t = - 0.808, p = 0.749), но таквата разлика не е статистички значајна. Врз основа на добиениот резултат од АНОВА, можеме да кажеме дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.1.** според која, *постои разлика во нивото на работна прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациската култура.*

АНОВА-тестот за разликата помеѓу организациите со различна организациска култура во однос на нивото на интеракциска прилагоденост на експатријатите, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.2, покажа дека постојат статитистички значајни разлики помеѓу различните видови на организациска култура во однос на интеракциската прилагоденост на експатријатите на ниво помало од 0.01 (F = 44,277, p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека постојат статистички значајни разлики помеѓу *организациите со кланска организациска култура* и организациите со рационална организациска култура (t = 4.524, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 5.896, p = 0.000) на ниво помало од 0.05 во однос на интеракциската прилагоденост на експатријатите, при што експатријатите од организациите со кланска култура покажуваат повисоко ниво на интеракциска прилагоденост во однос на експатријатите од другите две организациски култури. Мултипните споредби не покажаа статистички значајна разлика во нивото на интеракциска прилагоденост на експатријатите помеѓу организациите со кланска организациска култура и оние со иновативна организациска култура (t = 0.589 p = 0.445). *Организациите со иновативна организациска култура* статистички значајно се разликуваат од организациите со рационална (t = 3.935, p = 0.000) и со хиерархиска организациска култура (t = 5.307, p = 0.010) на ниво помало од 0.05, така што нивните експатријати покажуваат повисоко ниво на интеракциска прилагоденост. Овој вид на организациска култура статистички значајно не се разликува од кланската организациска култура во однос на интеракциската прилагоденост на

експатријатите (t = -0.589; p = 0.445). *Организациите со рационална организациска култура* покажуваат статистички значајна разлика во нивото на интеракциска прилагоденост на експатријатите во однос на кланската (t = - 4.524, p = 0.000) и иновативната организациска култура (t = - 3.935, p = 0.000), на ниво помало од 0.05, во смисла на пониско ниво на интеракциска прилагоденост на експатријатите, додека во однос на хиерархиската организациска култура, иако нивото на интеракциска прилагоденост е повисоко, сепак добиената разлика не е статистички значајна (t = 1.372, p = 0.358). *Организациите со хиерархиска организациска култура* имаат статистички значајно пониско ниво на интеракциска прилагоденост на експатријатите во споредба со кланската (t = - 5.896, p = 0.000) и иновативната организациска култура (t = - 5.307, p = 0.000), на ниво помало од 0.05, и пониско ниво на интеракциска прилагоденост на експатријатите во споредба со рационалната организациска култура (t = - 0.1372, p = 0.358), но таквата разлика не е статистички значајна. Врз основа на вака добиениот резултат од АНОВА, можеме да кажеме дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.2.** според која, *постои разлика во нивото на прилагоденост на интеркултурна интеракција кај експатријатите во зависност од видот на организациската култура.*

Резулататот од АНОВА-тестот за разликата помеѓу организациите со различна организациска култура во однос на нивото на генерална прилагоденост на експатријатите е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.3 и покажа дека постојат статитистички значајни разлики помеѓу различните видови на организациска култура во однос на генералната прилагоденост на експатријатите на ниво помало од 0.01 (F = 13,434 p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека *организациите со кланска организациска култура* статистички значајно се разликуваат од организациите со рационална организациска култура (t = 2.635, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 4.083, p = 0.019) на ниво помало од 0.05 во однос на нивото на генерална прилагоденост на експатријатите, при што експатријатите од организациите со кланска култура покажуваат повисоко ниво на генерална прилагоденост во однос на експатријатите од другите две организациски култури. Мултипните споредби не покажаа статистички значајна разлика во нивото на генерална прилагоденост на експатријатите помеѓу организациите со кланска организациска култура и организациите со иновативна организациска култура (t = 0.724, p = 0.674). *Организациите со иновативна организациска култура* статистички значајно се

разликуваат од организациите со рационална (t = 1.911, p = 0.009) и со хиерархиска организациска култура (t = 3.360, p = 0.047) на ниво помало од 0.05, така што нивните експатријати покажуваат повисоко ниво на генерална прилагоденост. Овој вид на организациска култура статистички значајно не се разликува од кланската организациска култура во однос на генералната прилагоденост на експатријатите (t = -0.724; p = 0.674). *Организациите со рационална организациска култура* покажуваат статистички значајна разлика во нивото на генерална прилагоденост на експатријатите во однос на кланската (t = - 2.635, p = 0.000) и иновативната организациска култура (t = - 1.911, p = 0.009), на ниво помало од 0.05, во смисла на пониско ниво на генерална прилагоденост на експатријатите, додека во однос на хиерархиската организациска култура добиената разлика не е статистички значајна, иако нивото на интеракциска прилагоденост е повисоко (t = 1.449, p = 0.597). *Организациите со хиерархиска организациска култура* имаат статистички значајно пониско ниво на интеракциска прилагоденост на експатријатите во однос на кланската (t = - 4.083, p = 0.019) и иновативната организациска култура (t = - 3.360, p = 0.047), на ниво помало од 0.05, додека разликата со рационалната организациска култура (t = - 1.449, p = 0.597), не е статистички значајна, иако нивото на генерална прилагоденост е пониско. Врз основа резултатот од АНОВА, можеме да кажеме дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.3.** според која, *постои разлика во нивото на генерална прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациската култура.*

Бидејќи е потврдена вистинитоста на трите потхипотези на хипотеза 1, може да се каже дека **хипотеза 1**, според која, *постојат разлики во нивото на прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура*, **се прифаќа како вистинита.**

Споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2. Резултатот t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост укажува на тоа дека постои статистички значајна разлика помеѓу двете групи испитаници во однос на перципираната организациска поддршка на ниво помало од 0.01, односно експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост (АС = 56,69; СД = 1,775) перципираат поголема организациска поддршка во споредба со

експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост (АС = 50,36; СД = 2, 139) (t (52) = 11,722; p = 0,000). Ваквиот резултат ***ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.1.,*** според која, *експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.*

Добиениот резултат од t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција покажува дека постои статистички значајна разлика помеѓу групите испитаници во однос на перципираната организациска поддршка. Всушност, експатријатите со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост (АС = 56,00; СД = 2,739) перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на интеракциска прилагоденост (АС = 51,16; СД = 2,968) (t (52) = 6,192; p = 0,000). Добиената разлика е статистички значајна на ниво помало од 0.01. Вака добиениот резултат ***ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.2.,*** според која, *експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.*

Резултатот од t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост покажува дека постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците со пониско и повисоко ниво на генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка на ниво помало од 0.05. Притоа, експатријатите со повисоко ниво на генерална прилагоденост (АС = 54,74; СД = 3,306) перципираат поголема организациска поддршка во однос на експатријатите со пониско ниво на генерална прилагоденост (АС = 52,10; СД = 3,892) (t (52) = 2,537; p = 0,016). Овој резултат ***ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.2.,*** според која, *експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка.*

Со оглед на тоа дека е потврдена вистинитоста на сите три потхипотези на хипотеза 2, може да се каже дека, **хипотеза 2,** според која, *експатријатите со различно ниво на прилагоденост се разликуваат во однос на перципираната организациска поддршка,* **се прифаќа како целосно вистинита.**

Споредбите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на професионалните компетенции се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза

3. Резултатот од t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост укажува на тоа дека постои статистички значајна разлика помеѓу двете групи испитаници во однос на професионалните компетенции на ниво помало од 0.01, односно експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост (АС = 55,17; СД = 2,778) имаат поголеми професионални компетенции во споредба со експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост (АС = 52,60; СД = 1, 826) (t (52) = 4,070; p = 0,000). Вака добиениот резултат ***ја потврдува вистинитоста на хипотеза 3.1.,*** според која, *експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции.*

Резултатот од t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција во однос на професионалните компетенции покажува дека не постои статистички значајна разлика помеѓу двете групи испитаници, односно дека експатријатите со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост (АС = 54,59; СД = 2,910) и експатријатите со пониско ниво на интеракциска прилагоденост (АС = 53,28; СД = 2,283) (t (52) = 1,847; p = 0,071) не се разликуваат по професионалните компетенции. Добиениот резултат ***не ја потврдува вистинитоста на хипотеза 3.2.,*** со која се претпоставуваше дека експатријатите со различно ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

Добиениот резултат од t-тестот за разликата помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции покажува дека не постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците со пониско (АД = 53,70; СД = 2,408) и повисоко ниво (АД = 54,15; СД = 2,872) (t (52) = 0,613; p = 0,543). Овој резултат ***не ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.2.,*** според која, експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции.

Со оглед на тоа дека не е потврдена вистинитоста на сите три потхипотези на хипотеза 3, може да се каже дека, **хипотеза 3,** според која, *експатријатите со различно ниво на прилагоденост се разликуваат во однос на професионалните компетенции,* **не се прифаќа како целосно вистинита.**

Оттука, **генералната истражувачка хипотеза**, според која, *постојат разлики во нивото на прилагоденост кај експатријатите во зависност од видот на организациска култура и постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната поддршка и професионалните компетенции,* **не се потврдува како целосно вистинита.**

ЗАКЛУЧОК

Основен проблем на истражувањето беше: Дали видот на организациска култура, организацискатa поддршка и професионалните компетенции на експатријатите имаат влијание врз нивната прилагоденост?

Целта на истражувањето беше да се добијат сознанија за тоа дали организацискатa култура, поддршката и професионалните компетенции ја детерминираат прилагодеността на работата, на интеркултурната интеракција, како и генералната прилагоденост кај експатријатите, преку утврдување на разликите во прилагодеността кај експатријатите од организации со различна организациска култура и преку утврдување на разликите во перципираната организациска поддршка и професионалните компетенции помеѓу експатријатите со различни нивоа на работна, интеракциска и генерална прилагоденост.

Резултатите од истражувањето целосно ги потврдија истражувачките хипотези 1 и 2, а делумно ја потврдија истражувачка хипотеза 3, односно потврдија дека постојат разлики во нивото на прилагоденост (работна, интеракциска и генерална прилагоденост) кај експатријатите во зависност од организацискатa култура и разлики во перципираната организациска поддршка помеѓу експатријатите со различно ниво на работна, интеракциска и генерална прилагоденост, додека во однос на професионалните компетенции, ја потврдија разликата само во нивото на работна прилагоденост кај експатријатите, но не и разликите во однос на нивната интеракциска и генерална прилагоденост. Ова значи дека истражувачките резултати во целост не ја потврдија генералната истражувачка хипотеза.

Заклучоците поврзани со хипотеза 1 се однесуваат на разликите во нивото на прилагоденост кај експатријатите во зависност од организацискатa култура и можат да се сумираат на следниот начин:

- Постојат разлики помеѓу експатријатите од организации со различна организациска култура во однос на нивото на работна прилагоденост, односно експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на работна прилагоденост, во

споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.

- Постојат разлики помеѓу експатријатите од организации со различна организациска култура во однос на нивото на интеракциска прилагоденост, односно експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција, во споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.
- Постојат разлики помеѓу експатријатите од организации со различна организациска култура во однос на нивото на генерална прилагоденост, односно, експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на генерална прилагоденост во споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.

Заклучоците поврзани со хипотеза 2 се однесуваат на разликите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка и можат да се сумираат на следниот начин:

- Постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка, односно, експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост.
- Постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка, односно експатријатите со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на интеракциска прилагоденост.

- Постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на перципираната организациска поддршка, односно експатријатите со повисоко ниво на генерална прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на генерална прилагоденост.

Заклучоците поврзани со хипотеза 3 се однесуваат на разликите помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на професионалните компетенции и можат да се сумираат на следниот начин:

- Постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на работна прилагоденост во однос на професионалните компетенции, односно експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост имаат подобри професионалните компетенции во споредба со експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост.
- Не постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на интеракциска прилагоденост во однос на професионалните компетенции.
- Не постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на професионалните компетенции.

Истражувањето произлезе од фактот што интернационалните работни ангажмани станаа клучен аспект на глобалната стратегија на мултинационалните корпорации ширум светот, при што успешната експатријација носи бројни потенцијални придобивки, вклучително и трансфер на менаџерско и техничко знаење, а организациите домаќини имаат огромна улога во прилагодувањето на експатријатите. Дополнително, организациската култура е важна за задоволството и посветеноста на вработените во организациите. Приспособеноста на експатријатите е клучен елемент за успех во организацијата бидејќи се поврзува со задоволството од работата и нивните перформанси. Многу експатријации завршуваат како неуспешна меѓународна задача најчесто поради недостатокот на меѓукултурно прилагодување, проблеми поврзани со семејството и неможноста на семејството да се прилагоди. Затоа е критичен односот организација - експатријат. Колку повеќе компанијата е вклучена во животот на вработените, толку

поголема поддршка ќе почувствуваат експатријатите. Доколку организацијата не обезбеди правилна поддршка, нивното приспособување ќе биде многу тешко.

Спроведеното истражување има одредени ограничувања. Дел од нив произлегуваат од големината на примерокот, друг дел од можноста испитаниците да давале социјално пожелни одговори за да би се прикажале себеси и организациите во подобро светло, а еден дел од ограничувањата се должат на неможноста да се контролираат сите потенцијални релевантни варијабли кои би имале влијание врз истражувачките резултати.

Препораките за идните истражувања се однесуваат на опфаќање на поголем број испитаници, односно, експатријати што би ја зголемила можноста за генерализација на добиените резултати. Идните истражувања би можеле да вклучат и други варијабли кои можат да влијаат врз прилагодувањето на експатријатите, како на пример, вид на експатријати, сектор на кој припаѓа организацијата, различни индустриски гранки, за да би се направиле компаративни анализи во врска со експатријацијата и факторите кои ја детерминираат прилагодувањето на експатријатите.

РЕЗИМЕ

Основен проблем со кој се занимава ова истражување е: Дали видот на организациска култура, организацискатa поддршка и професионалните компетенции на експатријатите имаат влијание врз нивната прилагоденост?

Примерокот го сочинуваат сочинуваат 54 работници од нашата земја кои работеле како експатријати по назнака на матичната организација и биле интернационално работно ангажирани повеќе од еднаш. Истите се од двата пола, на возраст до 50 години, со најмалку завршено средно образование и работен стаж од минимум 3 години во матичната организација.

Во истражувањето беа користени следните **мерни инструменти:** Инструмент за оценување на организациска култура (Cameron & Quinn, 2006), Прашалник за прилагоденост (Hechanova et al., 2013), Прашалник за перципирана организациска поддршка (Malek et al., 2015) и Прашалник за професионални компетенции (Johnson et al., 2006).

Постапката на истражување започнува со задавање на Прашалникот за општи податоци кој овозможува контрола на релевантните варијабли на истражувањето, а потоа и на Прашалникот за прилагоденост, Инструментот за оценување на организациска култура, Прашалникот за поддршка и Прашалникот за професионални компетенции. Администрацијата на инструментите беше поединечна или група зависно од бројот на експатријати во организацијата. Постапката на задавање на мерните инструменти се одвиваше во согласност со правилата и стандардите за информираната согласност, загарантираната анонимност, упатство за пополнување на инструментите и слично.

Резултатите од истражувањето покажаа дека постојат статистички значајни разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагоденост во однос на организацискатa култура која доминира во организацијата во која работат, перципираната организациска поддршка и во однос на професионалните компетенции кога станува збор за работната прилагоденост.

Врз основа на добиените резултати, изведени се следните **заклучоци:**

Во врска со хипотеза 1:

- Експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на работна прилагоденост во споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.
- Експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на прилагоденост на интеркултурна интеракција во споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.
- Експатријатите во чии организации доминира кланска и иновативна организациска култура имаат повисоко ниво на генерална прилагоденост во споредба со експатријатите во чии организации доминира рационалната и хиерархиската димензија на организациската култура.

Во врска со хипотеза 2:

- Експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост.
- Експатријатите со повисоко ниво на интеракциска прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на интеракциска прилагоденост.
- Експатријатите со повисоко ниво на генерална прилагоденост перципираат поголема организациска поддршка во споредба со експатријатите со пониско ниво на генерална прилагоденост.

Во врска со хипотеза 3:

- Експатријатите со повисоко ниво на работна прилагоденост имаат подобри професионални компетенции во споредба со експатријатите со пониско ниво на работна прилагоденост.

- Не постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на прилагодеността на интеркултурната интеракција во однос на нивните професионални компетенции.
- Не постојат разлики помеѓу експатријатите со различно ниво на генерална прилагоденост во однос на нивните професионални компетенции.

ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

1. Adekola, A. & Sergi, B. S. (2007). Global Business Management: a Cross-Cultural Perspective. Abingdon: Ashgate Publishing Group.
2. Adler, N. J. (1997). International Dimensions of Organizational Behaviour. Boston: PWS-Kent.
3. Albrecht, Anne-Grit; Ones, Deniz, S.; Sinangil, Handan Kepir (2018). Expatriate Management. In: Ones, Deniz S. et al. (Eds.): The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 3: Managerial Psychology and Organizational Approaches. 2nd ed. London, United Kingdom: Sage: 429–468.
4. Arp, F. (2013). Typologies what types of foreign executives are appointed by local organisations and what types of organisations appoint them? German Journal of Research in HRM, Vo. 27 No.3, pp. 167-194
5. Banai, M. & Harry, W. (2004). Boundaryless Global Careers. International Studies of Management and Organization 34 (3), 96-120.
6. Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. Journal of International Business Studies, 45(7), 886-905.
7. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. Academy of management review, 16(2), 291-317.
8. Black, S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers. Jossey-Bass.
9. Brown, R. J. (2008). Dominant Stressors on Expatriate Couples During International Assignments. The International Journal of Human Resource Management 19 (6), 1018-1034.
10. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. Josey Bass, San Francisco.
11. Campos, J., Pinto, L., & Hippler, T. (2015). The domains of cross-cultural adjustment: an empirical study with international students. In EURAM-15th Annual Conference.

12. Cerdin, J-L. (2008). Careers and expatriation, in: Dickmann, M.; Brewster, C.; Sparrow, P. (ed.) (2008). International Human Resource Management: a European Perspective. 2th ed. New York: Routledge.
13. Colakoglu, S. & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: the case of use subsidiaries of multinational corporations. The international Journal of Human Resource Management, 19: 223-239
14. Cole, N., Nesbeth, K. (2014). Why do international assignments fail? Expatriate families speak. *International Studies of Management & Organization* 44(3): 66–79.
15. Collings, D. G., Scullion, H. and Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business,* 42 (2), 198-213.
16. Crowley-Henry, M. (2007). The Protean Career. International Studies of Management and Organization 37 (3), 44-64.
17. Czarzasty, J. (2017). Cross Cultural Management. (D. Torres, Interviewer) Essays, UK. (November 2013). Study of the expatriation and repatriation process. Достапн на: https://www.ukessays.com/essays/management/study-of-the-expatriation-andrepatriation-process-management-essay.php?vref=1
18. de Eccher, U. and Duarte, H. (2016). How images about emerging economies influence the willingness to accept expatriate assignments, International Journal of Human Resource Management, Vol. 19 No. 2, pp. 274-295.
19. Dickmann, M.; Brewster, C.; Sparrow, P. (ed.) (2008). International Human Resource Management: a European Perspective. 2th ed. New York: Routledge.
20. Dowling, P. J., Welch, D. E. and Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context,* Mason, OH: South-Western College Publishing.
21. Downes, M. and Thomas, A. (2000). Knowledge transfer through expatriation: The Ucurve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131-149

22. Feitosa, J., Kreutzer, C., Kramperth, A., S. Kramer, W., & Salas, E. (2014). Expatriate adjustment: Considerations for selection and training. Journal of Global Mobility, 2(2), 134-159.
23. Grant-Vallone, E. J., & Ensher, E. A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates. International Journal of Intercultural Relations, 25(3), 261-278.
24. Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences. In J. J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resource management, 203-252. Greenwich, CT: JAI
25. Harvey, M. and Novicevic, M. M. (2001). Selecting expatriates for increasing complex global assignments. *Career Development International*, 6 (2), 69-86.
26. Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2013). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: a meta-analytic review. Applied psychology, 52(2), 213-236.
27. Hippler, T., Haslberger, A., Brewster, C. (2017). The dimensions of expatriate adjustment, Human Resource Management 52 (3), 333-351
28. Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. Personnel review, 34(1), 37- 50.
29. Hyondong, K. (2005). *Expatriate Capabilities, Knowledge Transfer, and Foreign Direct Investment Performance.*
30. Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (2007). Expatriate assignment vs overseas experience: International human resource development. *Journal of World Business*, 2: 351–368.
31. Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. Journal of International Business Studies, 37: 525-543
32. Jokinen, T., Brewster, C. & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate expatriate experiences and

assigned expatriation. The International Journal of Human Resource Management 19 (6), 979-998

33. Konanahalli, A., Oyedele, L. O., Coates, R., von Meding, J., & Spillane, J. (2012). International projects and cross-cultural adjustments of British expatriates in Middle East: A qualitative investigation of influencing factors. Australasian Journal of Construction Economics and Building, The, 12(3), 31.
34. Koo Moon, H., Kwon Choi, B. and Shik Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. Human Resource Development Quarterly, 23(3), pp.285– 330.
35. Kostal, Jack W. et al. (2018a). Expatriate Leadership Experience: A Host Country Burden or Resource? In: Wiernik, Brenton M.; Rüger, Heiko; Ones, Deniz S. (Eds.): Managing Expatriates: Success Factors in Private and Public Domains, Series on Population Studies 50. Opladen, Germany: Barbara Budrich Publishers
36. Kraimer, M. L., & Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. Personnel Psychology, 54: 71-100
37. Lane, P. J., Salk, J. E., and Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-61.
38. Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 770-774.
39. Larson, D. A. (2006). Here we go again: How a family's cross-cultural and repatriation adjustment relates to the employee's receptivity to future international assignments. SAM Advanced Management Journal, 7, 46.
40. Lazarova, M. B., & Thomas, D. C. (2012). Expatriate adjustment and performance revisited. In G. K. Stahl, I. Björkman, & S. S. Morris (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 271–292). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781849809191.00020

41. Lee, H. W & Liu, C. H. (2006). Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries: An Empirical Study, International Journal of Management Vol. 23 No. 2, pp 302-311
42. Lee, L. Y. and Sukoco, B. M. (2008). The mediating effects of expatriate adjustment and operational capability on the success of expatriation. Social Behaviour and Personality: An International Journal, 36(9), pp.1191–1204.
43. Liu, X. and Shaffer, M. A. (2005). An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective. International Journal of Cross-Cultural Management, 5(3), pp.235–254
44. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. Journal of business & industrial marketing, 18(3), 219-236.
45. Machado, D. D. P. N., & Carvalho, C. E. (2008). Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. Latin American Business Review, 9(1), 1-32.
46. Mäkelä, L. and Suutari, V. (2011). Coping with work-family conflicts in the global career context'. *Thunderbird International Business Review*, 53: 3, 365–375.
47. Malek, A. M., Bud war, P., & Reiche, B. S. (2015). Sources of support and expatriation: A multiple stakeholder perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. The International Journal of Human Resource Management, 26(2), 258-276.
48. McKenna, S. & Richardson, J. (2007). The increasing complexity of the internationally mobile professional: issues for research and practice. Cross Cultural Management: An International Journal, 14(4), 307-320.
49. McNulty, Y. & Selmer, J. (Eds.). (2017). Research Handbook of Expatriates. Edward Elgar Publishing.
50. Osman-Gani, A. M. & Rockstuhl, T. (2008). Antecedents and consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: Implications for HRD. Human Resource Development Review, 7(1), 32-57.

51. Patrick, S. P., Felicitas, U. E. and Albaum, G. (2005). A Comparative Study of the Management Styles of Marketing Managers in Australia and the People's Republic of China. *International Marketing Review*, 22(1), 34-47.
52. Peltokorpi, V. & Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? The International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1096-1112.
53. Peterson, R. B. (2003). The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. *Journal of World Business*, 38, 55-69.
54. Przytuła, S., Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Sułkowski, Ł., & Basinska, B. A. (2014). Crosscultural interactions between expatriates and local managers in the light of Positive Organizational Behaviour. Social Sciences, 86(4), 14-24.
55. Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective.
56. Rabelo, J., Oliveira, E., Viana, D., Braga, L., Santos, G., Steinmacher, I., & Conte, T. (2015). Knowledge management and organizational culture in a software organization: a case study. In Proceedings of the Eighth International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (pp. 89-92). IEEE Press.
57. Ren, H., Yunlu, D. G., Shaffer, M. and Fodchuk, K. M. (2015). Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. Journal of World Business, 50(1), pp.69–78.
58. Sarkiunaite, I. & Rocke, D (2015). The expatriate experience: the factors of international assignment success. Transformations in Business & Economics, 14(1), 20-47.
59. Scullion, H. and Linehan, M. (ed.) (2005). International Human Resource Management: A critical text. New York: Palgrave Macmillan.
60. Shaffer, M. A., & Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support, and commitment. Journal of Management, 27: 99-121

61. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91: 109-125
62. Shay, J. P., & Baack, S. (2006). An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. International Journal of Cross Cultural Management, 6: 275-294
63. Sinangil, Handan Kepir; Ones, Deniz S. (2001). Expatriate Management. In: Anderson, Neil et al. (Eds.): Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 1: Personnel Psychology. Thousand Oaks, CA: Sage: 424–443.
64. Sonesh, S. and DeNisi, A. (2016). The categorization of expatriates and the support offered by host country nationals. Journal of Global Mobility, 4(1), pp.18-43.
65. Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J. and Leitão, J. (2017). Organizational practices for the expatriates' adjustment: a systematic review, *Journal of Global Mobility*, Vol. 5 No. 3, pp. 251-274.
66. Stahl, G. K. and Caligiuri, P. M. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. Journal of Applied Psychology, 90(4), pp.603-615.
67. Steers, R.M. & Nardon, L. 2005. Managing in the Global Economy. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
68. Suutari, V. and Brewster, C. (2000). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finish expatriates. *Personnel Review*, 30 (5-6), 554-557.
69. Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. and Yao, X. (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. Organization Science, 20(3), pp.621-634.
70. Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends, and prospects. Journal of Management, 4: 1040-1064

71. Tayeb, M. H. (2005). International Human Resource Management: a multinational company perspective. Oxford, UK: Oxford University Press.
72. Thomas, D. C. and Lazarova, M. (2012). Expatriate adjustment and performance: A critical review. In G. Stahl and I. Björkman (Eds.), Handbook of Research in International Human Resource Management (pp. 247–264). Northampton, MA: Edward Elgar.
73. Thorn, K. (2009). The relative importance of motives for international self-initiated mobility. Career Development International, 14(5), 441-464.
74. Toh, S. M., DeNisi, A. S., & Leonardelli, G. J. (2012). The perspective of host country nationals in socializing expatriates: The importance of foreign–local relations. In C. R. Wanberg (Ed.), The Oxford handbook of organizational socialization (pp. 230-245). New York, NY: Oxford University Press.
75. Trompetter, D., Bussin, M. and Nienaber, R. (2016). The relationship between family adjustment and expatriate performance. South African Journal of Business Management, 47(2), pp.13–21.
76. Van der Bank, M., & Rothmann, S. (2006). Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment. Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists, 15(4), 29-39.
77. Van der Laken, P. A., van Engen, M. L., van Veldhoven, M. J. P. M. and Paauwe, J. (2019). Fostering expatriate success: A meta-analysis of the differential benefits of social support. Human Resource Management Review, 29(4), pp.1-22.
78. Vogel, A. J. (2006). Guidelines for the preparation of expatriates on International assignments in South African Multinational Enterprises, Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria.
79. Wang, M., Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: a crosssectional and longitudinal investigation. Journal of Applied Psychology, 92: 1437- 1445.
80. Wang, S., Tong, T. W., Chen, G. and Kim, H. (2009). Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. Journal of Management, 35(5), pp.1181–1206.

81. Wiseman, N., Ngirande, H., & Setati, S. T. (2017). Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in South Africa. Investment Management and Financial Innovations, 14(2-1), 242-251.
82. Yao, C. (2014). The impact of cultural dimensions on Chinese expatriates' career capital. The International Journal of Human Resource Management, 25(5), 609-630.
83. Zhu, J., Wanberg, C. R., Harrison, D. A., Diehn, E. W. (2016). Ups and downs of the expatriate experience? Understanding work adjustment trajectories and career outcomes. Journal of Applied Psychology, 101, 549-568. doi: 10.1037/apl0000073

ПРИЛОЗИ

1. Прашалник за општи податоци
2. Инструмент за оценување на организациска култура (Cameron & Quinn, 2006)
3. Прашалник за прилагоденост (Hechanova et al., 2013)
4. Прашалник за перципирана организациска поддршка (Malek et al., 2015) и
5. Прашалник за професионални компетенции (Johnson et al., 2006)

ПРАШАЛНИК ЗА ОПШТИ ПОДАТОЦИ

Прашањата наведени подолу се однесуваат на вас. Сите информации што ги давате остануваат доверливи и може да се објават само со ваше одобрение.

1. Дали сте машко или женско?

а) Машко

б) Женско

2. Која категорија подолу ја вклучува вашата возраст?

а) 18-20 б) 21-29

в) 30-39 г) 40-49

д) 50-59 ѓ) 60 или постари

3. Кој е највисокиот степен на образование што сте го завршиле?

а) средно

б) високо

в) магистерски студии

г) докторски студии

4. Ве молиме, наведете го бројот на години колку што сте работеле за вашата матична организација.

а) 1 до <3 години

б) 3-5 год

в) 5+ години

5. Наведете ја индустријата на која ѝ припаѓа организацијата во која работите:_____

6. Ве молиме наведете го бројот на интернационални работни ангажмани_____.

6. Интернационалните работни ангажмани се (беа):

а) самоиницијативни

б) на иницијатива на матичната организација во која работам

Инструмент за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI)

Инструкции за пополнување

При пополнувањето на овој прашалник, давате информации што ќе се користат за да се развие слика за културата на вашата организација. Нема точен или погрешен одговор. Ве молиме одговорете на прашањата засновани на вашето искуство со тековната организација колку што можете попрецизно.

Прашалникот се состои од шест прашања. Секое прашање има четири алтернативи. Распоредете ги 100-те поени меѓу овие четири алтернативи врз основа на вашите перцепции за моменталната ситуација во вашата организација. На пример, кај првото прашање, ако мислите дека алтернативата А е многу силна во вашата организација, алтернативите В и С се нешто помалку изразени, но слични, а алтернативата D речиси воопшто не е присутна, може да му дадете 55 поени на А, 20 поени на В и С, и пет поени на D. Само погрижете се вашиот вкупен број да биде еднаков на 100 поени за секое прашање.

1	**Доминантни карактеристики**	**Поени**
A	Организацијата е многу лично место. Тоа е како пошироко семејство. Се чини дека луѓето со неа споделуваат многу од себе.	
B	Организацијата е многу динамично претприемачко место. Луѓето се спремни да ризикуваат.	
C	Организацијата е многу ориентирана кон резултати. Најголема грижа е да се заврши работата. Луѓето се многу ориентирани кон конкурентност и достигнувања.	
D	Организацијата е многу контролирано и структурирано место. Формалните процедури генерално го регулираат она што го луѓето го прават.	
	Вкупно	

2	**Организациско водство**	
A	Водството во организацијата генерално се смета за пример за менторство, помагање или поддршка.	
B	Водството во организацијата генерално се смета за пример за претприемништво, иновации или преземање ризик.	
C	Водството во организацијата генерално се смета за пример за бесмислено, агресивно, ориентирано кон резултати.	
D	Водството во организацијата генерално се смета за пример за координација, организираност или непречена ефикасност.	
	Вкупно	
3	**Менаџмент на вработените**	
A	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со тимска работа, консензус и партиципација.	
B	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со индивидуално преземање ризик, иновација, слобода и уникатност.	
C	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со напорна конкурентност, високи барања и достигнувања.	
D	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со сигурност на вработувањето, еднаквост, предвидливост и стабилност во односите.	
	Вкупно	
4	**Организациско лепило**	
A	Лепилото што ја држи организацијата заедно е лојалноста и меѓусебната доверба. Посветеноста кон оваа организација е висока.	
B	Лепилото што ја држи организацијата заедно е посветеноста на иновациите и развојот. Има акцент на тоа биде современа.	
C	Лепилото што ја држи организацијата заедно е акцентот на постигнувањата и остварувањето на целта. Агресивноста и победата се вообичаени теми.	

D	Лепилото што ја држи организацијата заедно се формалните правила и политики. Одржувањето непречена организација е важно.	
	Вкупно	
5	**Стратешки акценти**	
A	Организацијата го нагласува човечкиот развој. Перзистираат високата доверба, отвореноста и партиципацијата.	
B	Организацијата става акцент на стекнување нови ресурси и создавање на нови предизвици. Се ценат обидите за нови работи и потрагата по можности.	
C	Организацијата ги нагласува конкурентните акции и постигнувањата. Доминантни се поставувањето еластични цели и освојувањето на пазарот.	
D	Организацијата ја нагласува постојаноста и стабилноста. Ефикасноста, контролата и непреченото работење се важни.	
	Вкупно	
6	**Критериуми за успех**	
A	Организацијата го дефинира успехот врз основа на развојот на човечките ресурси, тимската работа, посветеноста на вработените и грижата за луѓето.	
B	Организацијата го дефинира успехот врз основа на поседување на најуникатни или најнови производи. Таа е лидер во производи и иноватор.	
C	Организацијата го дефинира успехот врз основа на победа на пазарот и надминување на конкуренцијата. Конкурентното лидерство на пазарот е клучно.	
D	Организацијата го дефинира успехот врз основа на ефикасноста. Сигурната испорака, непреченото закажување и производството по ниска цена се клучни.	
	Вкупно	

ПРАШАЛНИК ЗА ПРИЛАГОДЕНОСТ НА ЕКСПАТРИЈАТИ

Размислувајќи за вашето тековно или последно меѓународно работно искуство колку добро се прилагодивте на вашата ситуација во однос на (впишете „X“ во соодветното поле):

	Воопшто неприлагоден	**Неприлагоден**	**Неутрален**	**Прилагоден**	**Целосно прилагоден**
Размислувајќи за вашето тековно или последно меѓународно работно искуство колку добро се прилагодивте на вашата ситуација во однос на ...					
Прилагоденост на интеркултурна интеракција					
Дружење со луѓе					
Интеракција со луѓе на дневна основа					
Интеракција со луѓе надвор од работа					
Разговори со локалното население и другите државјани					
Работна прилагоденост					
Специфични работни обврски					
Супервизиски (надзорни) одговорности					
Стандарди и очекувања за работна перформанса					
Генерална прилагоденост					
Услови за живеење воопшто					
Услови за домување					
Храна					
Шопинг					
Трошоци за живот					
Здравствени установи					
Објекти и можности за забава/рекреација					

ПРАШАЛНИК ЗА ПЕРЦЕПИРАНА ОРГАНИЗАЦИСКА ПОДДРШКА

За секое од тврдењата кое се однесува на перципираната организациска поддршка наведени во табелата Ве молиме одредете го степенот на Вашето согласување преку впишување „Х“ во соодветното поле.

	Целосно се согласувам	Се согласувам	Неутрален сум	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
Компанијата се грижи за мене финансиски.					
Финансиските стимулации и надоместоци што ми ги дава компанијата се добри.					
Добив велокодушна финансиска поддршка од компанијата.					
Не можам да се пожалам од финансиските придобивки поврзани со мојата меѓународна задача.					
Компанијата се интересира за мојата кариера.					
Компанијата ги зема предвид моите цели кога донесува одлуки за мојата кариера.					
Компанијата ме информира за кариерните можности достапни во рамките на компанијата.					
Чувствувам дека компанијата се грижи за развојот на мојата кариера.					
Компанијата покажува интерес за добросостојбата на моето семејство.					
Компанијата му обезбедува доволно помош на моето семејство при прилагодувањето во земјата домаќин.					
Компанијата ми дава многу можности за олеснување на транзицијата во земјата домаќин.					
Копманијата е достапна за помош секогаш кога имам прашања или грижи во врска со живеењето во земјата домаќин.					

ПРАШАЛНИК ЗА ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

За секоја од изјавите наведени во табелата Ве молиме наведете колку се согласувате или не се согласувате преку впишување „Х“ во соодветното поле.

	Целосно се согласувам	Се согласувам	Не сум сигурен	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам
Имам соодветно знаење и искуство за работата која ја вршам.					
Во споредба со државјаните на земјата во која работам, поподготвен сум за обучување на локални работници.					
Имам подобро разбирање на корпоративните цели во споредба со моите локални колеги.					
Секогаш пренесувам соодветно знаење и вештини.					
Обично ги обучувам локалните вработени да ги преземат моите должности кога ќе заминам.					
Колку поголемо знаење и вештини поседувам, толку поголеми знаења и вештини ќе бидат пренесени во странските подружници.					
Професионалната цел на мојата експатријација ја исполнив во поголема мера.					
Замената на експатријатите со локален персонал суштински влијае врз перформансите на фирмата.					
Поседувам професионално знаење и компетентност кои се вредни корпоративни ресурси.					
Моите способности се важен извор на конкурентна предност за фирмите.					
Имам супериорни менаџерски и технички вештини во споредба со локалните колеги.					
Вработените се подготвени да учат од мене бидејќи поседувам супериорни менаџерски и технолошки вештини.					