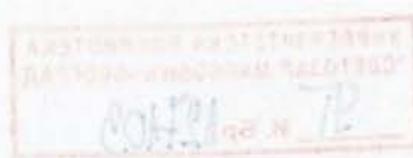


PA 18224



**Univerzitet u Beogradu  
Ekonomski fakultet – Beograd**

Mentor:

Prof. dr. Branka Bakić  
Ekonomski fakultet, Beograd

Članovi komisije:

**Marijana T. Maksimović**

**Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju i  
marketingu**



- strateški pristup -

Datum odbrane:

- doktorska disertacija -

Datum promocije:

**Beograd 2003. godine**

УНИВЕРЗИТЕТСКА БИБЛИОТЕКА  
"СВЕТОЗАР МАРКОВИЋ"-БЕОГРАД  
95 И. Бр 127103



**Mentor :**

**Prof. dr Branko Rakita**  
**Ekonomski fakultet, Beograd**

**Članovi komisije:**

1. Dr Mirjana Petković

2. Dr Mile Jović

**Datum odbrane:**

12. 12. 2003. god.

**Datum promocije:**

\_\_\_\_\_



## Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju i marketingu - strateški pristup -

### Sažetak

Značaj upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom menadžmentu i marketingu je značajno povećan tokom poslednje dve dekade XX veka. Sa globalizacijom i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom ka ostvarivanju maksimalne produktivnosti uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mesto u strateškom poslovanju. Obrazovanje i obuka, veštine, stil, performanse i osposobljenost zaposlenih, usklađeni sa potrebama kompanije, predstavljaju značajne faktore obezbeđivanja konkurentne prednosti na tržištu. Samo lojalni zaposleni mogu da utiču na stvaranje kritične mase lojalnih potrošača.

Termin "ljudski resursi" je nastao u vremenu između dva svetska rata. Popularisan je posle 1945. u Americi i potisnuo je "industrijske odnose", "organizaciono ponašanje" i druge, ranije korišćene termine. Iz njega su kasnije izvedeni i drugi pojmovi, kao što su "orijentacija ka ljudima", ili "osposobljavanje ljudi".

Osnovna pretpostavka savremene teorije koja privlači veliki broj istraživača i praktičara ljudskih resursa, je postulat da su ljudi i organizacija potrebni jedni drugima. Organizaciji su potrebne ideje, energija i talenat, dok su pojedincima neophodni mogućnost rada, karijera i primanja. Drugim rečima, organizacija treba da služi ljudskim potrebama. Dobra sprega pojedinaca i organizacije koristi obema stranama: ljudi ostvaruju potrebu za radom, što vodi satisfakciji zaposlenih, a organizacija dobija ljudski talenat i znanje koji su joj neophodni.

U uslovima timskog rada, strateških alijansi, partnerskih aranžmana i mrežnih organizacija, formiran je novi model ljudskih resursa sa globalnim atributima, zasnovan na novim tehnologijama i naprednim principima dizajna rada. U tom kontekstu definisani su osnovni ciljevi strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa: konkurentnost, profitabilnost, efikasnost i fleksibilnost radne snage u globalnom okruženju.

**Ključne reči:** ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, međunarodni, upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, modeli menadžmenta ljudskih resursa, strateške alijanse, unapređenje prodaje, strateški menadžment ljudskih resursa

# Human Resources Management in International Business and Marketing

## - Strategic Approach -

### Abstract:

The importance of human resources management in international management and marketing has increased significantly during the last two decades of 20<sup>th</sup> century. Along with the processes of globalization and quality expansion, as well as tendency towards achieving the highest productivity with lowest costs, the role of human potentials took the central position in strategic business. Education and training of employees, their skills, style, performances and qualifications, harmonized with company needs, are one of the most important factors of competitive advantage assurance at the market. Only loyal employees can induce the critical mass of loyal customers.

The term "human resources" was created in the period between World War I and II. Its main diffusion came in USA after 1945, replacing the "organizational behaviour", "industrial relationships" and other frequently used terms. Under the name of human resources management, disciplines like "people empowerment" and "orientation towards people" evolved later.

A basic assumption of the current theory that intrigues both researchers and practitioners of human resources, is a postulate that people and organization need each other an organization requires ideas, energy and talents, but individuals need their work possibilities, careers and earnings. In other terms, organization should serve individual needs. A good association of individuals and organization benefits both sides: people can achieve work, which leads to satisfaction of employees; in turn, organization gains human talents and knowledge it needs.

With teamwork, strategic alliances, partner arrangements and network organizations in background, a new model of human resources with global attributes emerged, based on new technologies and advanced principles of work design. In that framework, the principal objectives of strategic international human resources management are defined as competitiveness, profitability, efficiency and flexibility of workforce in global environment.

**Keywords:** human resources, human resources management, international, human resources quality management, models of human resources management, strategic alliances, sales promotion, strategic human resources management

*Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru prof. dr Branku Rakiti profesoru Ekonomskog fakulteta u Beogradu, na nesebičnoj pomoći i savetima dragocenim za izradu Disertacije.*

*Srdačno se zahvaljujem prof. dr Miletu Joviću direktoru Instituta ekonomskih nauka u Beogradu na instrukcijama koje su rad učinile sadržajnijim.*

*Posebnu zahvalnost dugujem prof. dr Jeleni Vilus iz Evropskog centra za mir i razvoj Ujedinjenih nacija, na velikoj podršci i stalnim podsticajima da istrajem na radu ovako ozbiljnog i obimnog istraživanja.*

*Zahvaljujem se dr Miroljubu Hadžiću, višem naučnom saradniku na ohrabrenjima i sugestijama koje su upotpunile rad.*

*Dugujem zahvalnost i Mr Zoranu Maksimoviću, asistentu Univerziteta u Beogradu, na pomoći oko nabavke literature sa Univerziteta Illinois, Univerziteta u Hamburgu, Univerziteta u Pekingu i Univerziteta ekonomskih nauka u Budimpešti.*

*Zahvaljujem se gospodinu Milošu Konakoviću, direktoru firme Papir-Kolor i Ivanu Nikoliću, asistentu-pripravniku Instituta ekonomskih nauka u Beogradu na tehničkoj pomoći oko izrade šema koje su korišćene.*

*Zahvaljujem se svim učesnicima ankete koja je sprovedena u cilju komparativne analize.*

*Mojim roditeljima koji su me svojom dobronamernošću konstantno podržavali.*

*Svojim prijateljima, na kritikama, savetima i razumevanju.*

# Sadržaj

## Izjava

### Uvod i kraćina pojma

#### 1. Sadržaj i značaj međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 1

##### 1.1. Uvod: Definicija međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 2

##### 1.2. Analiza sadržaja i profinjenosti pravne... 3

##### 1.3. Teorijski pristup prema ljudskim pravima u... 4

##### 1.4. Pristup prema ljudskim pravima... 5

### Prilog

## *Mojoj nerođenoj deci...*

#### 2. Pojam i definicija međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 6

#### 2.1. Pojam međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 6

#### 2.2. Definicija međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 7

#### 2.3. Odnos prema međunarodnom instrumentu ljudskih prava... 7

#### 2.4. Vrste i sadržaj međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 8

#### 2.5. Međunarodni instrumenti ljudskih prava... 8

#### 3. Sadržaj međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 9

#### 3.1. Sadržaj međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 9

#### 3.2. Sadržaj međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 9

#### 4. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.1. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.2. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.3. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.4. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.5. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

##### 4.6. Organizacija i struktura međunarodnog instrumenta ljudskih prava... 10

# Sadržaj

## UVOD

Rečnik skraćenih pojmova-----X

## I Suština i značaj međunarodnog menadžmenta ljudskim resursima-----1

1. Ljudski faktor u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu----	2
1.1. Analiza okruženja u međunarodnom poslovanju-----	8
1.2. Teoretski prikaz upravljanja ljudskim resursima u kontekstu međunarodnog marketinga i menadžmenta-----	12
1.3. Pregled osnovnih koncepata upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom marketingu-----	15
2. Pojam i definicije međunarodnog menadžmenta ljudskim resursima-----	18
2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta ljudskim resursima-----	18
2.2. Definicije menadžmenta ljudskih resursa-----	22
2.3. Definisanje međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-----	24
2.4. Selekcija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa-----	28
2.5. Mesto odeljenja ljudskih resursa-----	34
3. Strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-----	40
3.1. Razlika između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-----	51
3.2. Nedoumice u razvoju međunarodnog menadžmenta-----	53

## II Organizaciona orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-57

1. Upravljanje kvalitetom i ljudski resursi u međunarodnom poslovanju i marketingu--	58
1.1. Sistematizacija standarda-----	59
1.2. Orijehtacija ka totalnom kvalitetu-----	63
1.3. Motivacija u sistemu kvaliteta-----	68
2. Timski rad i međunarodno upravljanje kvalitetom-----	71

2.1.	Personalni tipovi i timski rad-----	78
2.2.	Komunikacija unutar timova-----	80
3.	Ljudski resursi u multinacionalnim kompanijama-----	85
3.1.	Liderstvo u multinacionalnim kompanijama-----	98
3.2.	Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama i mrežna tehnologija-----	102
4.	Ljudski resursi u malim i srednjim preduzećima-----	104
4.1.	Međunarodni i poslovni potencijal malih i srednjih preduzeća -----	112
4.2.	Mala i srednja preduzeća i TQM-----	116
5.	Ljudski resursi u uslužnim organizacijama-----	119
5.1.	Obaveza menadžmenta ljudskih resursa prema korisniku usluge-----	122
<b>III</b>	<b>Tržišna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-----</b>	<b>132</b>
1.	Unapređenje prodaje i međunarodni menadžment ljudskih resursa-----	133
1.1.	Međunarodna dimenzija i karakter unapređenja prodaje-----	133
1.2.	Svetska klasa menadžera prodaje-----	140
1.3.	Unapređenje prodaje kroz strana predstavništva i zastupništva-----	144
2.	Strateške alijanse i međunarodni menadžment ljudskih resursa-----	147
2.1.	Karakteristike strateških alijansi-----	152
2.2.	Učenje i proces transfera znanja u strateškim alijansama-----	154
2.3.	Menadžerske implikacije-----	155
3.	Međunarodno pregovaranje i upravljanje ljudskim resursima-----	157
3.1.	Pregovaranje kao deo korporativne sposobnosti-----	159
4.	Inovativna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa-----	172
4.1.	Upravljanje pojedincima-----	174
4.2.	Upravljanje grupom -----	175
4.3.	Upravljanje organizacijom-----	176
4.4.	Upravljanje okruženjem-----	177
5.	Evolucija humanih momenata rada-----	179
6.	Upravljanje karijerom ljudskih resursa-----	180
7.	Strateška uloga investiranja u ljudske resurse -----	181
<b>IV</b>	<b>Multikulturni karakter ljudskih resursa-----</b>	<b>188</b>
1.	Menadžment ljudskih resursa u Evropi-----	190
1.1.	Evropski model menadžmenta ljudskih resursa -----	190

2.	Menadžment ljudskih resursa u Japanu-----	204
2.1.	Japanski model i radna praksa-----	204
2.2.	Prednosti i nedostaci Japanskog pristupa-----	214
3.	Menadžment ljudskih resursa u Sjedinjenim Američkim Državama-----	215
3.1.	Model Sjedinjenih Američkih država-----	215
4.	Menadžment ljudskih resursa u zemljama u tranziciji-----	223
4.1.	Problemi zemalja u tranziciji na međunarodnom planu-----	232
4.2.	Komparacija ponuđenih modela upravljanja ljudskim resursima-----	237
<b>V</b>	<b>Upravljanje ljudskim resursima u domaćoj privredi-----</b>	<b>244</b>
1.	Problemi domaće privrede iz ugla međunarodne orijentisanosti menadžmenta ljudskih resursa-----	245
2.	Prilagodavanje kvaliteta ljudskih potencijala za nastup na svetskom tržištu----	249
2.1.	Kultura-----	251
2.2.	Jezik-----	255
2.3.	Religija-----	256
2.4.	Moral i običaj-----	258
2.5.	Inovacije-----	260
3.	Imperativ promocije ljudskih resursa domaćih preduzeća-----	263
3.1.	Preliminarno istraživanje -----	267
3.2.	Benčmarking-----	271
<b>VI</b>	<b>Zaključna razmatranja-----</b>	<b>279</b>
<b>VII</b>	<b>Prilozi -----</b>	<b>286</b>
1.	Prilozi: Glava I -----	288
2.	Prilozi: Glava II-----	296
3.	Prilozi: Glava III-----	300
4.	Prilozi: Glava IV-----	301
5.	Prilozi: Glava V-----	305
6.	Case study-----	306
	<b>LITERATURA -----</b>	<b>309</b>

# UVOD

Predmet i cilj ovoga rada jesu ukazivanje na ulogu i značaj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od važnih uslova uključivanja u svetske ekonomske tokove.

Međunarodni menadžment ljudskih resursa, kao odvojen problem, počinje se detaljnije proučavati od početka devete decenije XX veka, mada se njegov razvoj može posmatrati kroz zahteve internacionalnog, globalnog i transnacionalnog menadžmenta. Prema savremenoj marketing koncepciji, preduzeća su ta, a ne država koji su nosioci i realizatori konkurencije na svetskom tržištu. Tako je upravljanje preduzećem postalo još složenije, zavisno od velikog broja faktora, sa sve naglašenijom potrebom davanja raznih vidova stručne pomoći, prenosa znanja i informacija, pripremom i analizom podataka, direktnim finansiranjem i tehničkom pomoći.

Svetske kompanije su odnele pobedu nad lokalnim preduzećima, postale su moćnije čak i od mnogih državnih entiteta koji prema njima povećavaju svoje zahteve, očekujući da one povećaju investiranje, izvrše transfer tehnologije i zadovolje lokalne potrebe. Povećanje brzine promena i kolebljivosti u međunarodnoj ekonomskoj sredini, vodilo je ka promenama vrednosti menadžmenta ljudskih resursa kao dela celokupnog međunarodnog menadžmenta. Posmatrajući međunarodni menadžment ljudskih resursa izdvojili su se, kao prirodna posledica takvog stanja, sledeći elementi: obezbeđenje i zadržavanje visoko kvalitetnih ljudskih resursa, kvalitet i kvantitet ljudskog faktora, podržavanje i poboljšanje izvršenja zadataka na svim nivoima, povećanje znanja i talenata u organizaciji, obezbeđivanje uslova za menadžment totalnim kvalitetom. Glavni izazov predstavlja stavljanje ovih elemenata u domaći okvir, ali za budućnost još važnija je njihova prilagođenost novim međunarodnim ekonomskim orijentacijama.

Međunarodni menadžment ljudskih resursa i njegovo mesto u kompanijama i međunarodnom okruženju je prikazan u ovom radu kao inovativna snaga svakog vida poslovanja.

*Prva glava* nosi naziv Suština i značaj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i odnosi se na teoretski prikaz međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, njegov pojam i prirodu. Sadrži potom obradu strategije međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i razlike između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.

Organizaciona orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je naslov *druge glave*, koja obuhvata ulogu ljudskog potencijala u velikim međunarodno orijentisanim kompanijama, u malim i srednjim preduzećima i uslužnim organizacijama. Ovde bi bio istaknut značaj kvaliteta ljudskih resursa u međunarodnom kontekstu i timski rad.

*Treća glava* koja nosi naziv Tržišna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i prikazuje uslovljenost unapređenja prodaje, međunarodnog pregovaranja, strateških alijansi sa međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa i njihove inovativne mogućnosti.

*Četvrta glava* nosi naziv Multikulturni karakter međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, i u njoj su prikazani različiti modeli menadžmenta zemalja trijade, Evrope, Amerike, Japana i njihova komparacija. Potom, sadrži još jedan odeljak sa prikazom ljudskog potencijala u zemljama u tranziciji.

Menadžment ljudskih resursa u domaćoj privredi, *peta glava* koja obuhvata dosadašnja iskustava naše zemlje, prilagođavanje kvaliteta ljudskih potencijala za nastup na svetsko tržište i prikaz problema domaće privrede vezane za unapređenje upravljanja ljudskim resursima.

Na kraju slede zaključna razmatranja i prilozi vezani za ilustraciju međunarodnih iskustava u oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Danas se menadžment ljudskih resursa u literaturi, ali i u praksi, javlja kao jedna od vodećih tema. Dakle, čovek i njegovi kvaliteti, potom sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan. Međunarodno orijentisane kompanije proširuju svoju tražnju za kadrovima koje poseduju talenat i znanje iz domena međunarodnog poslovanja, a samim tim obezbeđuju i zarade koje su međunarodno konkurentne. Odomaćeno shvatanje je da će početak XXI veka, označiti prelazak sa E-ekonomije (electronic/ecology economy) na M-ekonomiju (management/marketing economy).

Kroz elaboraciju postavljenih hipoteza došlo se do konceptualnog okvira koji ukazuje na značaj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u uslovima dinamične međunarodne ekonomije i koji predstavlja kvalitativno novu snagu u biznisu. Mnoga saznanja u ovoj oblasti proizašla su od istraživanja koja su prevashodno usmeravana na američke multinacionalne kompanije. U novije vreme pažnja se preusmerava na poslovanje evropskih i japanskih multinacionalnih kompanija. Na toj osnovi izvršena su uspešna proučavanja svetske privrede koja su znatno obogatila znanja iz te oblasti, a prema njima su se i u drugim zemljama, sem zemaljma trijade, preduzeća razvila u globalne kompanije sa ljudskim faktorom kao najvažnijim potencijalom poslovanja. Svojevrsan doprinos dali su i ISO standardi stavljajući takođe personal u prvi plan, te se ljudski potencijal, još jednom pokazao kao nezamenjiv element organizacionog sistema. Ljudski resursi sa- stoje se od čitavog niza specifičnosti koje se ispoljavaju kada se porede sa drugim resursima u kompaniji.

Polazeći od jugoslovenskih specifičnosti i pridržavajući se istih ovaj rad će, strategijskim pristupom, nastojati da:

- doprinese unapređenju teoretskog proučavanja menadžmenta ljudskih resursa uopšte, a posebno međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa kao njegovog neodvojivog dela;
- pruži korisne smernice menadžerima preduzeća, naročito onim koja su u procesu transformacije ka tržišnom načinu privređivanja, za praktičnu primenu i uspeh u poslovanju koji predstavlja neophodan uslov prisustva i opstanka na evropskom i svetskom tržištu.

## Rečnik skraćenih pojmova

- HR (*Human Resources*) - Ljudski resursi
- HRM (*Human Resources Management*) - Menadžment ljudskih resursa
- IHRM (*International Human Resources Management*) – Međunarodni menadžment ljudskih resursa
- SHRM (*Strategic Human Resources Management*) - Strateški menadžment ljudskih resursa
- ISHRM (*Strategy International Human Resources Management*) - Strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa
- IHRMS (*International Human Resources Management System*) - Sistem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa
- IR (*Industrial Relations*) - Industrijski odnosi
- SMEs (*Small and Medium Enterprises*) - Mala i srednja preduzeća
- MNC (*Multinational Companies/corporations*) - Multinacionalne kompanije/korporacije
- INC (*International Companies*) - Internacionalne kompanije
- CEO (*Chief Executive Officer*) - Kancelarija izvršnog direktora
- TQM (*Total Quality Management*) - Menadžment totalnim kvalitetom
- SA (*Strategic Alliances*) - Strateške alijanse
- ISO (*International Organization of Standardization*) - Međunarodna organizacija za standardizaciju
- OECD (*Organisation of Economic and Development*) - Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
- OPEC (*Organisation of Petroleum Exporting Countries*)- Organizacija zemalja izvoznica nafte
- EU (*European Union*) - Evropska unija
- ECB (*European Central Bank*) – Evropska centralna banka
- EDF (*European Development Fund*) – Evropski fond za razvoj
- EMS (*European Monetary Sistem*) – Evropski monetarni sistem
- EBRD (*European Bank for Reconstruction and Development*) - Evropska banka za obnovu i razvoj
- WTO (*World Trade Organization*) - Svetska trgovinska organizacija
- WTC (*World Trade Centre*) - Svetski trgovački centar

- ITC (*International Trade Centre*) - Međunarodni trgovački centar
- ILO - (*International Labor Organization*) - Međunarodna organizacija rada
- CCS – (*commitment to customer service*) – Vezivanje potrošača za uslugu
- WOS (*Wholly Owned Foreign Subsidiaries*) - Podružnice u inostranstvu u potpunom vlasništvu matične kompanije
- IJV (*International Joint Ventures*) - Međunarodna zajednička ulaganja
- SM (*Sales Management*) - Menadžment prodaje
- CEFTA ()
- NAFTA (*North American Free Trade Area*) - Oblast Severno-Američke slobodne trgovine
- KEIDANREN (*Japan Federation of Economic Organization*) - Japanska federacija ekonomskih organizacija
- NIKKEIREN – (*Japan Federation of Association Employers*) Japanska federacije udruženja zaposlenih
- ESOP (*Employee Stock Ownership*) – Udeo zaposlenih u vlasništvu
- OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*) - Organizaciono ponašanje građana
- GDP (GNP) (*gross domestic (national) product*) – Bruto domaći (nacionalni) proizvod
- GATS (*General Agreement on Trade in Services*) – Generalni sporazum o trgovini uslugama
- APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) – Asocijacija za saradnju Azije i Pacifika
- MERCOSUR (*Southern Cone Common Market*)- Zona južne zajedničke trgovine
- UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) – Organizacija Ujedinjenih Nacija za trgovinu i razvoj
- WEAMU (*West African Economic and Monetary Union*) – Ekonomska i monetarna unija zapadne Afrike

## *I Glava*

# **SUŠTINA I ZNAČAJ MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

## 1. Ljudski faktor u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu

U okvirima međunarodnog menadžmenta i međunarodnog marketinga, ključno mesto zauzimaju zaposleni sa svojim znanjima, veštinama i sposobnostima. Proučavanje ljudi<sup>1</sup> staro je koliko i sam nastanak i preoblikovanje života koji su i danas velika tajna.

Nakon religijskog, filozofskog i naučnog proučavanja čoveka, u današnje vreme je veoma aktuelno proučavanje čoveka kroz industrijske odnose<sup>2</sup>, koji u sebi

<sup>1</sup> Antička Grčka je napravila ogroman korak u unapređenju načina razmišljanja o čoveku i društvu uopšte u odnosu na sve što je do tada stvoreno u vidu intelektualnih tvorevina, jer su prevazišli mitsko-dogmatski način razmišljanja racionalno kritičkim, spekulativnim, pa i iskustvenim zaključivanjem. Obrazloženje pojave filozofske misli kod Grka koja je u svoj centar stavljala čoveka i njegovo mesto u istoriji, treba tražiti u društveno-istorijskim, kulturnim i ekonomskim prilikama života u Grčkoj u V veku pre naše ere, kada je ona doživela zenit svoga razvoja, svoj *klasični kulturni preporod*. Prema Protagori "Čovek je mera svih stvari", te se ispravno i pogrešno, dobro i zlo uvek mora vrednovati prema ljudskim potrebama. "Državu su stvorili ljudi, ona nije božanskog porekla, nije plod dejstva neba već je tvorevina ljudi". Bilo da su se koristili razumom (Platon) ili da su se koristili čulima (Aristotel), filozofi stare Grčke su nastojali da rastumče promene u prirodi i čovekovo mesto u njima, smatrajući da je on ostvaren jedino ako koristi sve svoje sposobnosti i mogućnosti, ali samo pokazujući uravnoteženost i uzdržanost postaje srećan i harmoničan čovek. Stoici su pak smatrali da je svaki čovek svet u minijaturi, da je "mikrokosmos" koji je odraz "makrokosmosa". I Ciceron je mislio na čoveka kada je prvi uveo pojam "humanizam", životni stav koji pojedinca stavlja u prvi plan, što je potvrdio Seneka, rekavši da je "čovek čoveku nešto sveto". Kasnije su i humanizam i renesansa smatrali da jedinka obrazovanjem i vaspitanjem postaje 'čovek', nešto što je "beskrajno veliko i vredno". Bez saznanja narod bi, izgledao kao neuređena gomila, njihova interesovanja je trebalo grupisati oko mudrosti života i društvenih problema, prilaziti im razložo i savesno kako bi se izbeglo zlo, disharmonija čoveka i čoveka, čoveka i prirode i čoveka i samog sebe. Znanje je sećanje na rezultate raznih delovanja ljudi. Što nam je veće znanje, sve više možemo da predviđamo. »Svakoј zreloј duši otimaju dvaput ponešto, ona mora da izgubi verske ideale iz detinjstva i društvene ideale iz mladosti«. Antički Rim nije uspeo da iznedri tako prođubljene filozofske misli kao Grčka, jer je bio izrazito tržišno, imperijalno i praktično usmeren, ali se kao njegov najveći doprinos razvoju misli o čoveku i društvu smatra njegov građansko-pravni sistem koji je danas podloga imovinskog prava u mnogim zemljama sveta. Period srednjeg veka, nakon rušenja rimske države i sa njom antičke civilizacije, obeležen je uspehom hrišćanstva kao poretka u kojem pojedinac pripada naselju, regionu, staležu, i on sebe vidi kao pripadnika tih zajednica. U takvim uslovima poseban problem je bilo opravdanje društvenih nejednakosti i privatne svojine. U srednjem veku je cvetala islamska kultura čak i u nekim zemljama Evrope. U evropskoј misli, od XV veka počinje jedan novi period, period oslobađanja od teološkog dogmatizma u kojoj se razvija novovekovna misao o čoveku i društvu, obeležena usponom buržoazije koja predstavlja novu snagu za širenje kapitalističkog načina proizvodnje, pojavu nacionalnih tržišta i širih tržišnih povezivanja. Tada se javljaju novovekovni mislioci kao što su N. Makijaveli sa svojom poznatom maksimom "Cilj opravdava sredstvo", potom Ž. Bodin, Dž. Lok, Ž.Ž. Ruso koj su doprineli daljem razvoju srednjovekovne misli i poretka. Kapitalistički način proizvodnje koji je vremenom evoluirao, zajedno sa trgovinom, doveo je pojedinca do faze kada mora da traži uporište u sebi jer mu to više porodica, društvo, ni staleži ne pružaju. U periodu od XV do XVIII veka nisu se stvarali značajniji proizvodi, ali je buržoazija pokušavala da vlada novim poretkom i novim idejama. Javne službe preuzimaju školovani pravници, najčešće trgovački sinovi, koj vremenom postaju "plemstvo toge - gospoda pera i mastionice". U to vreme, glavna smetnja razvitku novih oblika proizvodnje su esnafi, koji sprečavaju kapitalističkog proizvođača da poveća proizvodnju, zaposli veliki broj radnika i proširi svoje tržište. Tako se došlo do prosvetčenosti, pojave humanizma i renesanse kada su prosvetitelji verovali u progresivan razvoj čovečanstva na osnovu uloge nauke i vaspitanja koji stoje nasuprot neznanju i predrasudama. U vreme francuske revolucije i nemačke idealističke filozofije, javili su se socijalisti utopisti, ali i mnogo značajnija engleska ekonomija. Ona je ukazivala na ekonomiju kao izuzetno značajnu oblast života čoveka i njegovog društvenog života. Državni intervencionizam su smatrali štetnim, ukazivali su na pojavu građanskog društva kao nečeg odvojenog od države, i po njima, ekonomskim životom vladaju zakoni koje treba otkriti. Izvori: Flere, Sergej, Marjanović Miloš 1990. Sociologija, Naučna knjiga, Beograd, Vil, Durant, Ognjišta mudrosti, 1991. Dereta, i Vil, Durant, Um caruje, Beograd, Dragoljub, Živojinović, 1995. Uspon Evrope, Službeni list, Beograd,

<sup>2</sup> Značenje termina "industrijski odnosi" još uvek je bez preciznog smisla, mnogoznačan je. Značenje mu je evoluiralo i proširivalo se sa rastom istraživačkog interesovanja za oblast rada i ljudskih resursa u modernim industrijskim i postindustrijskim društvima. I ako ne postoji adekvatan prevod, u svakom slučaju, ovaj termin podrazumeva odnose između zaposlenih i poslodavaca, kako u privrednim preduzećima, tako i u uslužnim organizacijama. Dakle, industrijski odnosi se uobičajeno definišu kao "praksa onih procesa, subjekata i institucija, preko kojih poslodavci i zaposleni regulišu i upravljaju svojom egzistencijom". Početkom XX veka ovaj izraz je istovremeno postao i ime za ceo jedan pokret naučne organizacije rada, koji je focus svoga interesovanja usmerio ka unapređenju ljudskih i psiholoških odnosa u industrijskim organizacijama. Zamenio ga je

sažima prethodna učenja, ali ih proširuje i na društvo u celini, na organizaciju u kojoj jedinka radi i ostvaruje zaradu. Ekonomija je postala multinacionalna, a jedna njena oblast sabira u sebi različite kulture, vrednosti, znanja i stavove o životu i radu.

Savremeno okruženje marketinga i menadžmenta se sastoji od ključnih odlika koje su vremenom evoluirali<sup>3</sup>. Marketing devete decenije XX veka je egzistirao sa naglaskom na marketingu kao autonomnoj funkciji, sa segmentiranom i pozicionom taktikom. Dotadašnje tipična struktura tržišta i segmentirano tržište koje se sastojalo iz trgovačkog žiga-marke, obične marke i premijske marke, uzdrmano je promenama u desetoj deceniji. Na primer, mnogi potrošači su zaključili da siromašne razlike u kvalitetu ne opravdavaju generalno visoke cene zahtevane od premija i napustili su premijske marke. Jedan tip može biti uslovljen konkurencijom poznatom kao "cena-vrednost", kada se potrošačima nudi visok kvalitet proizvoda po cenama suštinski ispod "postavljene" marke. Drugi tip inovatora može uslovljavati konkurenciju odnosom "kvalitet-vrednost", te su ovde integrisani lanci vrednosti restrukturirani da objedine viši nivo kvaliteta pre nego niske cene.

Iako je u devetoj deceniji XX veka u marketingu vladala disciplina, u udesetoj deceniji on je u razvoju svojih funkcija stagnirao i predstavljao jednu od kritičnih dimenzija kompanije, pa je jedno od istraživanja, istraživanje Boston Consulting Group, dalo svoje mišljenje da su 90% glavnih kompanija restrukturirale odeljenja marketinga. Tokom desete decenije mrežna konkurencija je bila glavna karakteristika uspešnog biznisa u dinamičnim sredinama. Kompanije su se selile, išle u susret partnerskim kulturama u kojima su članovi imali normalan kanal distribucije, ugovore za rad na dugi rok i smanjenje sistema troškova ili uvođenje novih proizvoda na tržište. Odeljenje kao što je marketing treba da saraduje sa ostalim specijalizovanim odeljenjima u organizaciji, ali je sve prihvaćenije mišljenje da mora da deli proces sa ostalima van organizacije, jer kompanije u dobu rapidnog menjanja tržišta i ubrzavanja tehnologije, nemaju dovoljno veština unutar same organizacije da upravljaju zatvorenim suštinskim procesima. Odgovor rastućih kompanija je bio u potrazi za reinženjeringom tih procesa kroz *inovacije, operacije i potrošačke odnose*. Ali prava baza modernog marketinga u XXI veku će biti vrsni "advertising"<sup>4</sup>. Osnovni uzrok je promena okoline biznisa, a osnovni zahtev svih delotvornih suštinskih procesa je podela zadataka među unakrsno funkcionalnim, potpuno odgovornim timovima. Timovi zavise od prirode zadatka i njihove veštine, stila i stava. *Važni elementi stvaranja i podupiranja produktivnih odnosa su obavezivanje i poverenje*<sup>5</sup>. *Obavezivanje*

termin "ljudski odnosi". Međutim, polje i metodologija istraživanja prilično su isprepletani sa disciplinom upravljanja ljudskim resursima. Arandarenko, Mihail. 1997. "Tržište rada u tranziciji: Nastajanje industrijskih odnosa u Srbiji", doktorska disertacija, (radna verzija), Ekonomski fakultet, Beograd.

<sup>3</sup> Doyle, Peter. 1995. "Marketing in the new millennium", *European Journal Marketing*, Vol. 29, No. 113, MBC university Press, p. 23 - 41.

<sup>4</sup> Piercy, F. Nigel, Cravens, W. David. 1995. "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 3, MBC UNiversity Press, p. 7 - 34.

<sup>5</sup> Ibid... Doyle, Peter. 1995.

podrazumeva da menadžeri marketinga pokažu da imaju trajnu želju da *rade kroz interne timove i eksterne partnere*. Poverenje znači dokazati partnerima da na *datu reč mogu da se oslone*. Obavezivanje i poverenje često zahtevaju nove oblike ponašanja menadžera i ljudskih resursa u međunarodnom marketingu i znače "udruživanje individualnog njuha i odlučnosti unutar grupnih procesa". Analizirajući dinamično okruženje sa tehnološkim i organizacionim promenama ne može a da se zasmisli nad mestom i ulogom menadžmenta ljudskih resursa koji treba da odgovore na najadekvatniji način zahtevima prirode radnih zadataka.

U poslednjoj deceniji XX veka, u literaturi su načinjeni pokušaji izdvajanja elemenata marketing organizacije iz "materije" marketinga, i počela se naglašavati uobičajena razlika između marketinga kao filozofije ili kulture i marketinga kao seta upravljačkih aktivnosti, strategije, sistema, programa<sup>6</sup>. Nove studije koje se uklapaju u tržišnu orijentaciju, naglašavaju značaj kulture marketinga u kompaniji. Međutim, zamisao marketing orijentacije počiva na distribuciji informacija širom organizacije i nuđenju odgovarajućih odgovora koji se odnose na tekuće i buduće potrošače i njihove potrebe. Marketing ima multidisciplinarni karakter i obuhvata orijentaciju ka potrošačima, orijentaciju ka konkurentima i interfunkcionalnu kordinaciju. Organizacijske forme koje su u literaturi, ali i u praksi različito okarakterisane kao "konfederacije specijalnosti", "mreže", "vrednosni dodaci partnerstva", "alijanse", "detelina", za karakteristiku imaju fleksibilnost, izraženu specijalnost i menadžment odnos koji, umesto na tržišne transakcije, daje brze odgovore na promene u tehnologiji, konkurenciji i željama potrošača. Postoji još nekoliko termina, kao što su »mrežna organizacija«, »međufirmska mreža«, »strateška mreža« i "mrežno upravljanje" koju »karakteriše organski ili neformalni socijalni sistem, u suprotnosti sa birokratskim strukturama unutar firmi i ugovornih odnosa između njih<sup>7</sup>«. Prilagođen je termin »međuorganizaciona mreža« koji treba da oslika internacionalnu međuorganizacionu mrežu. Definicija internacionalne međuorganizacione mreže je *odabiranje, istrajnost i strukturna grupa autonomnih multinacionalnih organizacija, uprkos veličini, angažovanosti u kreiranju proizvoda ili usluga baziranih implicitno i ugovora na neodređeno vreme koji su socijalno, ne legalno napravljeni*. Istraživanja ukazuju da »internationalnu ekonomiju povećano karakteriše raznovrsnost, kompleksnost i višestruki mrežni odnosi.

Istorijski posmatrano<sup>8</sup>, organizacije su zavisile od identifikovanja potencijalnih menadžera među supervizorima koji su potekli od 'plavih okovratnika' i sa tehničkih nivoa, kao i među pravnim, finansijskim i inženjerskim profesijama. Od izabranih se očekivalo da se uče posmatranjem rada drugih i tako steknu

<sup>6</sup> I dok jedni smatraju da u tržišno orijentisanim kompanijama specijalisti marketinga pa čak i čitava odeljenja mogu postati manje potrebni, dotle drugi smatraju, da marketing mora da ima ključnu ulogu u prihvatanju prednosti tržišne orijentacije i prvi treba da demonstrira prednosti ponašanja vođenog tržištem. Ibid... Piercy, F. Nigel, Cravens, W. David. 1995.

<sup>7</sup> De Cieri, Helen, Fenwick, S. Marilyn. 1998. »Compensation Management in International Inter-Organizational Networks«, Department of Management University of Melbourne, Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, No. 6, August,

<sup>8</sup> Vloeberghs, Daniel. 1998. "Management development in a context of drastic changes", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9, MBC University Press, p. 644 - 661.

osnovna znanja o menadžmentu. Potreba za vrhunskim menadžerima u organizacijama, posle drugog svetskog rata, rasla je veoma brzo, a Zapadnu Evropu je karakterisao brz ekonomski razvoj, zahvaljujući Globalnom planu. Tada su formalni programi za menadžere bili razvijeni da zadovolje organizacijske potrebe i nisu postojali funkcionalni modeli dostupni za razvoj vrhunskog menadžmenta. Istorijski posmatrano to je bilo u vreme kada je termin 'razvoj' pomenut prvi put. Već u šestoj deceniji XX veka bili su formirani prelazni programi, i razvoj menadžmenta je viđen kao čist instrument sukcesije. Tokom 'zlatne sedme i osme decenije' interes za razvoj menadžmenta je porastao još više jer su mnoge kompanije rasle eksplozivno. Taj trend je nastavljen i u devetoj deceniji. Velike, ali i srednje-velike kompanije bile su zainteresovane da razviju svoje upravljačke sposobnosti u situaciji okarakterisanoj kao eksplozivna, internacionalna i diversifikaciona.

U skorijim godinama, socijalni i organizacioni procesi promena, kao na primer: rast kompleksnosti društva, izmenjen stav čovek-posao i uticaj, 'ujedinjena Evropa bez granica' doprinosili su menjanju potreba za ljudima na funkcijama menadžmenta. Razvoj menadžmenta je povećan i u desetoj deceniji XX veka, od kada mu se moralo prići integralno a akcenat više nije stavljan na kontrolu i koordinaciju već na razvoj individualnih nosilaca. Razvoj menadžmenta se često definiše kao sistem koji pomaže kompaniji da ispuni više i visoke egzekutivne funkcije. Ovo je presudno, jer je kontinuitet organizacije bez kontinuiteta menadžmenta skoro nemoguć. Sada je jasno da razvijeni menadžment sistem ne može biti implementiran u kompaniju kao standardni paket koji odgovara upravnim resorima za potrebe organizacije, već ima značenje različito u različitim organizacijama. Tako je važnost individua zaposlenih i članova organizacije povećana; sve vrste strateških reorganizacija i novi strukturni izbori traže druge profile menadžmenta; rastuća tendencija u organizovanju razvoja menadžmenta izrasta ne više oko funkcija i osoba već oko kompetencija, a one mogu biti na nivou individualnog, tima i organizacije u celini. *Dizajn programa razvoja menadžmenta takođe treba da uzme u obzir demografske promene, evoluciju šire političke, ekološke i kulturne sredine u internacionalizaciji kulturnih izazova, smenu vrednosti i naravno, specifičnu organizacijsku istoriju predstavljenu kroz stapanja, kooperaciju sa spoljnim partnerima ili drugim dominantnim koalicijama.*

Marketing predstavlja jednu od komponenti u "formuli" razvoja preduzeća, te znanja i veštine iz te oblasti, ali sposobnosti prilagođavanja na svetskom tržištu treba da doprinesu i prioriteti u obrazovanju ljudskih resursa iz drugih oblasti<sup>9</sup>. Intelktualni kapital, odnosno znanje je postalo direktna konkurentna prednost za kompanije koje prodaju ideje i "komunikaciju", stvaraju profesionalne usluge, softver. Uspešne kompanije će biti one koje su stručnije od konkurencije, koje privlače, razvijaju i zadržavaju individue, koje mogu da vode globalne poslove uz razvijen osećaj za potrošače i razvoj tehnoloških prilaza. Organizaciono

<sup>9</sup> Ulrich, Dave. 1998. "A New Mandate for Human resources", *Harvard Business Review*, January/February, Vol. 76, No. 1, p. 24 - 134.

prilagođavanje zahteva razvoj, uzimanje i zadržavanje u službi jako talentovanih osoba i obezbeđenje adekvatnih nadoknada za njih.

U savremenim globalnim odnosima, tradicionalni oblici konkurentnosti kao što su troškovi, tehnologija, distribucija, proizvodnja i kvalitet proizvoda, mogu biti korisni ali nikako garancija uspeha ili pak ekstra profita. U Novoj ekonomiji uspeh će biti zagarantovan organizacijama koje su sposobne da se brzo prilagode, agilne su, snose odgovornost kroz stručnost zaposlenih. Uspešne kompanije će biti one koje će moći brzo da preokrenu strategiju u akciju, *efikasnost je za njih organizacija inteligentnog procesa*, prednost - maksimiziranje pomoći zaposlenima, i kreiranje veštine promena. Njihova organizaciona struktura sastojala bi se iz pet osnovnih komponenti: *strategija, struktura, nagrada, proces i ljudi*. Na drugom mestu, ističe se sedam komponenti u izgradnji kompanije: *strategija, struktura, sistemi, personal, stil, veština i performanse*. Zemlje koje zaostaju u pogledu produktivnosti i dalje su sposobne da održavaju ravnotežu u svojoj međunarodnoj robnoj razmeni, budući da tu trgovinu pokreće pre komparativna, a ne apsolutna prednost. Njima su kao pomoć potrebni međunarodno konkurentne zaposlene koji će biti sposobni da se uključe u marketinšku borbu za opstanak na inostranom tržištu<sup>10</sup>. *Postalo je lakše sačuvati kapital nego ljude*<sup>11</sup>. Sve više i više menadžera shvata da sistematsko planiranje ljudskih resursa može da obezbedi njihovim kompanijama konkurentsku prednost. Iz daljeg izučavanja planiranja u velikim kompanijama, kao i iz istraživanja i razgovora sa upravom kompanija, javila se potreba za kompleksnijim planiranjem ljudskih resursa<sup>12</sup>.

#### Primer 1

Iskustvo multinacionalne kompanije za preradu aluminijuma, koja je planirala da izgradi sofisticiranu kompjuterizovanu topionicu u Brazilu govori o problemima koji su nastali sa potrebnim ljudskim resursima. Rad kompanije i nove tehnologije bio je uspešan u zemlji iz koje kompanija potiče. Međutim, menadžment je shvatio da u Brazilu nije moguće naći ili obučiti kompjuterske tehničare i uslužno osoblje koje je neophodno za rad takvog postrojenja. Tada su revidirani planovi, napravljeni su pomoćni uz značajne troškove, a postrojenje je prilagođeno lokalnoj radnoj snazi.

Izvor: Mills, D. Quinn. 1985. "Planning with people in mind", *Harvard Business Review*, July-August '85, p. 97 - 105.

Visoka *lojalnost potrošača* dovodi do ekonomske koristi koja je značajna za mnoge industrijske grane i objašnjava razlike u profitabilnosti među konkurentima. Međutim, bolja ekonomija, odnosno privreda, znači da kompanije mogu više da plaćaju svoje zaposlene, što se projektuje na čitav lanac događaja: povećani prihodi dovode do povećanja morala i poverenja zaposlenih, zaposleni duže ostaju u

<sup>10</sup> Krugman, R. Paul. 1992/93. "Ekonomska konkurentnost: mitovi i stvarnost", *Pregled*, br. 260, Ambasada SAD, Beograd, 2 - 12.

<sup>11</sup> Mills, D. Quinn. 1985. "Planning with people in mind", *Harvard Business Review*, July-August '85, p. 97 - 105.

<sup>12</sup> U Japanu je, od 1- 4 oktobra 1990. godine, u Kjotou na simpozijumu o produktivnosti, usvojena "Kyoto deklaracija" koja je dala pet predloga o povećanju produktivnosti u vremenu globalizacije. Tako su kao prioritetni ciljevi predloženi: *briga o ljudskim mogućnostima; saradnja rukovodstva sa ostalim zaposlenim; međusobno razumevanje; globalna saradnja; rad za bolju budućnost*. Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

takvim preduzećima, njihova produktivnost je u stalnom porastu, troškovi obuke opadaju srazmerno njihovoj motivisanosti, ukupno zadovoljstvo zaposlenih svojim poslom, kombinovano sa njihovim znanjem i iskustvom vodi ka boljoj usluzi potrošača<sup>13</sup>. U tom slučaju, pored zaposlenih i potrošači teže da ostanu lojalni kompaniji i tako potrošači i zaposleni postaju deo sistema zasnovanog na lojalnosti, dok su konkurenti neizbežno ostavljeni da opstaju sa manje poželjnim potrošačima i manje talentovanim zaposlenima. *Pravi potrošači* su ključni činilac sistema zasnovanog na lojalnosti jer uspeh zavisi od njihove podrške kompaniji tokom dužeg vremenskog perioda. Kompanije treba da fokusiraju prave potrošače koje, uzgred, nije baš lako privući. Opšte je poznato da neki potrošači ne ostaju lojalni jednoj kompaniji bez obzira na vrednosti koje dobijaju i zato se smatra pravim izazovom naći one potrošače čija lojalnost može da se razvija. *Zadržavanje zaposlenih je ključ za zadržavanje potrošača*. Oni zaposleni koji posluju direktno sa potrošačima svakoga dana u velikoj meri utiču na lojalnost potrošača.

*Lojalni zaposleni* imaju veliki udeo u ukupnim ekonomskim potencijalima mnogih kompanija. Ukoliko je politika ljudskih resursa zasnovana na visokom obrtu zaposlenih, ukoliko preduzeće ne može doći do kvantifikacije ekonomičnosti zadržavanja zaposlenih i ukoliko zaposlene pokušava zadržati povećanjem plata, izvršni menadžeri moraju znati da će interesovanje zaposlenih za tu kompaniju vrlo brzo nestati. Što duže zaposleni ostaju u kompaniji to im poslovanje postaje bliže, više nauče i postaju dragoceniji, jer dugogodišnji zaposleni mogu da pruže uslugu potrošaču bolju nego početnici. Kontakt sa kompanijom se ostvaruje putem zaposlenih, ne preko top menadžmenta ili pak izvršnih menadžera. Sa zaposlenima potrošači grade veze poverenja, kada zaposleni napuste kompanije te veze su prekinute. Mnoge kompanije ne shvataju značaj ovih relacija te stoga često i ne uspevaju da povećaju lojalnost potrošača. One se trude da sprovedu programe usresređene na potrošače, da dozvole sebi da rearanžiraju svoje procese poslovanja otpuštajući ili prebacujući na druge položaje ljude koji imaju najveći uticaj na iskustva potrošača. Kompaniji je vrlo važno da pronade "pravu" vrstu zaposlenih pre nego što počne da ih primamljuje da ostanu. Poenta je ne samo da se 'stolovi popune' nego i da se nađe uporište u radnicima koji će nastaviti da uče, koji će postati produktivniji i koji će stvoriti poverljive odnose sa potrošačima. Stvaranje sistema zasnovanog na lojalnosti u bilo kojoj kompaniji zahteva korenito napuštanje tradicionalnog poslovnog razmišljanja. Ovaj sistem ističe vrednosti potrošača, usmerava ih na maksimiranje profita i stavlja vlasnike deonica u centar poslovne strategije, zatim zahteva značajne promene u poslovnoj praksi - redefinisavanje ciljnih potrošača, reviziju politike zapošljavanja i redizajniranje podsticaja. Najvažnije za je kompanije da daju vrednost i izmere lojalnost potrošača koja postaje jedini način da se ostvari održiv superiorni profit.

Međutim, nije uvek tako u praksi gde se u velikom broju slučajeva javljaju diskontinuiteti. Velika je dilema: "Kako prekinuti ciklus neefikasnosti ukoliko se on pojavi?" To nije lak zadatak za menadžere koji u suštini i po prirodi zadatka

<sup>13</sup> Reichheld F. Frederick. 1993. "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April '93, p. 64 - 110.



moraju da prekinu nastali ciklus<sup>14</sup>. Oni mogu da otpuste nisko produktivno ljudstvo i zaposle ljude od kojih očekuju visok učinak, ili da na nisku performansu odgovore visokim zahtevima i poverenjem. Prvi izbor nije uvek moguć zato što nisu uvek raspoložive kompetentne zamene ili ljudi imaju visok oblik osiguranja posla (pravne usluge, ili stalno mesto u uniji), a to znači da oni ne mogu da budu otpušteni bez velikih utrošaka vremena, energije i bez velike borbe. *Drugi izbor*, povećanje zahteva i poverenja, težak je za menadžere, a glavna teškoća je u promeni očekivanja ili ponašanja podređenih. Posebno je teško menadžerima da imaju visoka očekivanja od ljudi koji nisu pokazali nikakvu indikaciju da zaslužuju da im poverenje bude ukazano. Ključ rešenja je da se promene vrše na odgovarajući način za svaku kompaniju posebno.

Ukoliko su podređeni na niskom nivou spremnosti, menadžer mora da preuzima odgovornost za "tradicionalne" zadatke menadžmenta kao što su planiranje, organizovanje, motivacija i kontrolisanje. Uloga menadžera je da bude nadzornik grupe. Međutim, kada menadžer ima podređene sa visokim stepenom spremnosti, bilo da su takvi sami po sebi ili su se razvili uz njegovu pomoć, onda podređeni mogu da preuzmu odgovornost i za veliki deo važnijih zadataka. Uloga menadžera se tada menja od nadzornika do predstavnika grupe u sledećem nivou organizacije i zaposleni tada mogu da ulože svoje vreme u visoko isplative poslove menadžmenta. Razvoj podređenih ne zavisi samo od ponašanja menadžera nego i od vrednosti i očekivanja, a prvo pitanje koje menadžeri sebi treba da postave kada razmišljaju o razvoju svojih ljudi je "Na koju oblast posla mojih podređenih želim da utičem i koje su njihove odgovornosti i ciljevi?". *Menadžeri moraju da objasne šta je "dobar učinak" u svakoj oblasti*, tako da i oni sami i njihovi podređeni znaju kada se njihov učinak približava željenom nivou.

### **1.1. Analiza okruženja u međunarodnom poslovanju**

Proučavanje međunarodnog menadžmenta navodi nas na konstataciju da se on kreće u ekonomskom, političkom i kulturnom<sup>15</sup> okruženju. Kada jedna kompanija analizira *ekonomsko okruženje* moguće zemlje domaćina, najčešće uzima u obzir:

- 1) stanovništvo, njegov sastav i preovlađujuće trendove,
- 2) geografsku veličinu i materijalne resurse,
- 3) ukupan dohodak i dohodak *per capita*,
- 4) oblasti razmene sa inostranstvom,
- 5) postojanje infrastrukture kao što su energetska postrojenja, transportni sistem, komunikacione mreže i mreže finansijskih institucija,
- 6) ukupni godišnji output roba i usluga i njihov *per capita output*,
- 7) konkurenciju koja je za granu industrije od interesa.

<sup>14</sup> Hersey, Paul, Blanchard, Ken. 1988. *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall International Inc.

<sup>15</sup> Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

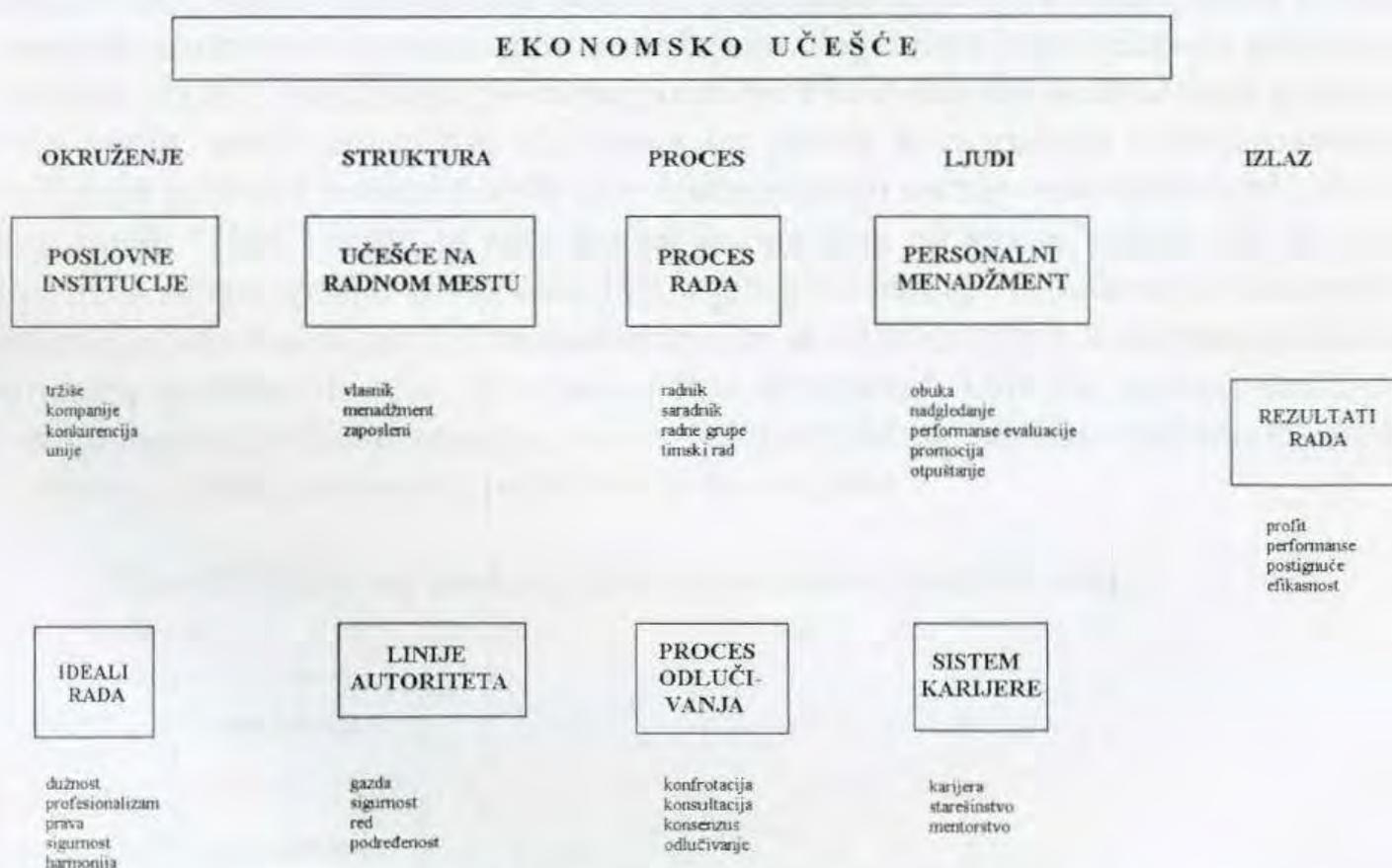
Činjenice i brojke koje se odnose na stanovništvo se najčešće mogu naći u vladinim izveštajima mnogih industrijskih zemalja.

### Primer 2

Ministarstvo trgovine SAD redovno izdaje "Overseas business report" u kojem brojčano sumira populaciju, ukupan bruto nacionalni dohodak, bruto nacionalni dohodak per capita, ukupan uvoz SAD sa većim državama. Interpretacija podataka može se iskomplikovati, jer se populacija može razlikovati na više načina. Na primer, Kolumbija ima daleko veći udeo populacije ispod petnaest godina starosti nego spororastuća društva kao što je Kanada. Obe države su u osmoj deceniji XX veka imale 20 miliona stanovnika, međutim Kanada je imala devet miliona radno sposobnih stanovnika, a Kolumbija svega oko šest miliona. Takve razlike mogu da se odraze na marketing i "snabdevanje" radnom snagom.

Izvor: Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

Slika 1. Prikaz ekonomskog učešća



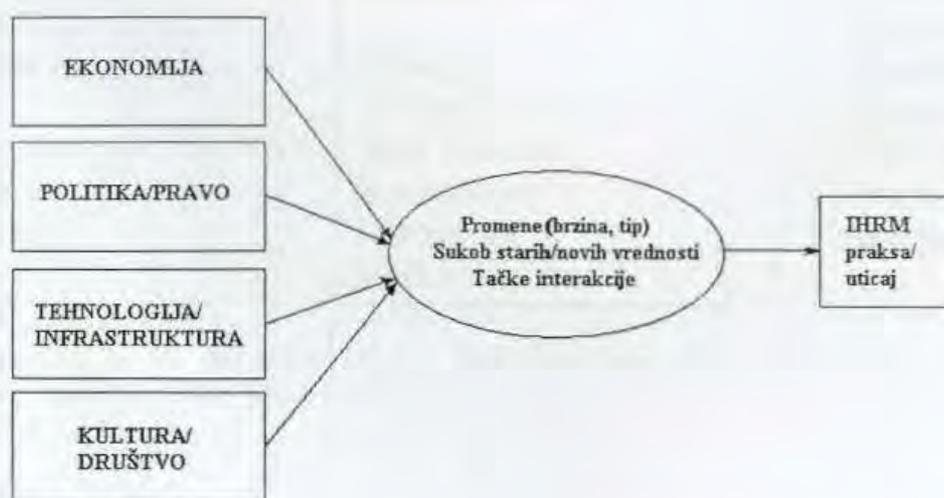
Izvor: Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6, p.71 - 100,

Potom, mehanizam ekonomske kontrole utiče na sve aktivnosti kompanije. U tržišnim ekonomijama javljaju se velika protivljenja kada vlada utiče na tržišne mehanizme u pogledu kontrole plata i cena. Neke države, pogotovo one koje su bile iza "gvozdene zavese" funkcionisale su kao dirigovana ekonomija, centralna

vlada je kontrolisala šta se proizvodilo, gde se isporučivalo i po kojoj ceni se prodavalo. Dakle, razlikuje se način poslovanja sa razvijenim tržišnim ekonomijama i tržištima sa tzv. mešovitim ekonomijama u koje spadaju gotovo sve ekonomije u razvoju. Postoje dve razlike između tržišne i mešovite ekonomije. *Prva* se odnosi na ravnotežu između javnog i privatnog preduzetništva. Mešovite ekonomije imaju tendenciju da zadrže veći udeo industrije u kompanijama javnog sektora: pošta, telefonija, radio i TV, proizvodnja električne energije, železnica, naoružanje i osnovna bazična industrija kao što su čeličane i mašinogradnja (mnoge su nacionalizovane), uključujući i u finansijski sektor. *Drugi* aspekt mešovite ekonomije je formalno planiranje ekonomskog razvoja. Ove zemlje imaju izdate planove koji ukazuju na korišćenje resursa nekoliko godina unapred, jer se štiti tržište od strane vlada davanjem jedne ili dve licence koje kompanije nabave na vreme, a cena je diktirana od vlade a ne od konkurencije.

Sledeći oblik okruženja je *političko okruženje* koje kao najvažniji aspekt analize ima stepen sprovođenja zakona, preovladavajući stav vlade prema privatnom preduzetništvu i prema stranim direktnim ulaganjima kao i relativna stabilnost trenutne vlade<sup>16</sup>. Ekstremne promene političke klime, takođe predstavljaju jedan od vrlo bitnih stavki političkog okruženja jer prema sociološkom i antropološkom mišljenju politički sistemi uopšte nisu slučajni nego sadrže očekivanja ljudi, te oni koji imaju "vlast" imaju je zato što im je ona data od strane kulture čiji su deo. Politička snaga opstaje samo kada ima legitimitet naroda. Proučavanje nacionalne istorije je vrlo važna pomoć menadžerima da se odluče da li je konkretna politička situacija stabilna ili nije. Internacionalna kompanija koja ne posveti dovoljno pažnje analizi političke situacije, biće izložena rizicima, ukoliko direktno investira u državu, dok su promene u političkoj klimi moguće.

Slika 2. Uticaji na međunarodni menadžment ljudskih resursa

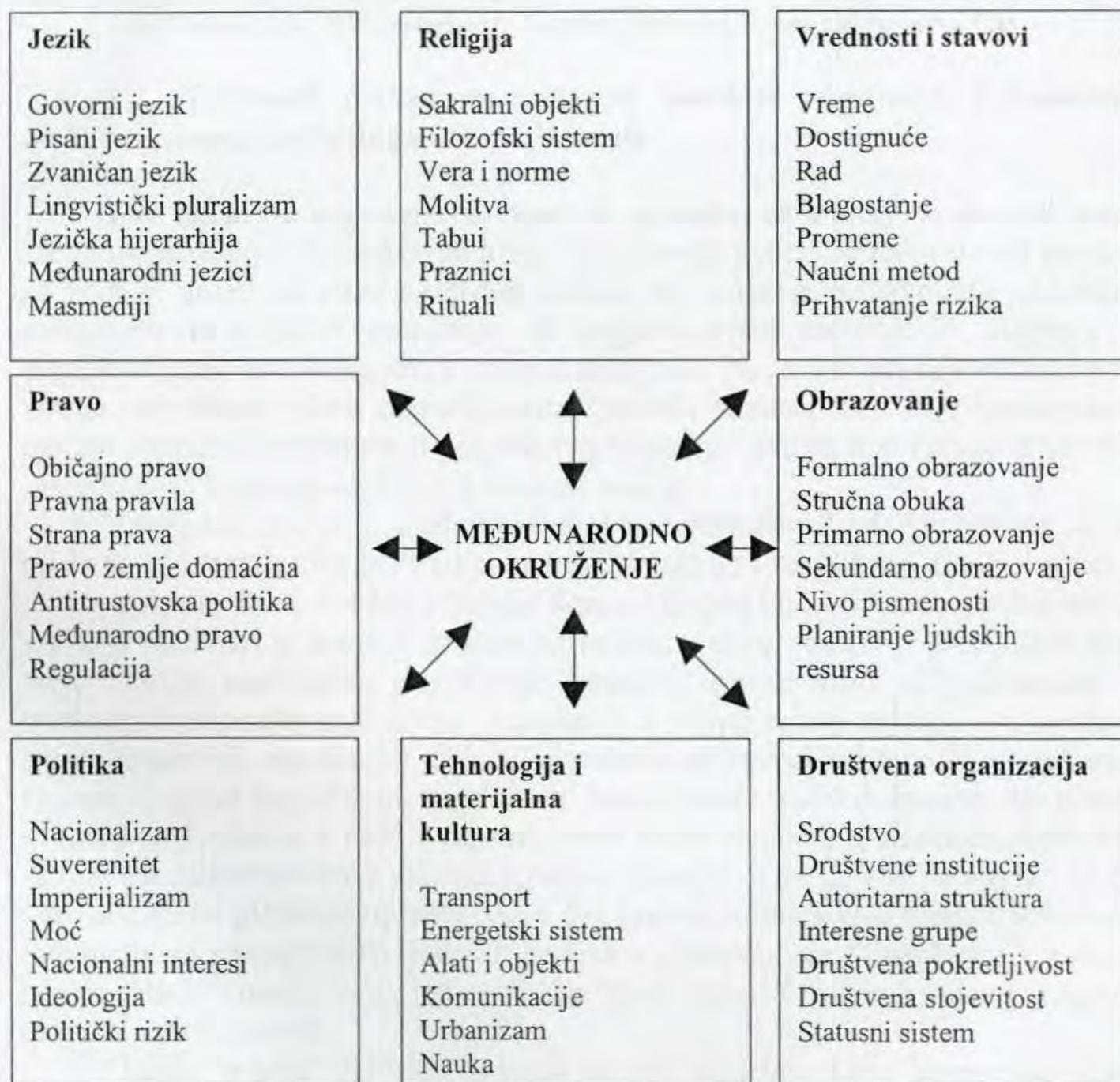


Izvor: Napier, K. Nancy, Tuan, Vu, Van. 1998. International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart?" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1, p. 59.

<sup>16</sup> Ibid... Griffin, R. W. 1984.

Preostali aspekt analize je *kulturno okruženje* koje je najsveobuhvatnije i u mnogim situacijama najteže za razumevanje stranaca. Različiti vrednosni sistemi, ali i različite teorije uzročno posledičnih veza mogu da budu izvor mnogih nesuglasica.

Slika 3. Kompozicija kulturnog okruženja u međunarodnom poslovanju



Izvor: Sherman, Jr. A. W., Bohlander, G. W. 1992. *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, USA, p.636.

### Primer 3

Pojam "korporativne svrhe", u različitim vrednosnim sistemima može da bude različito posmatran. Ako se uzmu u obzir vrednosti u SAD i Indiji, i uporedi poznato shvatanje prihvaćeno da američke kompanije traže profit iznad svih drugih ciljeva, neki određeni nivoi

profita se smatraju neophodnim za opstanak. Nasuprot tome, u indijskoj kulturi, postoji naglasak na proširenoj porodici, tako da se na privatno preduzetništvo gleda kao na sredstvo obezbeđivanja posla za što više muških članova porodice, a tek onda kao sredstvo za obezbeđenje profita. Previđanje ovih kulturnih razlika može da dovede do nesuglasica, kao što se vidi iz otvaranja klanica i postrojenja za pakovanje mesa na ivici teritorije koju je kontrolisao Masai, stočarski narod u istočnoj Africi. Niko nije uzeo u obzir, niti shvatao da Masai vrednuje stoku kao materijalni dokaz sopstvenog zdravlja i da ona postoji za njih i zbog njih, a ne da bude prodana za novac. Premalo goveda je ponuđeno za prodaju i posao je propao jer menadžeri nisu osetili razliku u sistemu "kulturnih" vrednosti.

Izvor: Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

## 1.2. Teoretski prikaz upravljanju ljudskim resursima u kontekstu međunarodnog marketinga i menadžmenta

Kao jedan od odgovora na imperativ globalne ekonomije je internacionalizacija organizacije. Strategije se mogu razvrstavati počev od jednostavne prodaje, na primer, američke robe na strana tržišta, do pružanja proizvodnih olakšica u evropskim i azijskim zemljama ili angažovanjem zajedničkih ulaganja sa organizacijama stacioniranim u drugim zemljama. No, svaki pristup zahteva nova znanja od strane lidera menadžmenta ljudskih resursa, koji kao profesionalci moraju poznavati probleme u pogledu rukovođenja ljudima koji odlaze iz zemlje i susreću se sa kulturno različitom radnom snagom.

Teorijsko znanje o međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa se neprestano širi, prevazišlo je "tradicionalno" shvatanje i kanalisano je u dva smera<sup>17</sup>: *prvi* je pokušaj da se dovede u pitanje domaća praksa ljudskih resursa jedne zemlje u svetlu realnosti nađenih u stranim narodima; a *drugi* je razvoj specijalizovanog polja studija usmerenog na pitanja ljudskih resursa koja su jedinstvena za međunarodno poslovanje (izbor zaposlenih u jednoj zemlji za službe u inostranstvu). Jedna od najvažnijih oblasti okruženja je pravni sektor, ali su još uvek nejasne njegove implikacije na globalni menadžment ljudskih resursa. Na primer, primenjivost zakona o radu i zapošljavanju jedne zemlje u globalnom amfiteatru, efikasnost međunarodnog zakona o radu i zapošljavanju koji je na snazi i njegovom uticaju na globalne operacije jesu dva pravna domena koja imaju dalekosežne implikacije na menadžment ljudskih resursa u globalnoj eri. Globalizacija, i ako je poodmakla u svom razvoju, još uvek ima "dečje bolesti", i to uobičajenije nego što se može i pretpostaviti.

"Dečje bolesti" ljudskih resursa su sve raširenije kako kompanije, širom sveta, nastavljaju brz napredak ka stvarnoj globalnoj ekonomiji. Prema istraživanju, do 2037. godine samo osam industrijskih kompanija iz SAD će biti u grupi sto najvećih u svetu, što je značajan pad od 1955. godine kada je sedamdeset i pet od sto najvećih svetskih kompanija bilo iz SAD, ili od 1996. godine kada su dvadeset i četiri američke kompanije bile u toj grupi. Generalno gledano, marketinške funkcije i prodaja su načinile veliki napredak u prihvatanju globalne

<sup>17</sup> Shenkar, Oded. 1995. "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Contingency Factors in HRM in Foreign Affiliates*, Prentice Hall, Inc, p. 197 - 203,

realnosti, većina funkcija ljudskih resursa još uvek osvajaju nova područja u razvoju politike, strukture i usluga koje podrazumevaju globalizaciju. Globalne kompanije se u rešavanju krize liderstva suočavaju sa jednim dodatnim opterećenjem, a to je da su im *pored potrebe za liderima koji imaju sposobnosti vođe, potrebni i lideri koji umeju da izađu na kraj sa različitim vrednostima geografskih lokacija pokušavajući da izgrade zajedničku korporativnu kulturu*. Tako u globalnim kompanijama koje stupaju u akciju, kako pokazuje studija o globalizaciji prakse ljudskih resursa, 80% učesnika, u ispitivanju, iniciralo je formalne procese za identifikaciju i razvoj menadžment talenata<sup>18</sup>.

#### Primer 4

Jedna globalna kompanija je odlučila da implementira obuku lidera - rukovodilaca širom sveta bez prethodnog razumevanja potreba rukovodstva njenih petnaest međunarodnih organizacija. To je trebalo da sprovede odeljenje za ljudske resurse matične kompanije. Kompanija je verovala da je obuka neophodna da bi se razvio stabilan stil menadžmenta. Međutim, umesto glatkog odvijanja poslovne situacije, razvio se intenzivan lokalni otpor koji je ugrozio ne samo obuku rukovodilaca nego i druge inicijative odeljenja za ljudske resurse. Kompanija je tako morala da uskladi ciljeve obuke sa ciljevima lokalnih organizacionih jedinica, gubeći dragoceno vreme i sredstva namenjena obuci.

Izvor: Shenkar, Oded. 1995. "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Contingency Factors in HRM in Foreign Affiliates*, Prentice Hall, Inc, p. 197 - 203,

Uspeh globalnih poslovnih strategija će biti u uzajamnom odnosu sa uspehom prakse ljudskih resursa jedne kompanije. Profesionalci ljudskih resursa moraju imati ključnu ulogu u globalnom menadžmentu uspeha, obezbeđivanju talentovanih radnika, njihovom zadržavanju i prihvatanju praksa ljudskih resursa koje će pomoći da se stvori i sjedini visoko sposobna radna snaga. Do smanjenja rizika istupanja na globalno tržište, kao i prepoznavanja globalnog organizacionog neznanja može da otkrije područje rigidnosti u tradicionalnim pristupima globalnom organizacionom učenju<sup>19</sup>. Organizaciono znanje koje mora da bude otkriveno na svetskom tržištu obuhvata *spoznaju kako se stiče uvid u globalne odnose organizacije, razumevanje kako aktivirati znanje stečeno iz globalnih odnosa i obezbeđenje tumačenja pouzdanosti stečenog znanja*.

Veoma često menadžeri kompanija nedovoljno posvećuju pažnju globalnom organizacionom neznanju zbog, s jedne strane, potreba kompanije da se prilagodi globalnom tržištu koje se razvija, i sa druge strane, njihovog ličnog ulaganja u "sigurnost" domaćeg uspeha iz ranijeg perioda. Ključni menadžeri često nisu svesni potrebe preobražaja domaće prakse i politike prilikom globalizacije organizacije u procesu razvoja racionalne osnove za preduzimanje globalne strategije. Ovakvo odbijanje uviđanja potreba za promenom može da se javi u jakim korporativnim kulturama, npr: IBM, Dizni (Disney), Najk (Nike), Majkrosoft (Microsoft), Epl (Apple), Vol Mart (WAL-Mart), gde postoji neuobičajeno visok

<sup>18</sup> Wellins, Rich, Rioux, Sheila. 2000. "The growing pains of globalizing HR", *Training and Development (Alexandria, Va.)*, Vol. 54, No. 5 (May '00), p. 79 - 85.

<sup>19</sup> Harvey, Michael, Novicevic, M. Milorad, 2000. "Staffing global marketing positions: what we don't know can make a difference", *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 1, (Spring 2000), p. 80 - 94,

nivo oslanjanja na kulturne norme uspostavljene na domaćem uspehu organizacije. Rezultat je, da menadžeri često ignorišu rastuće znanje u svojim visoko uspešnim organizacijama, a kada ipak shvate nivo neznanja onda tek mogu da počnu da ističu uvid i razumevanje posledica ovog neznanja na lutanja pri takmičenju u hiperkonkurentnom globalnom poslovnom okruženju. Ovaj uvid daje informaciju menadžerima o većoj razgranatosti organizacionog neznanja koje se među vlasnicima deonica javlja u dva različita oblika i to<sup>20</sup>:

A) *pluralističko neznanje* predstavlja situaciju gde ljudi žive i rade u lažnom socijalnom svetu stvarajući šeme lažnih verovanja ili individualno zaključena ili raširena u kolektivu. To je socijalni fenomen koji spada u porodicu psiholoških stanja kao što je lažna jedinstvenost;

B) *probabilističko neznanje* obuhvata ponašanje menadžera koji imaju tendenciju da povežu svoju procenu budućnosti sa prošlim poslovnim iskustvom. Ovo znači da kada neznanje menadžera postane dokazano - zbog kontekstualnih promena, menadžeri se uzdaju samo u ograničen broj iskustava koje stvaraju sub-optimalni organizacioni odgovor.

#### Primer 5

Kompanija Walt Dizni (Walt Disney) u svetu biznisa uživa reputaciju snabdevača "kraljevstva magije". Ovo shvatanje je zasnovano na dosadašnjem kompanijskom sofisticiranom i nadaleko čuvenom poznavanju marketinga i dubokom poznavanju visokokonkurentne industrije zabave. Dinastija Dizni, proizvođač popularnih atrakcija poseduje tematske parkove, hotele, celovečernje filmove, crtane filmove, potrošna dobra, igračke, slikovnice i specijalne projekte. Ova kompanija je smatrana "čudom" modernog doba, ali samo do trenutka nastanka Euro-Diznija koji se smatra finansijskim promašajem kompanije. Dizni kompanija je ispoljila, prema analitičarima, "neshvatljivo organizaciono neznanje kada je načinila seriju fundamentalnih marketinških grešaka" otvarajući Euro-Dizni u Francuskoj. Te greške su: loše zamišljen nacrt i izgled parka, mesto parka je suviše daleko od centra, previsoke cene, neadekvatna obuka i motivacija zaposlenih, kao i "francuska atmosfera" koja je uvredila posetioce parka iz drugih evropskih zemalja. Slične priče se vezuju i za "marketinške legende" kao što su Vol Mart (krahovi u Brazilu, Kini i Indoneziji), PepsiCo (krah u Venecueli), Epl (Ukrajina), Dženeral Motors (Južna Amerika). S pravom se postavlja pitanje da li postoji zajednički imenitelj za sve ove promašaje i na koji način može da se smanji rizik sličnih grešaka u budućnosti zbog nepoznavanja globalnog tržišta? Zapravo mnoge kompanije *gube* jedan od osnovnih kvaliteta, a to je *okvir operacionalne sigurnosti na globalnom tržištu*. Za to vreme, druge zemlje i njihove kompanije pokušavaju da postignu deo uspeha na tom istom tržištu.

Izvor: Harvey, Michael, Novicevic, M. Milorad, 2000. "Staffing global marketing positions: what we don't know can make a difference", *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 1, (Spring 2000), p. 80 - 94,

Odabiranje najefektivnijih i najefikasnijih kandidata stvorilo je potrebu za identifikacijom faktora koji utiču na zadatke popune kadrovima - razvijanje kompetencija u okviru organizacije da bi se efikasno spoznali i upravljali odnosi ugrađeni u različite društvene kontekste. Ove kompetencije se odnose na upotrebu socijalnog znanja lokalizovanog na specifičnim nacionalnim tržištima.

<sup>20</sup> Ibid... Harvey, Michael, Novicevic, M. Milorad, 2000.

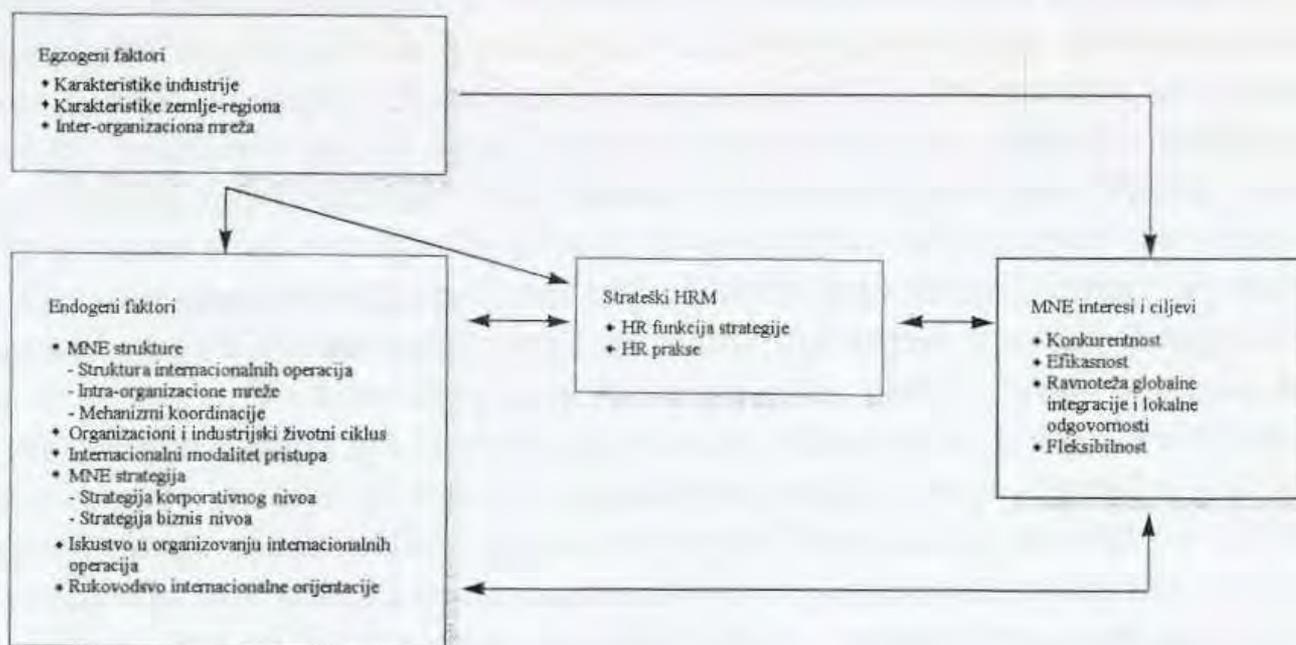
Uopšteno, ukoliko je ekonomija zemlje domaćina manje finansijski i obrazovno razvijena, kulturna distanca između zemlje iz koje dolazi zaposleni i zemlje domaćina raste ukoliko se matična organizacija nalazi u razvijenijoj državi. Na osnovu stepena do kojeg bi trebalo da bude interpretirano socijalno poznavanje zemlje domaćina, globalna organizacija treba da se usresredi na strateški razvoj "pula" iseljenika i useljenika, koji su prebačeni u upravne prostorije inostranih menadžera. Menadžeri-useljenici igraju ulogu povezivanja upravnih jedinica, inostranih organizacionih celina i njihovih kultura.

### 1.3. Pregled osnovnih koncepata upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom marketingu

Visok stepen integracije svetske ekonomije ima za rezultat skoro 50% međunarodnih poslova čine udeo u svim ekonomskim aktivnostima. Evolucija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, kroz literaturu razvija se od internacionalnog, preko multinacionalnog i transnacionalnog do globalnog.

Prema Vorenu Kigenu (Warenu Keegan), korporacija da bi postala globalna prethodno mora da prođe kroz fazu domać kompanije, međunarodne i multinacionalne<sup>21</sup>.

Slika 4. Strateški menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim preduzećima



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999, *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH.

<sup>21</sup> Keegan, J. Warren. 1988. "Globalna konkurencija: strateške alternative", *Marketing*, 19 (4) Beograd, p. 259 - 263.

U drugačijem pristupu ponuđeno je pet nivoa međunarodne involviranosti: čisto domaća kompanija; izvozno-uvozna kompanija; kompanije sa nabavnom i prodajnom branšom u inostranstvu; kompanija sa procesom proizvodnih operacija u stranoj zemlji i kompanija sa inostranim partnerima zajedničkih ulaganja<sup>22</sup>. Treći, četvrti i peti nivo nazvani su multinacionalnim. Međutim, nijedna od ponuđenih klasifikacija nije striktna. Naime, neke kompanije mogu uključivati i neke od elemenata drugog strategijskog mentaliteta, dakle mogu ispoljavati attribute jednog od različitih strategijskih prilaza.

*Globalni mentalitet* uključuje globalnu korporaciju. U poslovnoj sredini gde se poboljšavaju olakšice u transportu i komunikacijama i ukidaju trgovinske barijere, neke kompanije su prihvatile, u svim međunarodnim poslovima, veoma različit strategijski pristup. Potrebno je isticati više sličnosti nego razlike, snabdevanje potrošača standardizovanim proizvodima, adekvatnom cenom i prednostima kvaliteta, treba da se primenjuje i na nacionalnom nivou. Prihvata se tvrdnja Teodora Levita (Theodor Levitt) da budućnost pripada onim kompanijama koje proizvode i prodaju istu stvar svuda i na isti način.

Vizije i aspiracije globalne kompanije imaju moto "rasti ili umreti", njene aspiracije su globalna tržišta, globalni kupci i sposobnost da se stoji rame uz rame sa ostalim globalnim konkurentima. Vrhunsko vođstvo mora da ima globalnu viziju, kako bi plan prerastao u akciju kako bi se uz globalno prikupljene informacije mogli identifikovati novi proizvodi ustanoviti da li su oni potencijalna opasnost ili pak šansa. Geografski delokrug, stil poslovanja, marketing, očuvanje postignutog, nabavka, preferirani oblik partnerstva, su elementi koji se stalno proširuju, a veoma česta pojava su ulasci i u relativno visoke nestabilnosti pri pokušaju korišćenja zajedničkih poduhvata sa stranim partnerima, kombinovanjem resursa i iskustava u realizaciji poslovnih mogućnosti. U uslovima koji se ne mogu predvideti, politika kadrova igra veoma važnu ulogu jer globalne kompanije nemaju nacionalne predrasude kod izbora i naimenovanja ljudi. Njeno jedino pravilo je da se odabere najbolja ličnost za konkretno radno mesto. Isto pravilo važi i kad su u pitanju stručnjaci. Ljudi koji predstavljaju najbolji izbor, bez obzira na nacionalnost, religijsko opredeljenje, poreklo, pripremaju se za ključne položaje svuda u svetu. Ovakvo shvatanje odstupa od prakse internacionalnih i multinacionalnih kompanija koje najodgovornija radna mesta u svetu rezervišu za pripadnike svoje nacije ili pak za pripadnika nacije zemlje domaćina. Iz ove situacije proizašao je uslov koji se postavlja pred kompanije: *da aktivno izlaze u susret lokalnim potrebama i istovremeno zadrže svoju globalnu efikasnost.*

Ljudski razvoj je povezan sa ekonomskim rastom kroz odnose između ljudskih resursa i proizvodnje isto kao i kroz odnose između ljudskog blagostanja i utroška<sup>23</sup>. Unapređivanje kvaliteta ljudskih resursa kroz investicije u zdravstvo,

<sup>22</sup> Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA.

<sup>23</sup> Početkom desete decenije XX veka, HRM je sačinjavao značajan deo proučavanja savremenog ekonomskog poslovanja. Ovoj tvrdnji idu u prilog godišnji izveštaji UNCTAD-a. UNCTAD – World Investment Report, 1992. «*Transnational Corporations as Engines of Growth*», United Nations, New York, p. 163 – 192, UNCTAD – World Investment Report, 1993. »Transnational

edukaciju i obuku povećava ponudu ljudskog kapitala i povećava produktivnost rada i drugih faktora proizvodnje. Ljudski resursi su važna determinanata ekonomskog rasta. Razvoj kvaliteta ljudskih resursa kroz poboljšanje *zdravlja, opštu edukaciju i stručnu obuku, uticaj kroz formalno učenje, neformalno učenje i informaciono učenje (učenje pomoću vrednosti, stavova i verovanja ugrađenih u organizacionu kulturu i transferisanje u zemlju domaćina)* povećava fizičke, mentalne i kognitivne veštine stanovništva i na taj način produktivnost ljudskog napora, truda, koji se preobražava u doprinos ekonomskom rastu. Na kraju razvoj ljudskih resursa je tesno povezan sa punom zaposlenosti. Međunarodno menadžment okruženje i osnove njegove savremene koncepcije podrazumevaju da multinacionale kompanije, u dve ili više zemalja, ostvaruju deo profita od svojih internacionalnih poslova i, takođe, dobijaju deo od svoje imovine koja je locirana u drugim zemljama (nekretnine, zemljište, novac).

Umnogome se poznavanje međunarodnog menadžmenta i njegovo istraživanje oslanja na američke multinacionalne kompanije. Jasno je da internacionalizacija nije američki fenomen, jer se multinacionalne kompanije nalaze i u Engleskoj - Unilever Ltd, Nemačkoj - Siemens AG, Holandiji - Rojal Dač Šel (Royal Dutch/Shell) i u drugim državama sveta gde efikasna proučavanja multinacionalizma obogaćuju istraživačko znanje. Na primer: neka multinacionalna kompanija uspostavlja proizvodni pogon u SAD, kao što je to Folksvagen (Volkswagen) uradio. Neka kompanija otkupi deo ili celu američku firmu, kao što je to učinila Macušita (Matsushita) kada je otkupila proizvodnju kolor TV od Motorole. Poslednjih godina, neke Američke kompanije su formirale strana ulaganja ili postale partneri u stapanju sa jačim stranim firmama, kao što je Reno (Renault) ostvario 46% Ameriken Motors Korporejšn (American Motors Corporation). Ovakvih primera je mnogo, ali ukoliko se međunarodni menadžment ljudskih resursa posmatra kroz prizmu top menadžmenta matične države, on se sastoji iz<sup>24</sup>:

- dovođenje organizacije u vezu sa odgovarajućim zadatkom i opštim dimenzijama okruženja;
- planiranje strategije i operacija, što je sveobuhvatnije moguće, oslobađanjem stega nacionalnih okvira,
- efikasnog organizovanja prednosti i slabosti različitih odeljenja u pojedinim državama
- vođenje ljudi različitih nacionalnosti ka ostvarenju korporativnih ciljeva kao i ka proširivanju njihovih granica i povećavanju njihovih mogućnosti,
- kontrolisanje aktivnosti koje su široko razdvojene u vremenu i prostoru i odvajaju se pod veoma različitim uslovima.

---

Corporations, Employment and the Workplace», United Nations, New York, p. 163 – 275, UNCTAD – World Investment Report, 1995. »*Transnational Corporations and Competitiveness*«, United Nations, New York.

<sup>24</sup> Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

## 2. Pojam i definicije međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

### 2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Termin ljudski resursi, na anglosaksonskom govornom području *human resources*, u smislu koncepta razvijen je i popularisan u SAD<sup>25</sup>. U savremenoj literaturi, veoma često se koristi termin "satisfakcija zaposlenih", mada je termin ljudski resursi ostao najviše korišćen, za razliku od pojma kadrovi, on treba da znači da organizacije raspolažu svesnim znanjima o ljudskom potencijalu, kao inovatorskoj komponenti, uz posedovanje intelektualnih i bioloških potencijala bez kojih proces rada ne može da se obavlja. Ljudi nisu standardizovani i nemaju standardne reakcije, reaguju različito na svoje radno okruženje i iz tog razloga njihove reakcije nisu uvek očekivane, te im je stoga i potrebno posvetiti posebnu pažnju. Sve složeniji organizacioni sistemi i organizacije koje su odustale od linijskih šema poslovanja veoma potenciraju različite modele projektnih organizacija, zahtevaju detaljnije izučavanje ljudskih resursa, koje će dati odgovore na pitanja kako se što jednostavnije, bezbolnije, prilagoditi novonastalim uslovima rada, šta treba uraditi da to bude efikasno, gde i u kojim odeljenjima je to najracionalnije učiniti, koju populaciju će to pogoditi: mladu, srednju ili pak onu pred penzijom.

Menadžment ljudskih resursa je umnogome odraz tržišne ekonomije, uzimajući za svoju premisu izolovanog pojedinca i kao zaposlenog i kao potrošača, usamljenog nasuprot moći velikih preduzeća ili još većih multinacionalnih kompanija<sup>26</sup>. Sam termin "ljudski" izaziva "halo efekat" i to nije novog datuma. Termin "*međuljudski odnosi*" su ugledali svetlost dana između dva svetska rata, mada se ovaj termin širi posle 1945. godine kada je Elton Mejo mnogo citiran, a ljudski resursi su smatrani normativnim i optimističkim. Kasnije se pojavila škola "*neoljudskih odnosa*", a u sedmoj deceniji XX veka, pojavio se termin "*organizaciono ponašanje*" i ta terminologija je izgledala mnogo manje surova od Tejlorizma i "*industrijskih odnosa*". Kasnije je taj termin zamenjen sa terminom "*menadžment ljudskih resursa*" jer se industrija sve više usitnjavala. Na kraju devete decenije XX veka mnogo se toga izmenilo, većina univerzitetskih i drugih istraživača na polju zapošljavanja bila je oprezna pri korišćenju izraza "menadžment ljudskih resursa. "Nežna biljka je počela da pomalja svoju glavu iz zemljišta i činilo se da će izumreti zajedno sa mnogim drugim prolaznim pomodarstvima."<sup>27</sup> Uporedo sa tim postojao je veliki skepticizam o njegovoj intelektualnoj snazi, a većina autora je bila rezervisana prema teoretskoj čvrstini i empirijskoj validnosti. Sledeći termin koji se izdvojio je "*orijentacija ka ljudima*",

<sup>25</sup> Brewster, Chris. 1996. "Human resource management in Europe", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-NY, p. 1873 - 1882.

<sup>26</sup> Warner, Malcolm. 1997. Review symposium: from human relations to human resources, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, C&H, p. 124 - 128,

<sup>27</sup> Ibid, Warner, Malcolm. 1997.

a sama ideja međuljudskih odnosa je otišla još dalje nudeći ideologiju "osposobljavanja ljudi".

Kao što je to slučaj sa mnogim disciplinama, učenje o upravljanju ljudima je tokom XX veka prošlo kroz mnoge dramatične promene. Na prelazu između XIX i XX veka, zasnovani na istraživanjima Frederika Tejlora (Frederic Taylor), osnovni pravac u menadžmentu činili su pokušaji da se razviju precizne analitičke sheme za odabiranje i nagrađivanje pojedinaca sa ciljem motivacije, kontrole i povećanja produktivnosti<sup>28</sup>. Tokom dvadesetih godina, rad na analitičkim shemama je proširen i na pitanja ocenjivanja i obuke pojedinaca, iz istih razloga.

Dok je u prvoj četvrtini XX veka pažnja bila usmerena na zaposlenog kao pojedinca, u drugoj četvrtini se beleži pomak ka grupi. Rad Eltona Meja (Elton Mayo) u Havtornovoj fabrici bio je usmeren na povećanje produktivnosti pojedinaca u okviru grupa koje su učestvovala u eksperimentima, promenom sastava grupa, izmenom podsticajnih shema i uslova radnog okruženja (pre svega osvetljenja i fizičkog rasporeda). Poznavanje uticaja grupe na pojedinca znatno je napredovalo sa radovima K. Levina (Kurt Lewin), M. Šerifa (Muzafer Sherif) i K. Šerif (Carolyn Sherif) tokom četvrte i pete decenije XX veka. Dakle, početni period razvoja menadžmenta ljudskih resursa bio je obeležen poklanjanjem pažnje isključivo *ljudstvu koje vrši neki rad*.

Tokom šeste i sedme decenije XX veka, veliki broj radova posvećenih upravljanju pojedincima unutar organizacije, istakao je značaj uticaja individualnih potreba i motivacije. U tom periodu, zabeležen je napredak u selekciji i razvoju: rad na centrima za ocenjivanje koji je započeo tokom Drugog svetskog rata, proširen je i na privatni sektor zahvaljujući značajnim rezultatima koje su ostvarili istraživači u AT&T; istovremeno, nastavljen je i rad na razvijanju testova za odabiranje i postavljanje na radna mesta. Međutim, i u ovom periodu je najveći broj radova, eksplicitno ili implicitno, bio usmeren ka unapređenju performansi pojedinaca koji obavljaju posao unutar organizacije. U to vreme, primenjena istraživanja u oblasti upravljanja pojedincima i motivacije postaju domen industrijske, organizacione i personalne psihologije, dok teorijska istraživanja postaju polje interesovanja organizacionih bihejviorista.

Tokom osme decenije, pod nazivom "menadžment ljudskih resursa" evoluirala je još jedna disciplina. Obuhvatajući metodološku tradiciju personalne, industrijske i organizacione psihologije, kao i teorijske okvire organizacionog bihejviorizma, menadžment ljudskih resursa je pružao mnogo širu osnovu za istraživanja nego što je to ranije bio slučaj. U žiži interesovanja bili su briga za bezbednost i zdravlje radnika, lična satisfakcija i performanse. Industrijski odnosi i planiranje potreba personala su takođe postali polje delatnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ipak, istraživanja na temu menadžmenta ljudskih resursa uglavnom su ostala usmerena ka zaposlenima na ulaznom nivou. Na kraju osme decenije i tokom devete decenije XX veka, disciplina organizacione strategije je

<sup>28</sup> Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

počela da ostvaruje uticaj na menadžment ljudskih resursa. Faktori okruženja, pre svih intenzivnija konkurencija između kompanija na domaćim i internacionalnim tržištima, takođe su ostvarili svoj uticaj i na teorijskom i na praktičnom planu<sup>29</sup>. Zbog toga su organizacione karakteristike kao što su struktura, strategija, veličina, kultura, životni ciklusi proizvoda i organizacije, postali neizostavni deo rada pod nazivom menadžment ljudskih resursa.

Slika 5. Poređenje između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa

Personalni menadžment	OKRUŽENJE	Menadžment ljudskih resursa
Domaće Interno		Globalno Eksterno
<b>ORGANIZACIJA</b>		
Operacionalna Usmerena ka privlačenju, zadržavanju i motivisanju		Strategijska Usmerena ka ostvarivanju krajnjih rezultata
<b>MENADŽERSKI STIL</b>		
Funkcionalan		Partnerski odnos
<b>ODELJENJE ZA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA</b>		
Specijalizovano		Generalizovano
<b>RADNICI</b>		
Konflikt		Harmonija
<b>PRAKSA</b>		
Usmerena ka pojedincu Usko razvijena		Usmerena ka timu Široko razvijena

Izvor: Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6.

Danas, činioci globalne konkurencije, raspoloživost radne snage širom sveta, poslovna etika i okruženje privlače pažnju istraživača i praktičara što ne znači da pitanja iz sedamdesetih i osamdesetih godina treba zaboraviti. Sve to čini posao menadžmenta ljudskih resursa izazovnim, uzbudljivim i vrednim proučavanja. U Novoj ekonomiji mnogo se više pažnje polaže na radno i životno okruženje, ekološka pitanja, brigu o zdravlju i borbu protiv nepismenosti. U organizacionom smislu, glavno polje rada menadžmenta ljudskih resursa više nisu operativna personalna pitanja, već pitanja na strateškom i poslovnom nivou koja se tiču organizacije same po sebi. Odeljenja za menadžment ljudskih resursa takođe

<sup>29</sup>Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

*moгу da budu posvećena praćenju aktivnosti glavnih snabdevača i potrošača. U menadžerskom smislu, specijalisti za menadžment ljudskih resursa blisko saraduju sa menadžerima koji upravljaju osnovnim organizacionim jedinicama koji postaju, u određenoj meri, korisnici usluga odeljenja za menadžment ljudskih resursa. Sa činjenicom da je profesija menadžmenta ljudskih resursa postala uključena u globalna, spoljna i strateška pitanja organizacije, promenili su se i njeni ključni ciljevi. Dok su u personalnom menadžmentu osnovni ciljevi privlačenje, zadržavanje i motivacija zaposlenih, dotle su ciljevi menadžmenta ljudskih resursa posvećeni krajnjim rezultatima: konkurentnosti, profitabilnosti, opstanku, ostvarivanju konkurentskih prednosti, kao i fleksibilnosti radne snage. Privlačenje, zadržavanje i motivacija pritom ostaju vrlo važni segmenti, ali se smatraju primarnim samo kao sredstvo kojima se krajnji rezultati mogu ostvariti.*

Ovo je iskorak iz oblasti funkcionalne orijentacije u kojoj se glavni akcenat stavlja na razvoj proizvoda i usluga ljudskih resursa, umesto na razumevanje uticaja poslovanja i menadžera na ljudske resurse. U skladu sa time, aktivnosti specijalista za menadžment ljudskih resursa su postale uopštene. Ovaj trend je izražen i na individualnom nivou (svaki specijalista za menadžment ljudskih resursa postaje svestrano obrazovana i višestruko kvalifikovana osoba), kao i na nivou odeljenja (koja postaju timovi sastavljeni od profesionalaca različitih specijalnosti koji rade zajedno u službi potrošača). U odnosu na zaposlene, odeljenja za menadžment ljudskih resursa i specijalisti koji ih čine, zamenili su filozofsku orijentaciju konflikta i diferencijacije harmonijom i egalitarijanizmom. U oblasti prakse, personalni menadžment je više vezan za praktična rešenja sa uskim ciljevima i naglaskom na individualnosti, dok je menadžment ljudskih resursa vezan za šire koncepte i timski rad.

Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite funkcije dizajniranja, rukovođenja, podsticaja i razvoja zaposlenih radnika u kompaniji<sup>30</sup>. Procenjivanje efikasnosti menadžmenta ljudskih resursa je značajno i može biti mnogo kompleksnije od procenjivanja nekih drugih organizacionih aktivnosti koje je uopšteno lakše definisati jer su nerazdvojene od nekih definicija drugih termina. Pristup ljudskim relacijama fokusira ljude i podržava potrebu *satisfakcije zaposlenih* kao najvažniji deo organizacije, a u okviru ovih relacija efektivna je ona organizacija koja obezbeđuje pun razvoj ljudskih potencijala. Na primer, pristup politici ljudskih resursa, kao primenjenom neprofitnom sektoru, koristi kriterije odgovornosti, opravdanja, postupaka koji treba da uključje određivanje vrednosti efektivnosti funkcije ljudskih resursa i izraze dva različita cilja: *jedan*, misija je podrška ciljevima, funkcionalna podrška organizacionom uspehu misije; i *drugi*, zaposleni kao podrška ciljevima, funkcionalna podrška ako je moguć razvoj potencijala ili potreba satisfakcije zaposlenih.

Teorija koja umnogome privlači istraživače ima pretpostavke da su organizacije i ljudi potrebni jedni drugima. Naime, organizaciji trebaju ideje,

<sup>30</sup> Shamina, Ahmed. 1999. "The emerging measure of effectiveness for human resource management", The Journal of Management Development, Vol. 18, No. 6, MBC University Press, p. 543 - 556,

energija i talenat, ljudima treba karijera, plata i mogućnost rada, te tako organizacija postoji da služi ljudskim potrebama. Dobra sprega između individue, zaposlenog i organizacije koristi oboma: ljudi nalaze rad koji je značajan za njih i koji vodi satisfakciji zaposlenih, a istovremeno organizacija dobija ljudski talenat, energiju znanje koji su joj potrebna. Ukoliko je veza između individue i organizacije slaba, i jedna i druga će trpeti, osoba će biti eksplatisana, ili će se tako osećati ili će eksploatisati organizaciju, a može čak da se desi oboje.

Uporedo sa ovom teorijom, *strateške, internacionalne i političke perspektivne menadžmenta ljudskih resursa predstavljaju tri najznačajnija polja praktične i teoretske pažnje koja je fokusirana na teoriju i istraživanje u literaturi*<sup>31</sup>. U protekloj dekadi, brojna teoretisanja su argumentovala da su *ljudski resursi u firmi potencijalni isključivi izvor dobijanja prednosti za organizacije*.

## 2.2. Definicije menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa (human resources management - HRM) predstavlja osnovu komparativnog, međunarodnog i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa je od vitalnog značaja u mnogim organizacijama jer su u njega svi uključeni. Za efikasno upravljanje ljudskim resursima potrebno je da menadžeri i ostali zaposleni koriste posebne ekspertize profesionalaca ljudskih resursa i da sa njima partnerski saraduju, što podrazumeva akcentovanje pažnje na trenutne potrebe uz istovremeno držanje dugoročne perspektive u mislima. Takođe, uključuje proces neprekidnih promena i poboljšavanja aktivnosti koje vode postizanju željenih rezultata. U skladu s time, menadžment ljudskih resursa obuhvata<sup>32</sup>:

- a) aktivnosti upravljanja ljudima, politiku i praksu koju firma koristi u cilju ostvarivanja veće konkurentnosti na tržištu;
- b) sve one promenljive snage (između ostalog nove konkurente, nove tehnologije, restrukturisanje poslovanja, pravne i društvene činioce) koje organizacija mora da prepozna i da odgovori na njihove izazove kako bi osigurala sopstveni položaj i konkurentnost u dužem vremenskom periodu.

Teorijsku osnovu menadžmenta ljudskih resursa čine kako multidisciplinarni, tako i interdisciplinarni elementi. Centralni aspekt menadžmenta ljudskih resursa je povezanost sa organizacijom. Na kraju krajeva, konkurentnost kompanija i čitavih nacija uslovljena je, kako se sve više potvrđuje, upravo kapacitetom ljudi koji ih čine. Značajna prednost kompanija koje imaju potpuno razvijenu i visoko motivisanu radnu snagu koja je nagrađena za svoju kreativnost i inovativnost, svima je dobro poznata.

<sup>31</sup> Ferris, R. Gerald, Hochwarter, A. Wayne, Buckley, M. Ronald, Harell-Cook, Gloria, Frink, D. Dwight. 1999. "Human Resource Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, p. 385 - 415,

<sup>32</sup> Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

Menadžment ljudskih resursa obuhvata "sve odluke i akcije menadžmenta koje utiču na prirodu odnosa između organizacije i zaposlenih, koji predstavljaju njene ljudske resurse". Takođe, on zaokružuje "razvoj svih vidova organizacionog konteksta" tako da oni ne samo da utiču na ponašanje menadžera u odnosu na ljudstvo, nego njime i upravljaju. Menadžment ljudskih resursa je u potpunosti omeđen organizacionim okvirima: u njega je uključen sav upravni personal, odnosi se prema ljudima kao najvažnijoj vrednosti u organizaciji i traži načine da poboljša performanse kompanije, izađe u susret potrebama zaposlenih na najbolji način i time doprinese dobrobiti društva. Takođe, on vrši sintezu različitih elemenata, od međunarodnog poslovanja, preko personalnog menadžmenta do industrijskih odnosa. Discipline iz kojih se HRM izvodi su od psihologije radnih odnosa i ekonomike rada do industrijske sociologije. Neke od specifičnih aktivnosti koje svaki menadžment proces uključuje su: planiranje, kadrovi, rukovođenje i kontrola.

Jedna od definicija menadžmenta ljudskih resursa je da on predstavlja politiku i praksu neophodnu za vođenje ljudi ili aspekta ljudskih resursa u menadžment poziciji, i uključuje<sup>33</sup>:

- 1) analizu posla (utvrđivanje prirode posla svakog zaposlenog);
- 2) planiranje radnih potreba i odabir kandidata za posao;
- 3) selekciju kandidata za posao;
- 4) orijentaciju i upućivanje novih zaposlenih;
- 5) plate i nadoknade zaposlenih,;
- 6) obezbeđenje podsticaja i koristi zaposlenih;
- 7) procenu performansi;
- 8) komunikaciju - intervju, savetovanje i disciplinovanje;
- 9) obuku i razvoj i
- 10) izgradnju odanosti zaposlenih".

Prema Samjuelsonu<sup>34</sup>, ljudski kapital predstavlja sumu znanja i veština utelovljenu u radnoj snazi neke države, koja je rezultat investicija u formalno obrazovanje i dodatno školavanje na poslu.

Iako je doskorašnja tradicija bila da se aktivnosti ljudskih resursa organizuju po funkciji, kao što je evidentiranje osoblja, briga o nagrađivanju i radnim odnosima, u skorašnjim studijama postoji novije shvatanje, prema kojem je menadžment ljudskih resursa polazna tačka koja pruža podršku u preduzeću, igra ulogu serviseru u organizaciji i usklađuje mnogobrojne razlike među ljudima. Sa novim programom rada ljudski resursi bi se potpuno udaljili od *status quo* koji vodi ka pravljenu grešaka. Stvarnost je ipak malo drugačija, jer su oni uglavnom ograničeni 'igrom' održivog razvoja i regulacijom od strane upravnog odbora.

<sup>33</sup> Dessler, G. 1997. *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc. i Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston.

<sup>34</sup> Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William. 1992. *Economics*, 14<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Inc, New York.

### 2.3. Definisanje međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Razvoj transnacionalnih sposobnosti je zahtevao značajniji kompanijski pristup međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, koji će uključivati razvoj menadžmenta, partnerstvo sa potrošačima i organizacioni dizajn kao prioritet za budućnost. Internacionalni zahtevi su atraktivni ljudi sa međunarodnim iskustvom i vizijom koji će biti deo razvojne brige kompanije gde međunarodni menadžment ljudskih resursa obuhvata<sup>35</sup>:

- 1) identifikaciju i zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi;
- 2) obezbeđenje uspešnog menadžmenta;
- 3) obezbeđenje kvantitativnog i kvalitativnog menadžmenta;
- 4) TQM i promenu ljudskog stava u korist kvaliteta;
- 5) postavljanje obuke kao dela menadžment kulture;
- 6) obezbeđenje onih ljudi koji imaju tehničke i menadžerske veštine za borbu protiv konkurencije;
- 7) stvaranje menadžment "konkurentne" atmosfere i kulture koja bi zahtevala dovoljno "čistih" ljudi;
- 8) povećanje strukture talenata u organizaciji;
- 9) povezivanje međunarodnog menadžmenta ljudskim resursima sa strateškim ciljevima;
- 10) uvođenje top menadžmenta i linijskog menadžmenta u razvoj ljudskih resursa i
- 11) podržavanje i poboljšanje performansi na svim nivoima i u svim oblastima poslovanja.

Dawling (Dowling) i Šuler (Schuler)<sup>36</sup> nude definiciju međunarodnih ljudskih resursa koja obuhvata:

- planiranje ljudskih resursa,
- procenu učinka,
- nadoknadu i
- kadrove,
- obuku i razvoj,
- radne relacije.

Ova definicija je zapravo i uopštena definicija menadžmenta ljudskih resursa i s razlogom se postavlja pitanje, po čemu se onda razlikuje međunarodni menadžment ljudskih resursa. Odgovor je u dopuni ovu definicije, analizirajući aktivnosti koje se menjaju kada menadžment ljudskih resursa postane internacionalan. Model međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa ima tri dimenzije:

- prvu dimenziju čine tri široke aktivnosti ljudskih resursa: "nabavka" ljudi, alokacija i korišćenje, i one se mogu razvrstati u gore navedenih šest aktivnosti ljudskih resursa;

- druga dimenzija se sastoji iz tri kategorije država koje su uključene u međunarodne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: zemlja domaćina, gde se

<sup>35</sup> Barham, Kevin, Devine, Marion. 1991. *The Quest for International Manager*, A survey of Global Human Resource Strategies: Ashridge mrg.

<sup>36</sup> Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH. i Dowling, P. J., Schuler, R. S., 1990. *International Dimension of Human Resource Management*, PWS - KENT Publishing Company, Boston, USA.

nalazi jedno od delova kompanije - podružnica; matična zemlja gde se nalazi sedište kompanije i “druge” države koje mogu biti izvor rada ili finansija;

- treću dimenziju karakterišu tri tipa zaposlenih u internacionalnoj kompaniji: *zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina* (host-country nationals = HCNs), *zaposleni nacionalnosti matične države* (parent-country nationals = PCNs) i *zaposleni nacionalnosti neke treće države* (third-country nationals = TCNs). Na primer: IBM zapošljava austrijske građane (HCNs) u austrijskim poslovima kompanije, često šalje američke državljanje (PCNs) u Azijsko-Pacifičke zemlje na poslovni zadatak ili može da pošalje neke od svojih zaposlenih iz Singapura na poslovni zadatak u Japan (TCNs).

Tabela 1: Vrste zemalja i tipovi zaposlenih u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

• matična zemlja gde se nalazi sedište kompanije	• zaposleni nacionalnosti matične države
• zemlja domaćina, gde se nalazi jedno od delova kompanije – podružnica	• zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina
• »druge države« koje mogu biti izvor rada ili finansiranja.	• zaposleni nacionalnosti neke treće zemlje

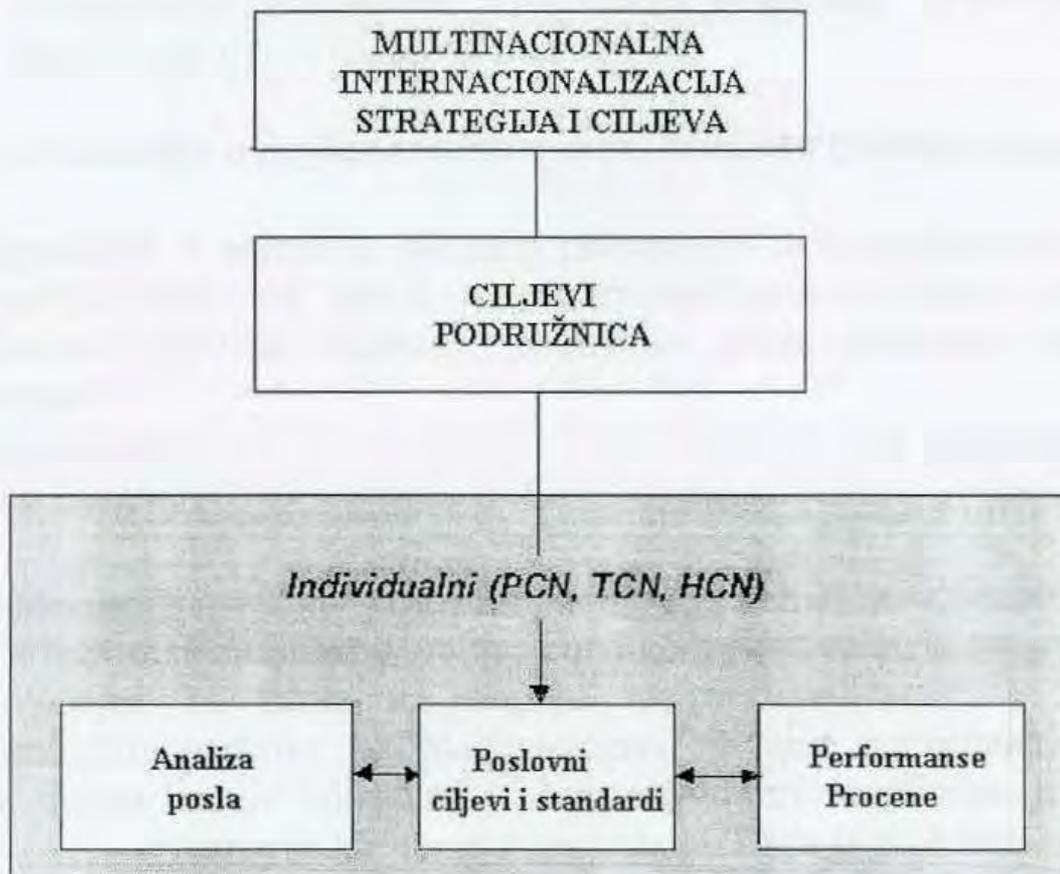
Prema definiciji, međunarodni menadžment ljudskih resursa čini preplitanje ove tri dimenzije i aktivnosti ljudskih resursa, tipova zaposlenih i država na čijoj se teritoriji poslovanje odvija. Međunarodni menadžment ljudskih resursa uključuje iste aktivnosti kao i domaći (npr: “nabavka” odgovara planiranju ljudskih resursa i popuni kadrovima), međutim unutrašnji menadžment ljudskih resursa uključuje zaposlene u okviru nacionalnih granica. *Kompleksnost vođenja poslova u različitim državama i zapošljavanje radnika je ključna varijabla koja diferencira unutrašnji i međunarodni menadžment ljudskih resursa pre nego bilo koja druga razlika, kao na primer, odnosi sa vladom zemlje domaćina, izloženost riziku*<sup>37</sup>. Mnoge kompanije podcenjuju kompleksnost vezanu za međunarodno vođenje poslova, ali postoji više dokaza koji ukazuju da poslovni promašaji na međunarodnoj sceni često mogu da budu u vezi sa lošim međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa. Ta vrsta kompanijskih promašaja je skuplja i istovremeno ima dalekosežnije posledice.

*Menadžment ljudskih resursa sadrži u sebi sve menadžerske odluke i njihova sprovođenja koje se direktno odnose ili utiču na ljude koji rade za svoju or-*

<sup>37</sup> Ibid. Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999.

organizaciju. Mada broj uključenih funkcija i aktivnosti, kao deo HRM, potencijalno veoma zavise od organizacije i njenih potreba. Nabrajaju se neke od opštih oblasti, a to su: analiza posla i planiranje ljudskih potencijala; organizacioni pristup; razvoj produktivnosti ljudskih reursa kroz efektivnu obuku; performanse ocenjivanja i sistemi nagrada; vođstvo ljudskih resursa kao i prevazilaženje funkcionalnih učešća kroz buduće trendove i promene u socijalnim vrednostima menadžmenta ljudskih resursa.

Slika 6. Osnovne komponente performansi menadžmenta



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

Menadžment ljudskih resursa čine politika i praksa koje su neophodne da bi se sproveli "ljudi" ili aspekti ljudskih resursa menadžment pozicije, uključujući selekciju, sistematično procenjivanje, obuku, nagrade. Definicija politike i prakse HRM uključuju: *sprovođenje analize posla, planiranje radnih potreba i regrutovanje kandidata za posao, selekciju kandidata za posao, obezbeđivanje potsticaja i koristi, orijentaciju i trening novih zaposlenih, organizaciju plaćanja i zarada, ocenjivanje performansi, komunikaciju (intervjuisanje, konsultovanje, disciplinovanje), obuku i razvoj, stvaranje obaveze prema zaposlenima, i ono što*

menadžer treba da zna o jednakim prilikama i afirmativnoj akciji, zdravlju i bezbednosti zaposlenih kao i nezadovoljstvu i radnim relacijama.

Uzimajući u obzir napred rečeno, međunarodni menadžment ljudskih resursa može se definisati kao najvažniji element međunarodne strategije preduzeća, obuhvatajući utvrđivanje potrebe i obima posla, to jest planiranje i analizu, selekciju i regrutovanje, socijalizaciju i dalju profesionalnu orijentaciju zaposlenih, sistem nadoknade, obuku i razvoj, obezbeđenje dodatnih podsticaja, konstantnu komunikaciju, zadržavanje zaposlenih, razvijanje liderstva i timskog rada uz prevazilaženje funkcionanog značaja, uzimajući u obzir zemlju u kojoj se zaposleni nalazi, odnosno zemlju domaćina ili matičnu zemlju ili treću zemlju, kao i tip nacionalnosti zaposlenih, repatrijaciju iseljenika, uz permanento merenje efektivnosti i ispunjenja radnih obeveza.

## 2. 4. Selekcija u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

Regrutacija i selekcija ljudskih potencijala u međunarodnim kompanijama predstavlja jednu od bitnih stavki menadžmenta ljudskih resursa. *Izvršna nacionalna politika kadrova* obuhvata četiri pristupa multinacionalnim kadrovima<sup>38</sup>:

- *etnocentrični,*
- *geocentrični i*
- *policentrični,*
- *regiocentrični.*

*Etnocentrični pristup* – u ovom pristupu, personal matične zemlje se nalazi na svim ključnim pozicijama u multinacionalnom poslovanju kompanija. Ovaj pristup je uobičajen za firme na stupnju internacionalizacije. Prednosti politike etnocentričnih kadrova su: blagovremeno opažanje nedostataka kvalifikovanih nacionalnosti zemlje domaćina i postojanje dobre komunikacije, koordinacije i kontrole povezivanja sa korporativnim štabom. Kada je multinacionalna kompanija stekla firme u drugim zemljama, može želeći inicijalnu zamenu zaposlenih nacionalnosti zemlje domaćina sa zaposlenim nacionalnosti matične zemlje, ukoliko se lociraju kadrovi koji nemaju zahtevani nivo kompetencija. Etnocentrični pristup naglašava potrebu za personalom koji su iskusni u rešavanju kompleksnih situacija na stranim tržištima. Etnocentrična politika personala, međutim, ima brojne nedostatke i može ograničavati pristup zaposlenima nacionalnosti zemlje domaćina što voditi ka smanjenju produktivnosti. Potom, vreme adaptacije menadžera iseljenika u zemlju domaćina podružnice je obično dugo, u kojem zaposlenim nacionalnosti matične zemlje često prave greške i donosi skromne odluke. Zatim, za mnoge iseljenike ključna internacionalna pozicija znači novi status, autoritet i povećanje životnog standarda, te ove promene mogu uticati na osetljivost potreba iseljenika i očekivanja njihovih zemalja domaćina.

<sup>38</sup>Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

*Policentrični pristup* – u ovom pristupu, policentrična personalna politika je jedna od onih u kojoj su regrutovani zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina u organizovane podružnice u njihovim sopstvenim zemljama, dok zaposleni nacionalnosti matične zemlje zauzimaju radne pozicije u korporativnom štabu. Glavne prednosti policentrične politike su: zapošljavanjem zaposlenih nacionalnosti zemlje domaćina eliminišu se jezičke barijere, izbegavaju problemi prilagođavanja iseljenih menadžera i njihovih familija, i eliminiše se potreba organizovanja programa obuke za povećanje kulturne svesti. Na kraju, zapošljavanjem zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina privlači se visok kvalitet kandidata. Ovim pristupom izbegava se rotiranje ključnih menadžera koje bi bilo prihvatljivo u etnocentričnom pristupu. Policentrična politika, je međutim, često suprotstavljena samoj sebi. Glavna teškoća je rascep između menadžera nacionalnosti zemlje domaćina u podružnice i menadžera nacionalnosti matične zemlje u korporativnom štabu. Jezičke barijere, konflikti vezani za prirodu lojalnosti, i nivo kulturnih razlika (npr. različite personalne vrednosti i razlike u položaju u biznisu) mogu izolovati kadrove korporativnog štaba od različitih stranih podružnica. U tom slučaju, multinacionalna firma se može organizovati kao »federacija« nezavisnih jedinica, koje će imati normalne veze sa korporativnim štabom.

Drugi glavni problem policentrične politike personala je usklađivanje karijera menadžera nacionalnosti zemlje domaćina i menadžera nacionalnosti matične zemlje. Menadžeri zemlje domaćina imaju ograničenu mogućnost da steknu iskustva izvan granica sopstvenih zemalja i nemaju mogućnost napretka iza starijih menadžera u sopstvenim podružnicama. Zaposleni menadžeri matične zemlje takođe imaju ograničenu mogućnost sticanja internacionalnog iskustva. Štabna pozicija zadržava samo menadžera nacionalnosti matične zemlje, grupu starijih korporativnih menadžera, koja ograničeno učestvuje u internacionalnim operacijama. Naravno, u nekim slučajevima domaće vlade moraju uticati na to da ključne menadžerske pozicije budu zauzete pojedincima iste nacionalnosti.

*Geocentrični pristup* – ovaj pristup koristi najbolje ljude u ključnim poslovima kroz celu organizaciju, bez obzira na nacionalnost. Postoje dve glavne ključne prednosti ovog pristupa: omogućavanje multinacionalnim firmama da razviju internacionalni izvršni tim, i savladavanje »federacije« koja se nalazi u pozadini policentričnog pristupa. Implementacija geocentrične politike bazira se na pet povezanih pretpostavki:

- visoka sposobnost zaposlenih je raspoloživa ne samo u štabu, već takođe i u podružnicama;
- međunarodno iskustvo je prilika za uspeh na visokim pozicijama;
- menadžeri sa visokim potencijalima i ambicijama za promociju su konstantno spremni za premeštaj iz jedne zemlje u drugu;

- sposobnost i mobilnost menadžera ima otvorene dispozicije i visoku adaptibilnost različitih uslova između njihovih različitih zadataka i
- otvorena dispozicija i visoka adaptibilnost se kao osnovni kvaliteti stiču akumuliranim iskustvom u inostranstvu.

## Tabela 2. Selekcija menadžera – prednosti i nedostaci korišćenja PCNs, TCNs i HCNs

### Nacionalnost matične zemlje (PCNs)

#### *Prednosti*

- Organizaciona kontrola i koordinacija su održivi i olakšavajući,
- Dobri menadžeri dobijaju internacionalno iskustvo,
- PCNs mogu biti najbolji ljudi za posao zbog specijalnih veština i iskustva,
- Postoji sigurnost da će podružnice pristati na kompanijske ciljeve, politiku i ostalo.

#### *Nedostaci*

- Podesnost unapređenja HCNs je ograničena,
- Adaptacija na zemlju domaćina može biti dugotrajna,
- PCNs mogu nametnuti neprikladan stil štaba,
- Kompenzacija za PCNs i HCNs može se značajno razlikovati

### Nacionalnost treće zemlje (TCNs)

#### *Prednosti*

- Primanja TCNs mogu biti niža nego za PCNs,
- TCNs zaposleni mogu biti bolje informisani od PCNs o okruženju zemlje domaćina,

#### *Nedostaci*

- Transfer mora uzeti u obzir mogućnost nacionalnog animoziteta (npr. Indija i Pakistan),
- Matična vlada može izbegavati iznajmljivanje zaposlenih TCNs,
- TCNs zaposleni mogu da odbiju povratak u njihovu zemlju posle zadataka.

### Nacionalnost zemlje domaćina (HCNs)

#### *Prednosti*

- Ne postoje jezičke i druge barijere,
- Troškovi iznajmljivanja su smanjeni i nije potrebna dozvola za rad,
- Kontinuitet menadžmenta se poboljšava, jer HCNs duže ostaju na položaju,
- Politika vlade diktira iznajmljivanje HCNs,
- Moral HCNs se poboljšava kada se sagledaju potencijali karijere.

#### *Nedostaci*

- Kontrola i koordinacija štaba mogu da budu opstruisani,
- HCNs imaju ograničenu priliku za ostvarivanje karijere izvan podružnice,
- Iznajmljivanje HCNs ograničava mogućnost sticanja stranog iskustva za PCNs,
- Iznajmljivanje HCNs može da podstakne federaciju nacionalnih pre nego globalnih jedinica.

Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH.

U geocentričnoj politici mogu se pojaviti smetnja. Prvo, vlade domaćina žele visok broj svojih zaposlenih građana i iskoristiće imigracionu kontrolu u davanju prednosti zaposlenima nacionalnosti zemlje domaćina. Ukoliko nema dovoljno ljudi sa adekvatnim veštinama koje su dostupne, sa implementacijom ograničene

geocentrične politike, zapadne zemlje zahtevaju od kompanija da obezbede obimnu dokumentaciju zapošljavanja pojedinaca stranih nacionalnosti.. Obezbeđenje ove dokumentacije često može zahtevati produženo vreme angažovanja, i uzaludne pokušaje. Druga smetnja je da geocentrična politika može da poveća troškove obuke i realokacije. Kompenzacija mora da bude usaglašena sa standardizovanim internacionalnom osnovom plaćanja i često je viša od nacionalnog nivoa u mnogim zemljama. Na kraju, visok procenat zaposlenih nacionalnosti matične zemlje, nacionalnost treće zemlje i nacionalnosti zemlje domaćina koji treba da bude poslat van zemlje, kako bi se izgradili i održali zahtevi internacionalnih timova koji su podržani politikom geocentričnog personala. Uspešna implementacija geocentričnog pristupa zahteva vođenje personala u dugom vremenskom periodu i njihovu centralizovanu kontrolu.

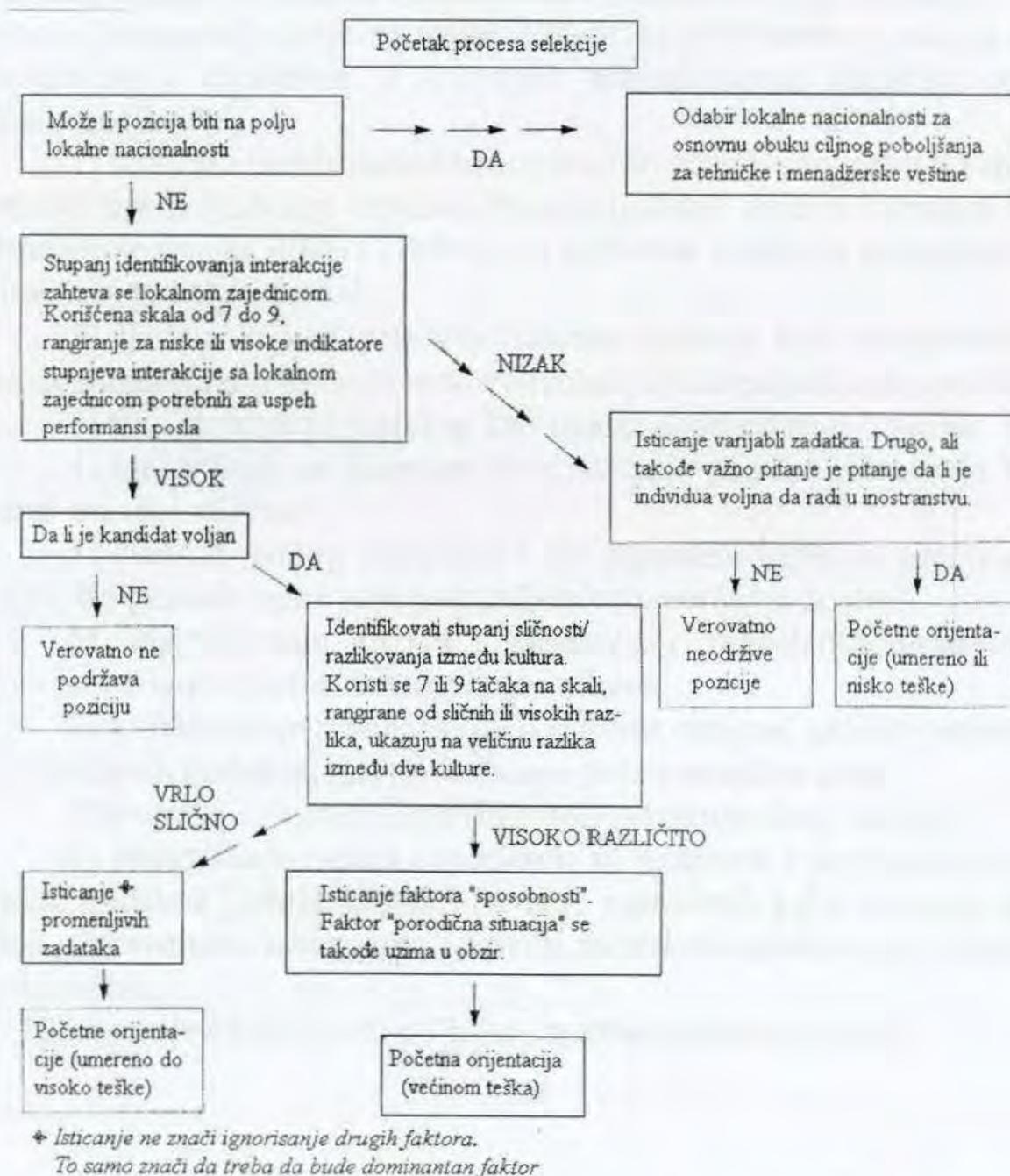
*Regiocentrični pristup* – četvrti pristup internacionalnom personalu. Regiocentrična politika se definiše kao *funkcionalna racionalizacija bazirana na više od jedne zemlje*. Ovaj specifični miks će se razlikovati u zavisnosti od prirode varijeteta kompanijskog biznisa i proizvodnih strategija. Jedan od načina multinacionalnog poslovanja je podela ovih operacija po geografskim regionima i transfer kadrova unutar ovih regiona. Na primer, SAD je osnovala firmu koja će moći da posluje u evropskom, američkom i azijsko-pacifičkom regionu. Evropski personal treba da bude transferisan i rotiran kroz evropski region - Englezi u Nemačku, Francuzi u Belgiju i Nemci u Španiju. Transfer personala iz Evrope u azijsko-pacifički region treba da bude ređi, kakav bi trebao da bude i transfer iz regiona štaba u SAD.

Jedan od motiva za korišćenje regiocentričnog pristupa je obezbeđivanje interakcije u okvirima rotacije ljudi iz regionalnog štaba i podružnica u regionu i upostavljanje komunikacije regionalnog štaba i nacionalnosti matične zemlje. Ovaj pristup takođe pokazuje osetljivost prema lokalnim uslovima. Personal angažovan u lokalnoj podružnici je skoro u potpuno nacionalnosti zemlje domaćina. Druga prednost regiocentričnog pristupa se ogleda u tome da on može biti način za postepeno multinacionalno kretanje od čisto etnocentričnog ili policentričnog pristupa ka geocentričnom pristupu. Postoje i neka ograničenja u regiocentričnoj politici. Ona može uticati na stvaranje federalizma u regionu i ograničiti uspeh organizacije u globalnom poslovanju. Druga teškoća je ta što ovaj pristup poboljšava perspektive karijere na nacionalnom nivou, a ograničava ih na regionalnom nivou. Kadrovi mogu imati prednosti u regionalnom štabu, ali retko pozicije u matičnom štabu.

Ukratko, osnovni stav top menadžmenta je da multinacionalne kompanije mogu primenjivati jedan od nekoliko postojećih pristupa internacionalnim kadrovima. Međutim, kao reakcija na ove pristupe, može se javiti opasnost koja se ogleda u sledećem: *firme se mogu opirati korišćenju politike zemlje matične nacionalnosti i*

izostavljati strane menadžment pozicije. To je, jednostavno, automatsko produžavanje domaće politike, koje se radije primenjuje od promišljenog traženja optimuma korišćenja menadžment veština. Ova opcija je, realno, politika neizvršavanja: ne postoji svesna odluka ili evaluacija politike pristupa, već je rezultat korporativne inercije, neiskustva ili oba elementa. U tom slučaju, odgovornost firme treba da bude proaktivna, a ne reaktivna, kako bi ionako teško ostvarivanje dosledne strategije ljudskih resursa bilo usklađeno sa sveobuhvatnom biznis strategijom. Zapošljavanje ljudi i njihovo pozicioniranje je performansa efektivnosti i kao takva je cilj mnogih organizacija, bilo domaćih ili internacionalnih.

Slika 7. Šematski prikaz procesa selekcije



Izvor: Tung, L. Rosalie. 1996. "Human resource management, international", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-New York, p. 1865.

Kriteriji selekcije kandidata za međunarodne poslove su<sup>39</sup>: iskustvo unutar kompanije, tehničko znanje posla, znanje jezika zemlje domaćina, sveobuhvatno iskustvo i obrazovanje, menadžerski talenat, interesovanje internacionalni posao, inicijativa i kreativnost, nezavisnost ili samostalnost, prethodno iskustvo u inostranim poslovima, poštovanje kulture zemlje domaćina, pol kandidata, starost, stabilnost bračnog odnosa, partnerova i porodična prilagodljivost, prilagodljivost i fleksibilnost u novoj sredini, zrelost i emotivna stabilnost, komunikativna sposobnost, isti kriteriji koji uporedo važe za poslove u svojoj državi.

Pored pomenutih teoretskih modela, ponuđen je i prikaz važnih principa ljudskog kapitala koje promovisu kompanije Federal Ikspres (Federal Express), IBM, Meriot Internešnal (Marriott International), Merck, Motorola, Kseroks (Xerox), Sautvest Erlajns (Southwest Airlines), a koje posluju u međusobnom odnosu. Kompanije koje su uzete u obzir su prihvaćene u svojim sektorima kao inovativne i efektivne u strategiji menadžmenta ljudskih potencijala. Te karakteristike su<sup>40</sup>:

1) strateški biznis menadžment stvarno postoji samo ako u svojoj osnovi ima i menadžment ljudskog kapitala. Pitanje ljudskih resursa razmatra se tek kada se identifikuje misija, ciljevi i izdvojime suštinske vrednosti u organizaciji, isto kao i u izvršnoj politici i praksi;

2) ljudski kapital prihvata leaderske kadrove kao punopravne članove top menadžment tima (pre nego njihovu izolaciju) i obezbeđuje im podršku;

3) funkcionisanje ljudskog kapitala sa doseljenim strancima;

4) identifikuje se liderstvo kroz isticanje potreba ostvarenja visokih performansi misije i ciljeva;

5) članovi jednog tima, kao i svi zaposleni treba da učestvuju u stvaranju vizije, što pomaže njihovom potpunijem ostvarenju na poslu;

6) unajmljivanje, razvoj i zadržavanje zaposlenih prema sposobnostima mora da podstiče performanse misije i ciljeva;

7) korišćenje performansi menadžment sistema, uključivanje plaćanja i drugih značajnih podsticaja za povezivanje rada i rezultata rada;

8) podrška i nagrada timovima koji ostvaruju visok učinak;

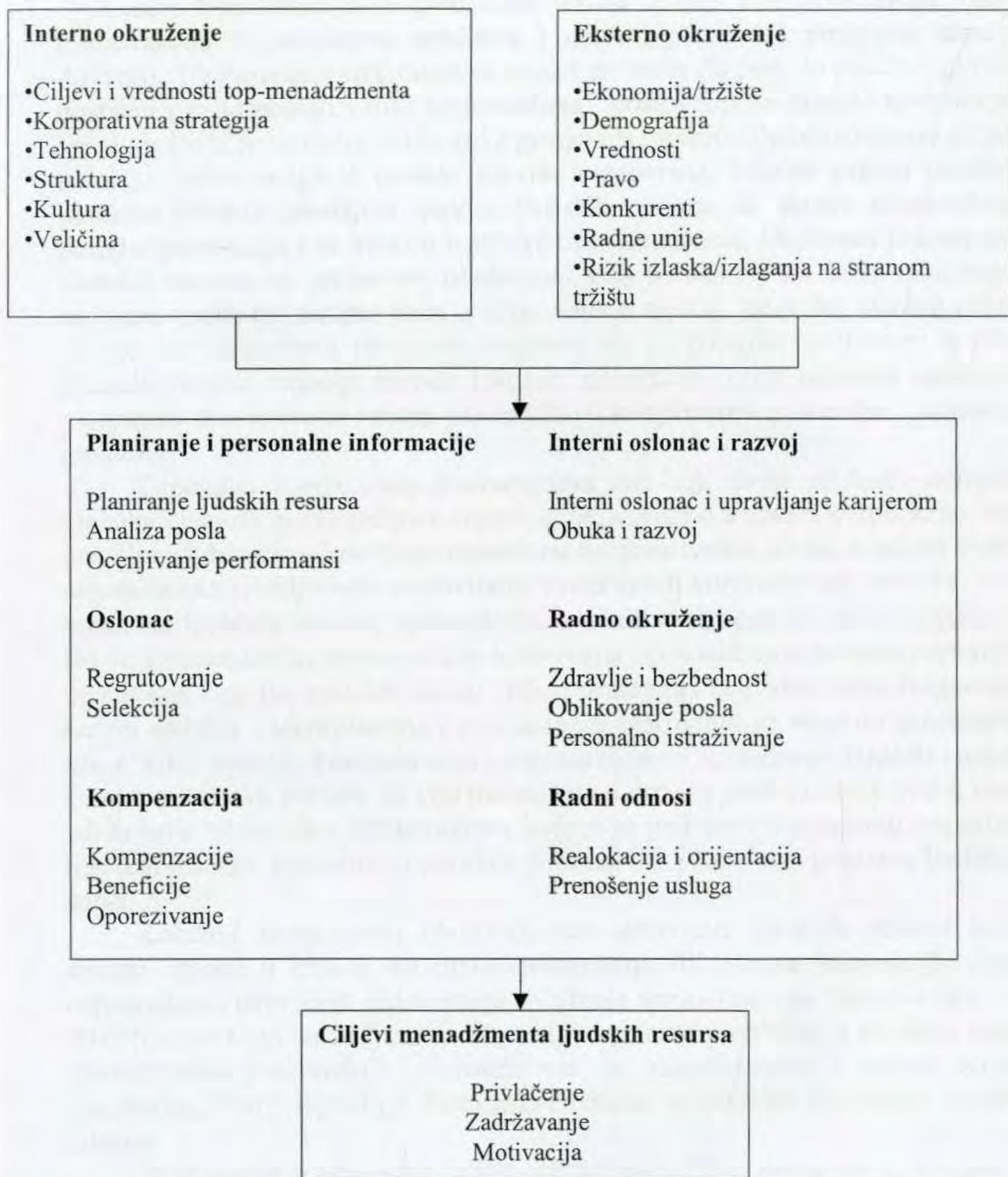
9) integrisanje inputa zaposlenih sa dizajnom i implementacijom politike i prakse ljudskog kaitala, osposobljavanje zaposlenih kako bi mogli da imaju veliki udeo u razvojnim solucijama i novim metodama promocije i ostvarenja visokih performansi;

10) merenje efektivnosti politike i prakse ljudskog kapitala.

<sup>39</sup> Schuler, S. Randall. 1996. "Human resources management", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,

<sup>40</sup> Tips for managing human capital", 2000. *Strategic Finance Magazine*, Vol. 81, No. 10 (Apr. '00), p. 82.

Slika 8. Aktivnosti i funkcije domaćeg i internacionalnog menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Sherman, Jr. A. W., Bohlander, G. W. 1992. *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, USA. P. 633

\*Istaknutim slovima su naglašene funkcije i aktivnosti internacionalnog menadžmenta ljudskih resursa.

## 2.4. Mesto odeljenja ljudskih resursa

Zahtevi konkurencije na globalnom tržištu se sve više povećavaju, tako da tradicionalna organizaciona struktura i nosioci planova i programa nisu više dovoljni. Tradicionalni funkcionalni model ne može da bude korišćen u globalnoj postavci i za to postoji veliki broj razloga: poslovanja su postala kompleksna u smislu metoda proizvodnje i isporuke proizvoda, potrebe ljudskih resursa se stalno menjaju, radna snaga je postala previše raznovrsna, lokalni zakoni sprečavaju paušalna rešenja ometajući napore ljudskih resursa da ostanu usresređeni na potrebe poslovanja i na svest o troškovima u isto vreme. Definisan je novi *model ljudskih resursa sa globalnim obeležjima* koji se oslanja na novu tehnologiju i napredne principe dizajna rada u cilju uštede novca, isporuke visokokvalitetne usluge, uz istoremeno priznanje realnosti da se pojedine aktivnosti u oblasti ljudskih resursa najbolje izvode lokalno, izlazeći u susret pravnim zahtevima i uklapajući se u kulturne norme. On sadrži *tri komponente: centralnu, lokalnu i regionalnu*<sup>41</sup>.

*Centralna komponenta* podrazumeva rad koji može da bude učinjen na globalnoj osnovi za sve jedinice organizacije, a obično u upravi korporacije. Aktivnosti ljudskih resursa kojima se operiše na korporativnom nivou, u nekim vodećim organizacijama, uključuju: postavljanje sveukupnih korporativnih politika, vizija i vrednosti ljudskih resursa; sprovođenje izvršnih aktivnosti za "više" osoblje, kao što su kompenzacije, popunjavanje kadrovima i pronalaženje talenata; upravljanje deonicama - opcije, projekti i drugi oblici; strategija i raspodela stranih zaposlenih; razvoj vođstva - identifikacija i posmatranje zaposlenih sa visokim potencijalom, kao i "više" osoblje; komunikacija - uspostavljanje i upravljanje ključnim informacionim sistemima poruka, *ka i od* menadžera, i drugog osoblja širom sveta; razvoj i održavanje tehnološke infrastrukture kojom se podržavaju programi organizacije ljudskih resursa; konsalting i podrška regionalnim i lokalnim grupama ljudskih resursa.

*Lokalna komponenta* obuhvata one aktivnosti ljudskih resursa koje se moraju izvesti u državi, na nivou postrojenja ili lokalne kancelarije firme u neposrednom okruženju radne snage. Najbolje *upravljanje je "licem u lice"* zbog bliskih interakcija među ljudima ili osetljive prirode problema, a *direktna podrška* menadžerima proizvodnje, menadžerima za zapošljavanje i radnoj snazi je neophodna, kao i izgradnja partnerskih odnosa sa svrhom ispunjenja poslovnih ciljeva.

*Regionalna komponenta* sadrži one aktivnosti koje mogu biti grupisane u razumnim geografskim i poslovnim granicama, kao što je region. Kao primer regiona mogu poslužiti grupe država kao što je Evropska unija ili Severna Amerika, ali to mogu biti i oblasti u okviru države, kao što je severoistok u Sjedinjenim Američkim Državama. Sve poslovne jedinice u tim regionima odgovaraju ovom modelu u visokom procentu, a aktivnosti i funkcije ljudskih resursa koje se mogu sprovesti

<sup>41</sup> Walker, J. Alfred. 1998. "The global HR model", *HR Focus*, Vol. 75, No. 4, p. s9 - s10.

na regionalnoj osnovi su: obrada platnih spiskova; nadoknada; upravljanje dokumentacijom; raspodela povlastica; razvoj izvođenja oblika programa obuke; neki procesi u okviru popune kadrovima kao što su lociranje izvora, provera referenci, Internet menadžment i reklamiranje; preseljavanje; upravljanje dobavljačima; pun razvoj, održavanje i podrška tehnologiji ljudskih resursa. Ova kombinacija je stvorila niz mehanizama potražnje ljudskih resursa i omogućila dugo očekivanu transformaciju funkcije ljudskih resursa, te je osoblje odeljenja za ljudske resurse postalo i *konsultant* i *partner* u isto vreme. Kroz proces redizajniranja administrativni posao može da bude automatski obrađen ili prosleđen uslužnim centrima, pri tome se troškovi snižavaju a nivo zadovoljstva raste, sa dodatnom prednošću što ljudski resursi konačno mogu da “izađu” iz sredine u kojoj se fizički nalaze.

Razvoj međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i razvoj transnacionalne sposobnosti znatno će zavisiti od kompanijskog pristupa međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa koji prati razvoj menadžmenta uopšte, uključujući nadmetanje sa klijentima, trgovinskim društvima i organizacijama koje će postići vrhunski prioritet u budućnosti.

Posmatrajući menadžmente ljudskih resursa raznih kompanija, kao primarno izdvojilo se sledeće<sup>42</sup>:

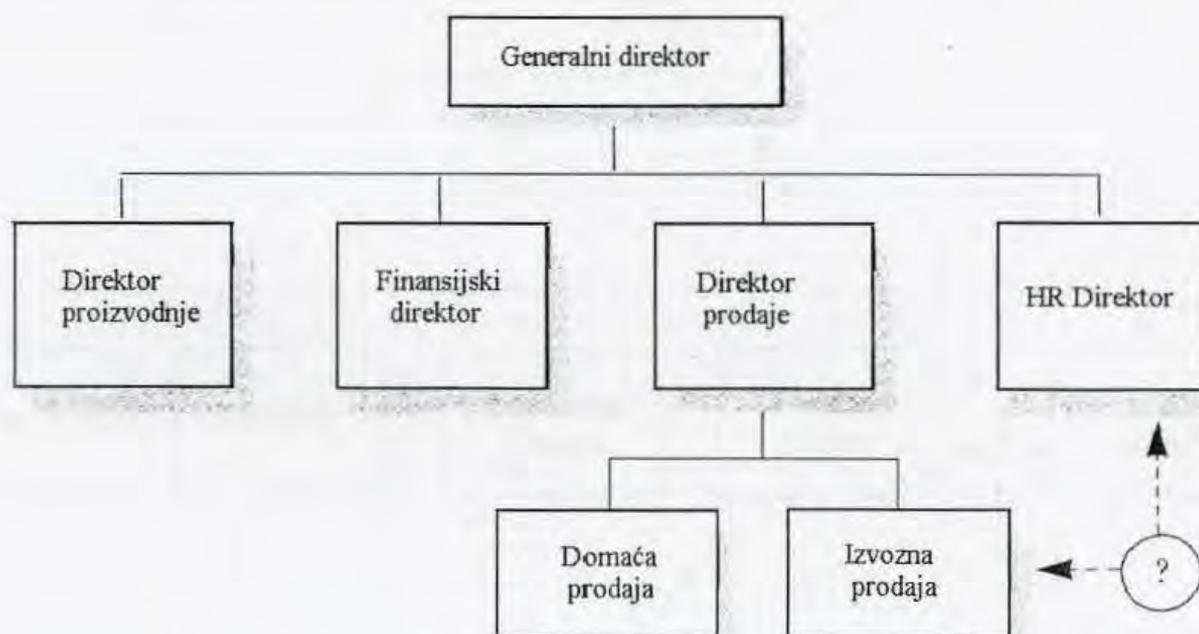
- identifikovanje i zadržavanje visokokvalitetnih ljudi;
- obezbeđivanje dovoljno kvalitativnog i kvantitativnog menadžmenta u pravo vreme;
- podržavanje i unapređivanje izvršenja zadataka na svim nivoima poslovnih prostora;
- povećanje znanja talenata u organizaciji;
- omogućavanje ljudima da pokažu tehničke i menadžerske sposobnosti u cilju nadmetanja;
- precizno i jasno formulisane menadžerske kompetencije i ponašanja koja se traže od zaposlenih;
- promena ljudskih stavova u kvalitetativnom smislu i menadžment totalnim kvalitetom,;
- obuka kao deo menadžerske kulture;
- podsticanje interesa za zaradom vrhunskog i srednjeg menadžmenta kroz razvoj ljudskih resursa i
- vezivanje menadžmenta ljudskih resursa sa strateškim elementima poslovanja.

Uzimanje u obzir svih ovih navoda, doskoro je glavni izazov bio njihovo stavljanje u čisto domaći okvir, međutim, za budućnost će biti važnije kako će se *menadžment ljudskih resursa adekvatno prilagoditi novim međunarodnim*

<sup>42</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston. Barham, Kevin, Devine, Marion. 1991. *The Quest for International Manager*, A survey of Global Human Resource Strategies, Ashridge mrg.

*marketinškim orijentacijama.* Mnoge kompanije proširuju svoju tražnju za međunarodno “talentovanim” osobama, ali sam angažman ljudi sa međunarodnim iskustvom i vizijom zavisiće od porasta potreba. Nagon prema internacionalizaciji nametnuo je potrebu kompanijama za formiranjem tržišta talenata, tako da mnoge zemlje sa razvijenim tržišnim ekonomijama, ozbiljno razmišljaju o radnoj snazi iz drugih zemalja, manje razvijenih ekonomija, a kompanije su primorane da nude zarade koje su međunarodno konkurentne. Mada mnogo veći problem predstavlja nedostatak internacionalnih funkcionalnih specijalista, menadžera sa istinskom internacionalnom perspektivom, ili pak ljudi za poslove novih trgovačkih špekulacija i njihovog vođenja. Ovo su indikacije da će potreba za međunarodno iskusnim ljudima biti u porastu, da će to biti značajna obaveza za kompanije sa internacionalnim ambicijama i da će razvoj internacionalnog menadžera imati važan prioritet u budućnosti.

Slika 9. Menadžment ljudskih resursa u izvoznom odeljenju



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

Menadžment filozofija i tehnike koje imaju uspeh u domaćem okruženju, često u stranom okruženju pretrpe razočarenje, frustracije i zaostajanja za konkurentima. Kao važni izdvajaju se marketing i finansijski kriteriji, pored donetih odluka međunarodnog menadžmenta za preduzimanje multinacionalnih rizičnih zahvata.

Međunarodni menadžment može se posmatrati ovako: jedan cenjeni egipatski direktor nekog postrojenja u Kairu, čiji je vlasnik Amerika, uključen je u

međunarodni menadžment, a isto tako je učinjeno i sa jednim američkim direktorom neke fabrike u Teksasu čiji je vlasnik Japan. Posmatrajući tako, međunarodni menadžment sastoji se<sup>43</sup>:

- od odnosa organizacije prema svom relevantnom zadatku i dimenzijama opšteg okruženja;
- od planiranja strategije i poslova na što je moguće široj skali uz oslobađanje od okova nacionalnih granica;
- od vodećih ljudi različitih nacionalnosti koji ostvaruju kako korporativne tako i svoje sopstvene cileve i
- od vremenski i prostorno kontrolisanih aktivnosti koje su široko razdvojene i odigravaju se pod dramatično različitim okolnostima.

Danas se organizacije suočavaju sa povećanim socijalnim pritiskom koji ih primorava da se ponašaju odgovorno prema društvu<sup>44</sup>, kao jednom od nekoliko deoničara organizacije.

Slika 10. Ljudski resursi u prodajnoj podružnici



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

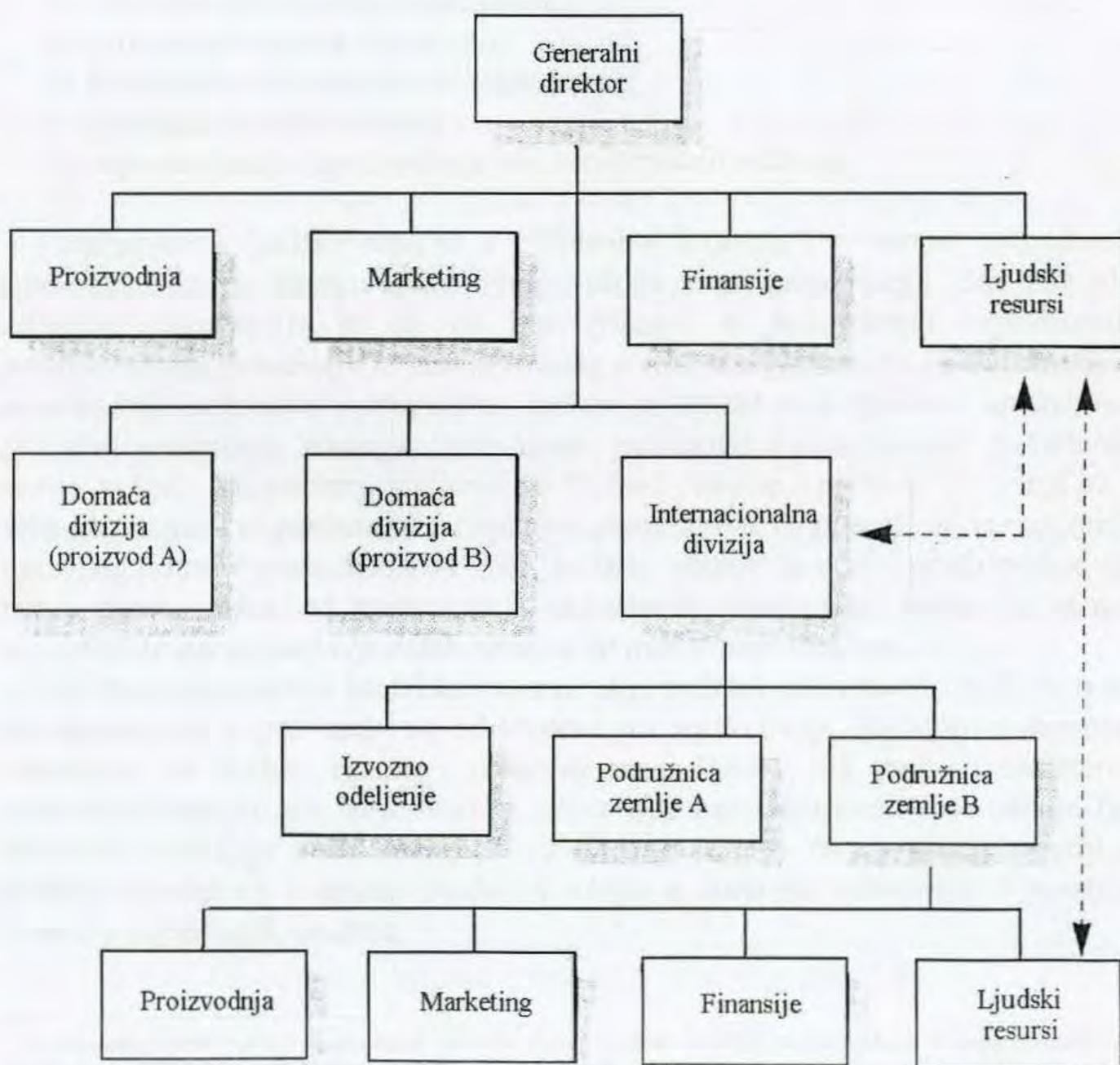
Zaposleni su jedan od najznačajnijih deoničara u organizaciji, čak i u onim organizacijama koje nisu u vlasništvu zaposlenih. Značaj uloge zaposlenih unutar

<sup>43</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston.

<sup>44</sup> Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

organizacije je sve veći, pogotovo u svetlu usvajanja strategija TQM i menadžmenta usmerenog ka potrošačima. Naglasak na usluge i partnerski odnos sa potrošačima postao je sve značajniji, delimično kao rezultat uticaja just-in-time proizvodne inicijative i uticaja TQM. Investitori su takođe veoma važni deoničari, jer je bez njihovog kapitala poslovanje nemoguće. Vremenska orijentacija investitora je pokretačka snaga i za kompaniju u celini. Ukoliko su investitori orijentisani isključivo na kratkoročni profit korporacije, njena dobrobit može da bude ugrožena.

Slika 11: Internacionalna divizija i ljudski resursi



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH.

*Uloga strateškog poslovnog partnera* je relativno nova za odeljenje menadžmenta ljudskih resursa. U žiži interesovanja odeljenja je obuhvatanje i kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije i, istovremeno, funkcionisanje kao "internog snabdevača kvalifikacijama" u organizaciji. Uloga odeljenja ljudskih resursa kao strateškog poslovnog partnera je još istaknutija<sup>45</sup>.

Dakle, preživljavanje je povećano zbog mogućnosti da efikasno upravljanje ljudskim resursima *privuče, zadrži, motiviše i ponovo obučava zaposlene*, te se ovo smatra najvažnijim ciljevima upravljanja ljudskim resursima. Drugi ciljevi koji proističu iz ovih su poboljšanje produktivnosti, *poboljšanje kvaliteta života i rada, sticanje takmičarske prednosti, obezbeđenje fleksibilnosti radne snage*. Aktivnosti izvedene od strane odeljenja za ljudske resurse obuhvataju<sup>46</sup>:

- 1) ispitivanje i analiziranje životne sredine;
- 2) planiranje potreba ljudskih resursa;
- 3) obezbeđenje potreba organizacije;
- 4) procena ponašanja zaposlenog;
- 5) kompenzaciono ponašanje zaposlenog;
- 6) poboljšanje radne sredine i
- 7) uspostavljanje i sprovođenje efikasnih radnih odnosa.

Odeljenja za ljudske resurse u efikasnim firmama i u veoma takmičarskim sredinama, danas, moraju igrati mnogo uloga u toj organizaciji. Što više uloga odigraju, verovatnije je da će biti *efikasni u poboljšanju organizacijske produktivnosti, povećanju kvaliteta radnog života u organizaciji, povinovanju svim neophodnim zakonima i propisima koji su povezani sa u spešnim upravljanjem ljudskim resursima, sticanju takmičarske prednosti i povećavanju fleksibilnosti radne snage*. Menadžeri odeljenja za ljudske resurse i njihova odeljenja se sve više *uključuju u organizaciju i stvaranje partenrstva sa pomoćnim menadžerima*, upoznaju potrebe posla, kuda on vodi, kuda bi trebalo da vodi i pruža pomoć da se tamo stigne. Jedna od najnovijih i najvažnijih uloga koju treba da imaju je *povezivanje upravljanja ljudskih resursa sa poslovnom ulogom*.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima je zadatak individua koje su se u tome specijalizovale i pre svih su odgovorne za upravljanje ljudskim resursima – *menadžeri za ljudske resurse i pomoćni menadžeri* – oni koji su zaduženi za upravljanje zaposlenim koji stvaraju proizvode i pružaju kvalitetne usluge firmi. Po ovom scenariju *vođe odeljenja za ljudske resurse će se svrstati među više izvršne menadžere i igraće značajnu ulogu u sticanju, razvijanju i korišćenju firminih najvažnijih resursa*.

<sup>45</sup> Oblast menadžmenta ljudskih resursa danas podržava, razvija i tumači nekoliko teorijskih okvira: Teorija zavisnosti resursa, Teorija konkurentne prednosti, Institucionalistička teorija, Teorija agencija, Teorija opštih sistema, Teorija ljudskog kapitala, Teorija životnog ciklusa, Teorija obrazaca ponašanja, Teorija organizacione promene, Teorija transakcije troškova, Teorija stratejske kontigencije, Teorija organizacionog učenja, Perspektiva obrade informacija. Ibid... Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

<sup>46</sup> Schuler, S. Randall. 1996. "Human resources management", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,

Kao i svaka druga profesija, upravljanje ljudskim resursima sledi propise profesionalne etike: *profesionalci* moraju razumeti probleme koje treba da reše i moraju se uhvatiti u koštac sa istraživanjima i proučavanjima koja treba da obezbede dalje nadmetanje i napredak, moraju se promišljeno odnositi prema ličnom interesu, blagostanju i dostojanstvu svih zaposlenih na koja utiču preporuke i akcije. Neophodno je da se pobrinut da organizacije iskazuju poštovanje prema javnom interesu, i da nikad ne previde važnost ličnog interesa i dostojanstva zaposlenih. Pošto je organizacijska funkcija upravljanja ljudskim resursima postala važnija nego ikada pre u prošlosti rada organizacija, praktično *svi u organizaciji mogu doprineti menadžmentu tj. upravljanju ljudima i istovremeno uspehu organizaciji.*

### 3. Strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa

Dokorašnje tradicionalno, birokratski postavljenjo shvatanje je bilo da su odeljenja ljudskih resursa imala tendenciju da upravljaju ljudskim troškovima kao obaveznim stavkama (kao što su računi za plate, troškovi dobrobiti)<sup>47</sup>. Shvatajući značaj ljudi u organizaciji, većina *strateških* odeljenja ljudskih resursa smatra menadžment kompetencije i sposobnosti svojim primarnim ciljem, zaposlenima okrenutim ka budućnosti koji funkcionišu u skladu sa ukupnim poslovnim planom u organizacijama. *U ovakvim odeljenjima dat je veliki značaj ocenivanju znanja, veština i sposobnosti koje će biti potrebne u budućnosti, pri institucionalizaciji popunjavanja kadrovima, ocenjivanju i procenjivanju, podsticajima i kompenzacijama u obuci, kao i programima razvoja koji su neophodni kako bi se ove potrebe ispunile.*

*Strateško upravljanja ljudskim resursima predstavlja integraciju i adaptaciju.* Upravljanje ljudskim resursima treba da bude potpuno integrisano u strategiju i strategijske potrebe ljudi, a *politika ljudskih resursa* da bude dosledna hijerarhiji, i da *praksa ljudskih resursa* bude prilagođena i prihvaćena i iskorišćena od strane pomoćnih menadžera i zaposlenih kao dela njihovog svakodnevnog živoata. Implicitno ili eksplicitno svrha strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je da efikasnije iskoristi ljudske resure nasuprot strategijskim potrebama organizacije<sup>48</sup>.

Strateški menadžment ljudskih resursa se definiše kao *»pitanja menadžmenta o ljudskim resursima, funkcijama i politici i praksi koje prizlaze iz strategijskih aktivnosti multinacionalnih kompanija i koji utiču na internacionale interese i ciljeve ovih preduzeća«*, ali ova definicija smanjuje mogućnost uključivanja znatnog broja faktora o kojima se diskutuje u internacionalnoj literaturi.

<sup>47</sup> Wayne, F. Cascio, Bailey, Elaine. 1995. "International Human Resource Management: The State of Research and Practice", *Global perspectives of human resource management*, Prentice Hall, Inc, p. 15 - 29.

<sup>48</sup> Schuler, S. Randall. 1996. "Human resources management", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,

Slika 12. Ključne komponente SHRM-a, *Model 5 – P*, povezivanje potreba strategijskog posla i aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Schuler, S. Randall. 1996. "Human resources management", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY.

Strateški menadžment ljudskih resursa (strategic human resources management - SHRM) je druga generacija visoke uključenosti zaposlenih u kompanijama. Novi pristup istraživanja ljudskih resursa, u centar stavlja »visok učinak radnog sistema« i uključuje argumente koji se sastoje iz četiri organizaciona procesa ili elementa<sup>49</sup>:

- *snaga* – odnosi se na procese donošenja odluka u organizaciji, jer se neke forme donošenja odluka prave unutar organizacije, ali van top menadžment tima;
- *informacije* – odnose se na ljude koji učestvuju u komunikaciji, ali su njihovi poslovi rangirani izvan nekih tipova transfera znanja;
- *znanje* – se odnosi na veštine, sposobnosti i znanje zaposlenih. Centar nekih pokušaja uključena zaposlenih u organizacionom odlučivanju i njihovoj ekspertizi i
- *koristi* – su kritične komponente efektivne uključenosti zaposlenih.

Različite afilijacije treba da koriste klasifikaciju multinacionalnih organizacija kao policentričnih, regiocentričnih ili globalnih matičnih kompanija nasuprot domaćih kompanija ili štabnih (direkcijskih) ili pak pomoćnih. Firme sa niskom kontrolom daju značajnu autonomiju njihovim predstavništvima i postoji prilična istraživačka debata za i protiv domaćih kompanijskih firmi koje imaju dovoljno autonomije prilagođene lokaciji i kulturama specifične prakse. Nova praksa ljudskih resursa je nazvana "*strateška praksa ljudskih resursa*" ili "*radna praksa visokog učinka*", a pokazala je blisku vezu sa organizacionom efikasnošću i sa zadovoljstvom zaposlenih<sup>50</sup>.

Organizacije definišu ili redefinišu svoja strateške poslovne potrebe tokom nesigurnih vremena. Ove potrebe se ogledaju u ukupnom planu rukovodstva za opstanak, rast, sposobnost prilagođavanja i profitabilnost preduzeća. Interne karakteristike (kao što su kultura i priroda posla), kao i eksterne karakteristike (stanje privrede i faktori uspeha) mogu da u velikoj meri utiču na definisanje ovih potreba. Najznačajniji činilac koji utiče na strateški menadžment ljudskih resursa je iskustvo u načinu planiranja. U stvari, veze između aktivnosti ljudskih resursa i poslovnih potreba teže da egzistiraju zasebno, čak i tokom mirnih vremena. Kada se takve veze dogode, obično je njihovo stvaranje podstaknuto naporom organizacije da formuliše i implementira neku konkretnu strategiju. Da bi se pokrenula neka specifična akcija, poslovne potrebe se u opštem slučaju prevode u neka podesnija dokumenta, koja se mogu nazvati "strateškim poslovnim ciljevima" ili "dokumentima poslovne vizije". Nakon toga, ova dokumenta regulišu specifične akcione elemente, ostvarujući uticaj na čitav niz aktivnosti ljudskih resursa. Cilj operacija međunarodnih ljudskih resursa je da implementiraju praksu i politiku kojima se može izaći u susret potrebama ljudskih resursa.

<sup>49</sup> McMahan, C. Gary, Bell, P. Myrtle, Virick, Meghna. 1998. "Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity, and international issues", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, p.193 - 214,

<sup>50</sup> Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,

Slika 13. Aktivnosti ljudskih resursa

<b>AKTIVNOSTI</b>	<b>PRIMERI</b>
Kadrovi/planiranje ljudskih resursa	Razvoj kadrovskih planova Razvoj planova sukcesije Savetovanje menadžmenta o kadrovskoj politici
Organizacija/razvoj zaposlenih	Razvoj organizacionih aktivnosti Prihvatanje obuke kao neophodnosti Konsultovanje o organizacionom kreiranju
Kompenzacija/Nadoknada zaposlenima	Prihvatanje politike jednakih plaćanja Problem plata Establiširani sistem i performanse pristupa
Podrška zaposlenima	Sprovođenje programa zdravstva Sprovođenje programa pomoći zaposlenima Konsalting zaposlenih
Pravni zahtevi/saglasnost	Afirmisanje programa operacionalizacije Osiguranje saglasnosti zaposlenih i regulative
Radne relacije	Pregovaranje oko ugovora isporazuma o radu Rukovođenje ugovorima o radu Sprovođenje radnih/menadžment sastanaka
Privrženost politici kompanije	Upravljanje disciplinskim procedurama Osiguranje jednobrazne primene politike po svim radnim jedinicama Upravljanje politikom ostanaka i odlazaka
Administrativne usluge	Dostavljanje programa nadoknade i dobiti Orijentacija ka novim najamninama Prezentacija informacionih materijala o ljudskim resursima na sastancima

Izvor: Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, Boston,

Potvrđeno je da postoji bliska veza između globalne poslovne strategije i globalne prakse ljudskih resursa, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, a produbljena analiza je pokazala da su strategije takvih kompanija bile u vezi sa ekonomskim varijablama kao što su povraćaj kapitala, rast prodaje, povraćaj rata, okviri profita, što je sugerisalo da se kompanije više opredeljuju za pristup "najbolje prakse".

Uпитnici koji su bili poslani kompanijama sa ciljem da se identifikuju faktori za koje globalni izvršni menadžeri ljudskih resursa veruju da doprinose efikasnosti globalnih operacija ljudskih resursa. Sadržali su razne varijacije na pitanje "Da li razmišljate o nekim drugim faktorima koji bi mogli da utiču na efikasnost globalnih funkcija ljudskih resursa?". Analizom dobijenih odgovora došlo se do deset faktora ili vodećih principa koji po svemu sudeći olakšavaju postizanje efikasnosti funkcija globalnih ljudskih resursa u multinacionalnim organizacijama. Prvih pet su vodeći principi koje odeljenje za ljudske resurse treba da implementira *širo* organizacije jer imaju direktan uticaj na uspeh multinacionalne organizacije<sup>51</sup>:

1. postaviti funkciju ljudskih resursa kao strateškog partnera u globalnom poslovanju,
2. razviti globalno liderstvo putem razvojnih multikulturnih zadataka,
3. negovati globalni stav kod svih zaposlenih kroz procese obuke i razvoja,
4. implementirati formalne sisteme kojima se poboljšava komunikacija širom sveta,
5. osmisliti i implementirati međunarodni informacioni sistem o ljudskim resursima.

Drugi pet faktora treba implementirati u okviru *funkcije ljudskih resursa* jer one imaju indirektan efekat na ukupno poslovanje multinacionalne organizacije. Na osnovu ovih faktora, funkcije globalnih ljudskih resursa bi trebalo da se same po sebi poboljšaju i da budu strateški učesnici u globalnom poslovanju organizacije:

6. obezbediti fleksibilnost u svim programima i procesima ljudskih resursa,
7. razviti odnose sa međunarodnim afilijacijama ljudskih resursa - da bi se opodržala razmena informacija,
8. razviti sposobnost da se izraze relativne vrednosti programa ljudskih resursa u smislu njihovog krajnjeg doprinosa organizaciji,
9. razviti sposobnost ljudskih resursa kao izvora strateške prednosti na tržištu,
10. podsticati odricanje od domaćih ljudskih resursa u korist svetske strukture ljudskih resursa.

Usvojeni model globalne strategije ukazuje na<sup>52</sup>:

- globalne strategije biznisa - strategiju tržišne participacije - strategiju proizvoda
- lokalnu strategiju za lanac vrednosti - strategiju marketinga i konkurentskih poteza,

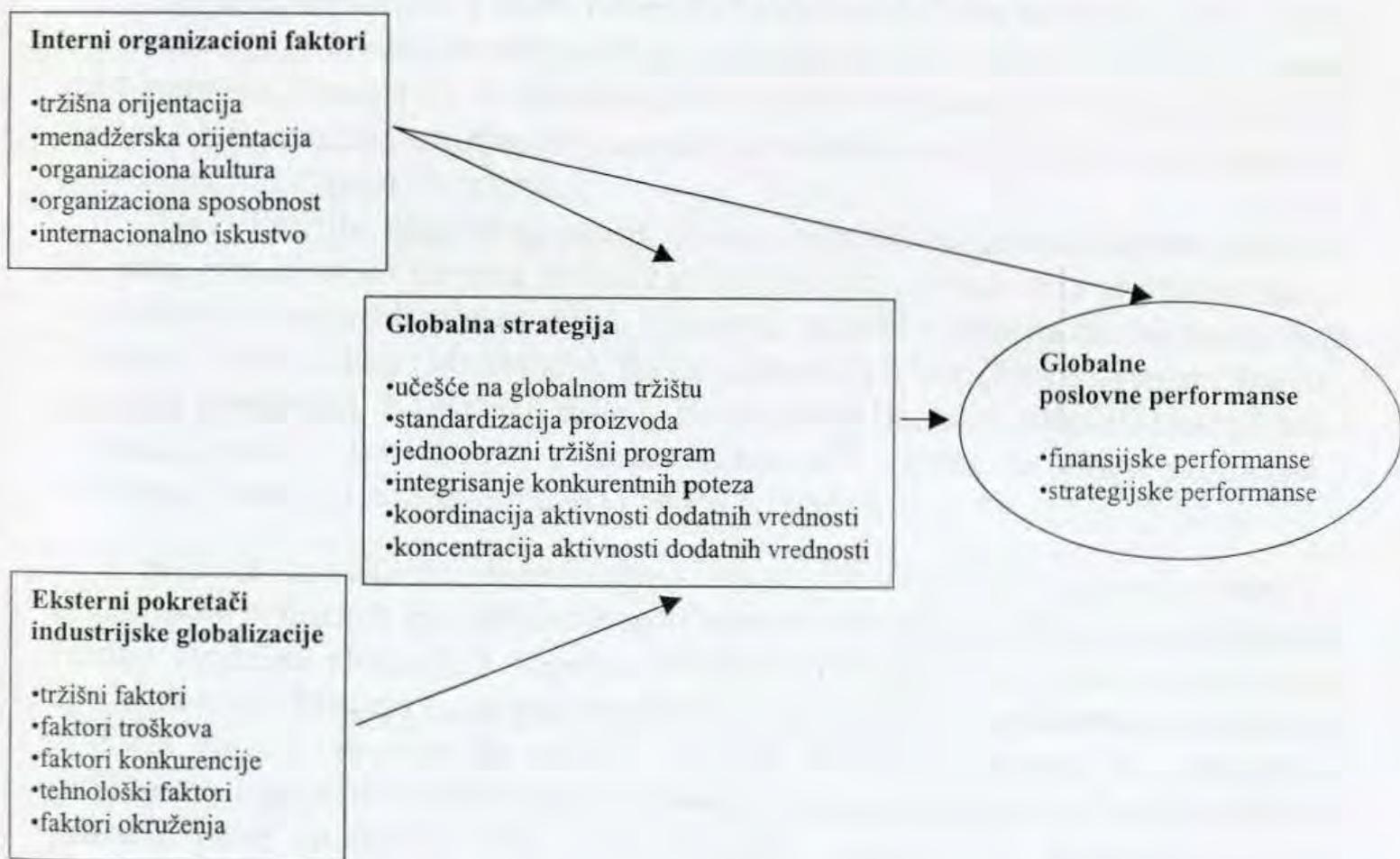
<sup>51</sup> Treen, Doug. 2000. "Strategic human resources", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.'00), p. 62 - 67

<sup>52</sup> Ibid, Treen, Doug. 2000.

- predvodnike industrijske globalizacije,
- organizaciju i menadžment - strukturu globalne organizacije - procese globalnog menadžmenta - globalne ljudske resurse - globalnu kulturu,
- karakteristike biznisa i kompanije - biznis podela globalnog tržišta - stepen poslovne internacionalizacije - veličinu zajedničkog izvora.

Planiranje međunarodnog biznisa je slično planiranju domaće poslovne aktivnosti - ali sa dodatnim dimenzijama. Strateško planiranje mora uzeti u obzir kako komercijalne povoljnosti tako i ciljeve zemlje domaćina<sup>53</sup>. Operacionalno planiranje mora biti usklađeno u odnosu na veće udaljenosti, vremenske razlike, kretanje robe i finansijskih sredstava kroz nekoliko političkih jurisdikcija i kulturnih kompleksnosti. Kada neka kompanija ulazi u zajednički međunarodni posao, *interesi inostranih partnera moraju biti inkorporirani u strateške i operacionalne planove*. U većini slučajeva, međunarodno planiranje prolazi kroz tri osnovne faze: *odluku za ulaženje u međunarodni biznis, strateško planiranje i akcioni plan*. Svaka navedena faza zahteva donošenje brojnih odluka.

Slika 14: Elementi konceptualnog okvira globalne strategije



Izvor: Zou, S, Tarner S. C. 1996. "Global Strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, p. 52 - 69.

<sup>53</sup> Ibid... Griffin, R. W. 1984.

Najznačajniji i najčešći razlozi zbog kojih kompanija odluku o ulaženju u međunarodni biznis su: *cena, povoljna prilika i rizik*<sup>54</sup>. Pod cenom se podrazumeva da je organizacija sposobna da kupi ili fabrikuje proizvode u drugim zemljama po nižoj ceni nego što je to moguće u sopstvenoj zemlji.

#### Primer 6

ATARI je prekinuo proces rada na domaćem kompjuteru u Kaliforniji i preneo ga u Hong Kong i Tajvan. ATARI je već bio ušao u međunarodni biznis, ali ovaj specifičan potez je napravio da bi se mogli smanjiti troškovi rada, a to znači da i dalje ostane konkurentan.

Izvor: Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

Drugi razlog za ulaženje u međunarodni biznis je da se iskoriste *povoljne prilike* u drugim zemljama. Proizvođači luksuzne robe pronašli su nove kupce u naftom bogatim zemljama bliskog istoka.

#### Primer 7

Japanske automobilske kompanije ušle su na tržište SAD zato što su uočile povećani stepen potražnje za malolitražnim kolima što nije bio slučaj sa General Motors-om, Ford-om ili Chrysler-om.

Izvor: Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,

Najzad, organizacija može napraviti međunarodni prodor na inostrano tržište i *snositi rizik* iz konkurentskih razloga. Zabeleženo je da kada industrija postane međunarodna, kompanije te industrije, da bi preživele, moraju ulaziti na inostrana tržišta i biti spremne na mnoge ustupke ili nepredvidive okolnosti sa kojima se mogu suočiti u datom okruženju.

Identifikacija sadašnjeg stanja veštine strateškog menadžmenta ljudskih resursa, istraživanja i namera budućih istraživanja programa rada na polju pristupa u prvom veku pokušali su da sagledaju sledeći teoretičari svojim definicijama: Rajt (Wright) i Mekmahan (McMahan), Boksel (Boxall), Feris (Ferris), Artur (Arthur), Berkson (Berkson), Kaplan (Kaplan), Harel-Kok (Harrell-Cokk) i Frink (Frink), Lepak (Lepak) i Snel (Snel) i Deleri (Delery)<sup>55</sup>. Njima se mogu priključiti i Dauling (Dowling), Šuler (Schuler) i Harvi (Harvey).

I najbolje zamišljene *korporativne strategije* često ne uspeavaju zato što organizaciji nedostaje sposobnost izvršavanja tih strategija. Iz tih razloga su ljudski resursi strateški element, i uspešni generalni direktor ima potrebu da razvije sposobnost izvršavanja strategije uspešno<sup>56</sup>. U savremenim okolnostima, odeljenja ljudskih resursa moraju iskoračiti i postati strateški partneri sa generalnim direktorom i popuniti uobičajenu prazninu u organizacijama koje pokušavaju da primene nove strategije. One će organizaciji koristiti pri stvaranju i obnovi sopstvenog izgleda i izgradnje puta u budućnost, onako kako to primećuje *Majkl*

<sup>54</sup> Ibid...Griffin

<sup>55</sup> Wright, M. Patrick. 1998. "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21<sup>st</sup> century", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3., p. 187 - 191,

<sup>56</sup> Treen, Doug. 2000. "Strategic human resources", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.'00), p. 62 - 67.

*Porter, određivanjem kompanijskih snaga i slabosti na relaciji njenih dobavljača i potrošača.*

#### Primer 8

U studijama 110 seniora ljudskih resursa i menadžera industrijskih odnosa multinacionalnih kompanija, lociranih u raznovrsnim industrijama Severne Amerike, Južne Amerike, Srednjeg Istoka, Azije, Evrope i Australije izdvojila su se mišljenja i pristupi međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Ovaj multinacionalni pregled je obuhvatao 57% USA kompanija i 43% kompanija iz drugih zemalja sveta čime su identifikovani i izdvojeni:

- *unutar-firmski pristup* koji podrazumeva sledeće važne stavke:
  1. ulogu menadžmenta ljudskih resursa u internacionalnim operacijama,
  2. upravljanje multikulturnom radnom snagom,
  3. razvoj menadžment talenata u globalnom biznis okruženju;
  
- *spoljašnje promene* kao kritično važne stavke:
  1. aspekt ljudskih resursa i internacionalne alijanse,
  2. uticaj socijalnih dimenzija nove Evrope,
  3. buduća uloga Japana i Azije u svetu.

Izvor: Rothwel, J. William, Prescott, K. Robert. 1999. "Transforming HR into a global powerhouse", *HR Focus*, Vol. 76, No. 3, p. 7 - 8.

Strateško planiranje zato treba da bude organsko i oblikovano kontinuirano, dopuštajući da se nepredviđeni događaji dogode na tržištu nakon što je plan usvojen. Prava strategija se razvija kao odgovor na tržište, industriju i konkurentske promene. Uspeh zahteva osnovni i kritički doprinos ljudskih resursa. Tako proces planiranja mora postati proces učenja, a ljudski resursi mogu obezbediti takvo učenje, razumevanje i posvećenost kroz komunikaciju i uključivanje svih zaposlenih u izvesnu fazu strateškog planiranja. Veoma često se dešava da se i stare veštine obnavljaju pored sticanja novih, kako bi se razvile realistične organizacione sposobnosti. Tako stvorena nova strategija uz pomoć komunikacije zaposlenih uz personalnu povezanost i značenja, mora biti kompatibilna sa kompanijskim suštinskim vrednostima i uz to razvijati novu kulturu. Autentična vrednost može biti kreirana jedino kroz ljudske resurse i interne procese razvoja, što predstavlja dobar put za inkorporisanje svakog dela kompanijskih operacija u lanac vrednosti koji vodi strategiju. Tako shvaćeno, ljudski resursi igraju glavnu ulogu u pravljenju određene strategije uspešnom.

Sledeća stavka je *strateški plairane akcije* koji će uspešno biti ostvaren samo ako su ljudski resursi potpuno uključeni u proces strateškog planiranja<sup>57</sup>. Kada jednom razumeju kompanijske propuste, ljudski resursi mogu stvoriti planove za poboljšanje organizacijskih sposobnosti koji su potrebne kako bi se kreirala uspešna strategija. Ovo je suština strateških ljudskih resursa u omogućavanju kompanije da sprovede strateški plan.

<sup>57</sup> Ibid... Treen, Doug. 2000.

- A) *Mogućnosti budućeg delovanja* - obnovljena strategija može pomoći kompaniji da popuni tržišnu prazninu i obnovi industriju.
- B) *Vrednosti i kultura* - dugoročnu stabilnost je veoma teško održati bez suštinskih vrednosti i sistema verovanja. Aktivnosti moraju imati pravu vrednost za internog i eksternog potrošača, pri čemu će umnogome pomoći unakrsno-funkcionalni procesi vođeni komunikacijom prema regenerisanoj strategiji saglasno kompanijskim vrednostima.
- C) *Učenje i mišljenje* - svaka organizacija koja želi da raste i da se razvija mora da inovira i da eksperimentiše. Kompleksnost kolektivnog učenja treba da doprinese kompaniji uspeh koji konkurencija neće biti u stanju da jednostavno kopira. Timski rad, komunikacija, rešavanje problema, statistički proces analize, stalna poboljšanja su samo neka od veština koje treba učiti i inovirati kako bi odgovarali novoj strategiji.

#### Primer 9

Vol Mart, kompanija koja je obnovila maloprodaju kroz tekuće interne transformacije i stalna poboljšanja su osnažila interne operacije i izbor potrošača, a time je konkurencija stavljena na oprez. Suštinska vrednost za zaposlene u Wol Martu je potrošač. Njihova poboljšanja u kupovini, naručivanju i skladištenju su imala poboljšavajući uticaj na ostale procese u kompaniji. Upotreba timskog učenja napravljena je to dosta jednostavno za personal. Usluga pružena potrošaču je entuzijastički osmišljena i jednako nemoguća konkurenciji da je oponaša: pozdravljanjem potrošača na vratima.

Drugi primer je IBM-ova odlična regeneracija suštinskih sposobnosti koja je dovela od monolitnog, uokvirenog menadžmenta kompanije do visoko diverzirane, decentralizovane, osposobljene za mali-biznis konsultanata za elektronsku trgovinu. Potom je uvela razvoj sistema ljudskih resursa koji je uključio novu politiku, opušteni način oblačenja i pomerila se "iz učionice" na vidljive potrebe potrošača. Ovo je pomoglo da IBM razvije suštinsku sposobnost koja dozvoljava konsultovanje, koja pomaže male biznise da rastu kroz učenje i da odgovore na poboljšane kompjuterske aplikacije na globalnim osnovama.

Izvor: Treen, Doug. 2000. "Strategic human resources", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.'00), p. 62 - 67

- D) *Strast prema poboljšanju* - najveća teškoća u efektivnom osmišljavanju je prekomeran interni otpor prema mogućim trendovima i mogućim industrijskim scenarijima. Mnogi menadžeri, naročito u kompanijama koje su tržišni lideri, odbijaju da veruju da njihov proizvod ide prema ranom zastarevanju. Ljudski resursi moraju uspostaviti vezu zdravog poštovanja između kontrasnih pogleda, tako da se oni mogu čuti, naročito kada se odnose na ojačavanje kompanijskih slabosti. Ljudski resursi moraju zameniti statičnu strukturu, rigidni, birokratski stav sa prijateljskim, fleksibilnim okvirima koji ne ometaju linijske menadžere, ojačati zaposlene i ohrabriti njihove međusobne odnose saradnje.

#### Primer 10

Ni IBM nije mogao, pre petnaest godina, da ima poboljšan "PC" jer je bio u jakom ubedenju da je bio okvirna baza za budući razvoj. Upravo to je obezbedilo Intel-u i Microsoft-u mogućnost da obnove industriju. Kolosalni uspeh Microsoft-a koji pokušava da stvori kulturu koja ima strast za poboljšanjem. "Nijedan proizvod ne ostaje na vrhu", napisao je Bill Gates, "ukoliko ga kompanija ne poboljšava. Mi treba da nastavimo sa inoviranjem".

Izvor: Treen, Doug, 2000. "Strategic human resources", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.'00), p. 62 – 67.

E) *Partnerstvo i saradnja* - eksterno partnerstvo i strateški savezi mogu obezbediti tehničke mogućnosti i znanje koje može ubrzati učenje novih suštinskih vrednosti.

F) *Komunikacija i obaveza* - kada se poboljšanja strateškog planiranja završe, mogle prepreke ponovo nastaju. Ako su menadžeri u povlačenju oni se vraćaju dugom nizu e-mail-ova, koji ih dovode do stanja svesti: posao-kao-posao. A novi događaji na tržištu mogu stvoriti neki deo plana zastarelim samo sedmicama nakon što je razvijen. Tada se mora napustiti staro organizacijsko ponašanje kako bi se postigle radikalne promene koje nova strategija zahteva. U suprotnom, strateški plan počinje da izgleda kao "san u izmaglici" i to će zbuniti zaposlene umesto da ih inspiriše.

Bez obzira na razloge ulaženja u međunarodni biznis, organizacije tipski slede jednu ili više osnovnih strategija: eksport/import, davanje licence, direktno ulaganje u predstavništva ili filijale, zajednička ulaganja i tržišnu uključenost.

#### Primer 11

Ovako strategiju međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa vidi Volker Buring: vizija o međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa doseže daleko i ona spaja *menadžment i organizacioni razvoj*. *Poslovna strategija i strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa su postale nerazdvojno povezane*. Da bi se ostvarila poslovna strategija, izvestan tip organizacione strukture mora biti na svom mestu. Efikasnost takve strukture određuje se motivacijom i kvalifikacijama ljudi. Ali, šta se dešava ako ti ljudi nisu odgovarajuće kvalifikovani. U najboljem slučaju oni mogu da promene strukturu vaše organizacije - a u najgorem mogu prisiliti vlasnike da promene rukovodstvo, jer nećete postojati ljudski resursi sa kojima će se sprovesti strategija. Internacionalizam, ipak, mora da obuhvati svako lice iz poslovne aktivnosti. Buring stavlja na vrh liste korporacijsku strukturu i vrednosti. On ih opisuje kao presudnu privlačnost koja veliku internacionalnu organizaciju održava povezanu i ujedinjenu.

Accor je geografski razbacan sa labavom hijerarhijom, te se prema Buringu, kao jedini put za stvaranje zajedničke baze, osećaj solidarnosti i pripadnost može shvatiti kroz širenje kulture i vrednosti koje su mnogo važnije od sistema. Može se relativno lako promeniti slovo, ali promeniti formu je fundamentalni zadatak. Stvaranje solidarnosti u kompaniji koja ima 61 000 zaposlenih koji rade za oko četrdesetak proizvoda zaštićenih žigom i u kojoj se govori dvadesetak različitih jezika nije ni malo lak posao. Ali, u kompanijskom izveštaju se kaže: 'Širom sveta u zajednicu Accor, vraćaju se, opet i opet, iste reči bez obzira na jezik. Zajedno, ove reči formiraju neku vrstu komercijalnog ili trgovačkog jezika kojim se izražava duhovnost. Među

ovim rečima nalazi se *ljudi, uspeh, otvorenost, klijenti i pripadnost*. Ova kompanija, kao i mnoge druge širom Francuske, je izabrala da izrazi svoje vrednosti u formi pisanog izveštaja, odnosno izlaganja u jednoj maloj plavoj knjižici, pod nazivom "*Ethics and Management*". U njoj kompanija objašnjava suštinu svojih vrednosti: *kvalitet, profit, rast, inovacija, školovanje, učestvovanje, decentralizacija i komunikacija*. Putem nje se nastoje izneti stavovi i ponašanje koje želi da se vidi kod zaposlenih. Ako oni znaju ove uslove, oni ih mogu primeniti u njihovim lokalnim situacijama i time iznaći najefikasnije puteve za rad. Promovisanje vrednosti, pomaže grupi u pokušaju da stvori organizaciju u kojoj svako može da napreduje, da se razvija i da bude samostalan. Etičari su pokazali da imaju značajnu ulogu u motivaciji svake osobe da uspe, kako individualno tako i timski. Ono što čini posebnom ovu kompaniju je što se od strane najvišeg rukovodstva pridavalo mnogo značaja 'filozofiji rada dvojice predsednika' koja se sastoji u kompetenciji individualca za posao nastala kroz teorijsko ili praktično iskustvo. Zatim, direktno se stimuliše komunikacija '*face to face*', '*open the door*' menadžerski stil i puno zadovoljstvo u šalama.

Vrednosti Accor-a su jednostavne i dovoljno razumljive da bi se mogle preneti u razne kulture. Da bi se to uspešno ostvarilo mora se zaposlenima pružiti mogućnost da pretoče ove vrednosti u odgovarajuće kulturne akcije i ponašanja. Prenosenje grupne kulture novim službenicima širom sveta je, prema tome, važan zadatak. Školovanje igra vitalnu ulogu u ovom širenju u tom smislu što unapređeni menadžeri odlaze u Accor na akademski trening koji se organizuje na dva dana u cilju obuke i upoznavanja sa kompanijskom kulturom i poslovnim aktivnostima koje se zasnivaju na igri 'Strategija Accor-a', koja je bazirana na prikazu njenih odeljenja širom sveta i njenih trgovačkih naziva.

Planiranje međunarodne karijere u Accor-u se rešava na sledeći nažin: lokalni menadžeri treba da definišu sadržinu rada službe i uslove ponašanja na radnim mestima koja nisu strategijski važna, za one službe koje nemaju direktan uticaj na fabrički zaštitni znak ili na korporacijske rezultate. Odluku o ključnim mestima, uključujući srednja i starija rukovodeća radna mesta, donosi korporacijski centar. Najodgovorniji ljudi treba da pronađu načine kako da vrhunske potencijalne menadžere rasporede u razne sekcije i na mesta sa zaštitnim znakom korporacije. Uspeh u internacionalnom planiranju napredovanja u službi zavisi od toga da se i veoma različiti poslovi mogu upoređivati uz primenu istih kriterijuma. Ova kompanija je potpuno uspela da definiše, oko 450 strategijski ključnih radnih mesta, ima puno kvalifikovanih menadžera visokog potencijala, osim toga, organizuje takmičenja pojedinaca za radna mesta i ističe praznine organizacije kojoj nedostaju vitalna znanja ili su ona ispod očekivanja.

Izvor: Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston.

\* Accor's je francuska kompanija, a Volker Buring je podpredsednik kompanije zadužen za ljudske resurse.

Tradicionalno posmatrano, najvažnija dužnost menadžmenta ljudskog resursa je funkcionalne prirode, odnosno da njene službe u radnim jedinicama organizuju: regrutovanje i selekciju, školovanje, nagrađivanje i sređivanje radnih odnosa. Savremeniji pristup podrazumeva *spajanje funkcionalnih i složenih pristupa za formiranje izabranog tela i menadžmenta ljudskih resursa kao nocioca uspostavljanja realnih organizacionih strateških ciljeva*.

### 3.2. Razlika između domaćeg i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u ekonomskom poslovanju

Internacionalne korporativne aktivnosti u međunarodnoj ekonomiji su rasle bržim koracima nego istraživanja o tome. Međunarodni menadžment ljudskih resursa razlikuje se u nekoliko tačaka od domaćeg menadžmenta ljudskih resursa<sup>58</sup>.

*Na prvom mestu*, međunarodni menadžment ljudskih resursa je *odgovoran za veći broj funkcija i delatnosti*. On uključuje sledeće aktivnosti: promenu mesta stanovanja, orijentisanje u prostoru i usluge prevođenja u cilju pružanja pomoći radnicima kako bi se, van njihove sopstvene zemlje, lakše prilagođavali u novoj i različitoj životnoj sredini. Zatim, uključuje asistenciju prilikom rešavanja poreskih i bankarskih problema, pokazuje način kako treba upravljati investicijom, plaćati zakupnine za stanovanje u ugovorenom roku. Često se službi menadžmenta ljudskih resursa poverava i staranje oko organizovanja kućnih poseta. Menadžer u nekoj stranoj radnoj jedinici mora biti posebno odgovoran za spoljno okruženje, jer zanemarivanje ljudskog ili finansijskog faktora u međunarodnom biznisu tretira se ozbiljnije negu u domaćem.

*Druga grupa rizika* kojima su međunarodni menadžeri izloženi su *finansijeke prirode*, na primer: podložnost promenama kursa strane valute ili, potreba da se ističu promene u poslovanju ljudskih resursa kao što su strana subsidijarna dospeća za naplatu.

*Treća grupa* bila bi *politički rizici*, koji se mogu odnositi na širok spektar neprijatnih situacije, na primer: mogućnost terorističkog napada na personal.

Prema drugom tumačenju, ono što čini razliku međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa od domaćeg bi bilo<sup>59</sup>:

- 1) čitav niz funkcija i aktivnosti, kao što su međunarodno oporezivanje, internacionalna realokacija i orijentacija, medicinska pažnja, rekreacija, odlazak u kupovinu, administrativne usluge za strance, državne - vladine relacije zemlje domaćina, usluge jezičkih prevoda;
- 2) veće učešće u ličnom životu zaposlenih;
- 3) promene u kombinaciji miksa radne snage od zemlje odakle je došao zaposleni u odnosu na zemlju domaćina zaposlenog;
- 4) rizik izlaganja potresima na međunarodnom tržištu;
- 5) veći broj eksternih uticaja, tipovi vlada, država i ekonomija, generalno prihvatanje prakse poslovanja i svih vrednosti zemlje domaćina, organizacija rada je bolja u razvijenim zemljama u odnosu na nerazvijene.

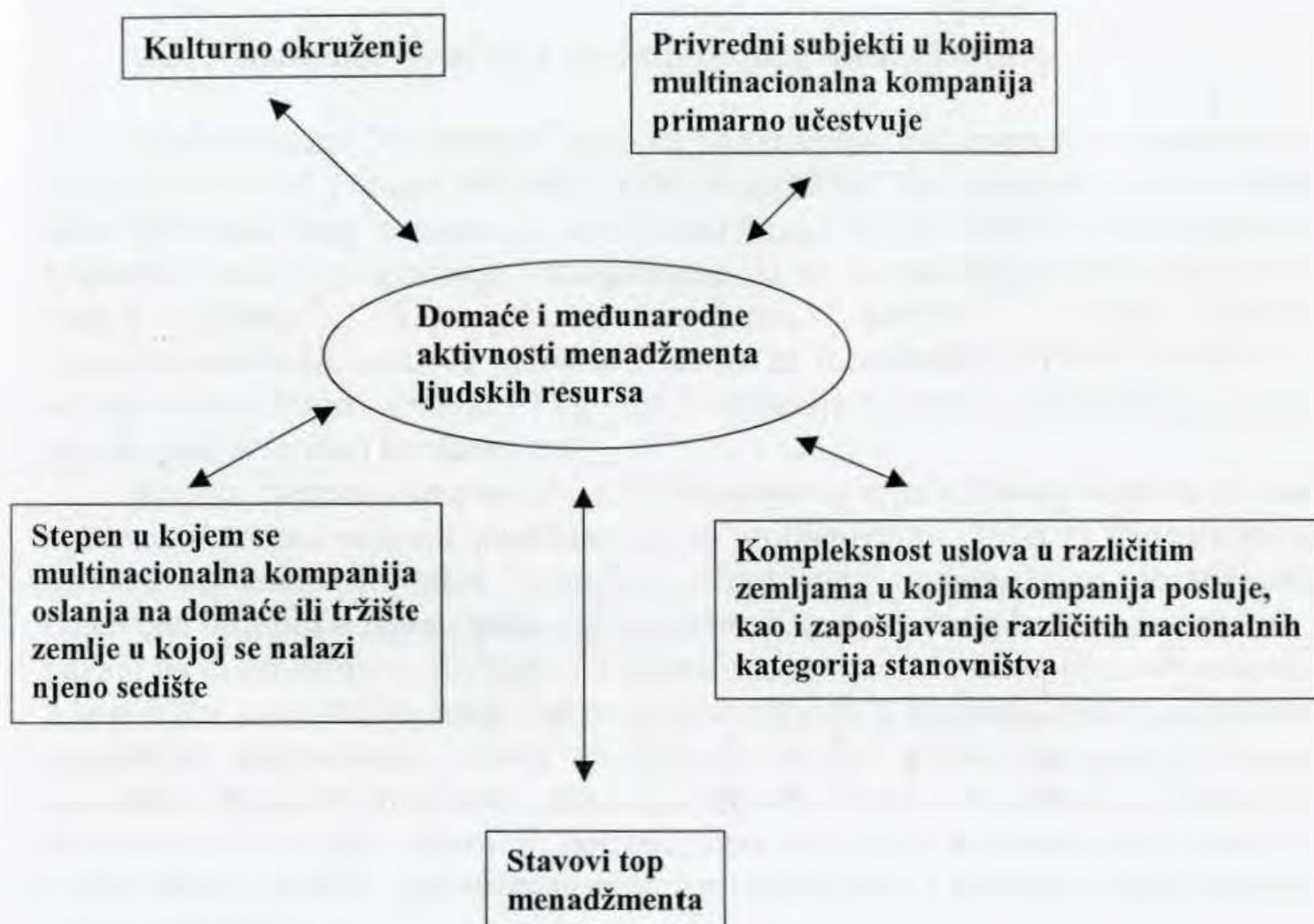
Karakteristična razlika između internacionalnog i domaćeg menadžmenta ljudskih resursa je kompleksnost miksa radne snage. Tipovi organizacione

<sup>58</sup> Sherman, Jr. A. W., Bohlander, G. W. 1992. *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, USA.

<sup>59</sup> Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH. i Dowling, P. J., Schuler, R. S., 1990. *International Dimension of Human Resource Management*, PWS - KENT Publishing Company, Boston, USA

strukture imaju direktan uticaj na kompleksnost miksa zaposlenih, na primer, strateške alijanse imaju veoma kompleksnu radnu snagu. Istraživanje podataka je imalo za osnovu kategorizaciju i kvalifikaciju ljudskih resursa koristeći sledeća tri kriterija: zemlju porekla, regrutaciju ljudi i zaposlene u zemlji.

Slika 15. Varijable koje umanjuju razlike između međunarodnih i domaćih aktivnosti funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH.

Brze i kompleksne promene na globalnom tržištu zahtevaju od organizacija da koriste informacije i komunikacione tehnologije kako bi mogli da se nose sa konkurencijom. Proizvodne kompanije su prilagodile unapređenje svojih proizvodnih tehnologija kako bi uključile kvalitet, smanjile troškove i povećale brzinu procesa. Intenzivirana tražnja za novim tehnologijama doprinela je jednako novom pristupu u razvoju menadžmenta ljudskih resursa, kao i reorganizaciji biznis procesa. Kulturne razlike ograničavaju menadžere da koriste standardizovane

strategije za uvođenje integracione tehnologije. Drastične tehnološke promene redefinišu radne uloge i ponovo uvode obuku, odnosno reobuku kao individualnu potrebu.

Kulturne razlike menadžmenta u multinacionalizmu se posmatraju između zemalja, ali i između kompanija, pa čak i unutar samih kompanija jer mnoge multinacionalne korporacije upravljaju poslovanjem u različitim zemljama, ali i na različitim linijama poslovanja ili različitim proizvodnim divizijama<sup>60</sup>. Različite poslovne linije ili divizije često imaju različite organizacione kulture, ali *ono što drži na okupu multinacionalne kompanije nisu zajedničke vrednosti, nego zajednička praksa.*

### 3.3. Nedoumice u razvoju međunarodnog menadžmenta

Međunarodno "vrbovanje" ljudi sa atraktivnim međunarodnim iskustvom i vizijom zavisi od porasta potreba. Često je zapažena uznemirenost među evropskim firmama zbog procene o potrebnom broju angažovanja osoblja visokog kvaliteta, kao i o privlačenju i mogućnosti da se zainteresuju najboljih ljudi iz drugih zemalja<sup>61</sup>. 'Demografska vremenska bomba' i nagon prema internacionalizaciji, nameću potrebu firmama za formiranjem tržišta talenata i to mnogo više iz drugih zemalja. Zbog toga, kompanije moraju da, obezbeđuju zarade koje su međunarodno konkurentne.

Razvoj talenata kompanijskog međunarodnog menadžmenta zahteva znatne obaveze. Rezultati razvoja menadžmenta su problematični i teški za merenje kako u domaćem kontekstu, tako i u međunarodnoj 'areni', a sam razvoj menadžmeta opterećen brojnim i veoma teško razumljivim dilemama. Neophodno je usresrediti pažnju na dileme koje se javljaju u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, a koje utiču na centralnu snagu razvoja menadžmenta u formiranju internacionalne kompanije: međunarodni razvoj za elitu ili za širu grupu menadžera; lokalni menadžeri nasuprot strancima; opravdani trošak; kratak rok operacionih zahteva nasuprot dugom roku razvojnih potreba; razvoj karijere nasuprot efektivnosti u poslu; internacionalni menadžer nasuprot internacionalna porodica; mladi nasuprot starih menadžera.

Mnoge kompanije se već sukobljavaju sa problemom manjakavosti oko kvalitetnih ljudi koji su im potrebni. Posebno je istaknut nedostatak dovoljno kompetentnih međunarodnih funkcionalnih specijalista. Jedna druga kompanija tužno je zaključila "da ima samo nekoliko menadžera sa istinskom internacionalnom perspektivom". Druge firme imaju teškoće u pomeranju iskusnih ljudi sa postojećih poslova prilikom vođenja novih trgovačkih špekulacija. Sve su ovo indikacije da, potreba za međunarodno iskusnim ljudima, može biti značajna

<sup>60</sup> Hofstede, Geert. 1999. "Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 ('99 Special Issue), p. 7 - 26.

<sup>61</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston.

obaveza za firme sa internacionalnim ambicijama i da će razvoj internacionalnih menadžera imati prioritet u budućnosti.

Porodična mobilnost je postala izražena briga mnogih kompanija. U jednoj kompaniji su čak izjavili "*Ljudi su mnogo probirljivi u pogledu lokacije i tajminga. Skoro da potpuno odbijaju inostrano radno mesto iz porodičnih razloga, kao što su školovanje dece i zapošljavanje žene. Čak i tamo gde su menadžeri želeli da odu na rad u inostranstvu, njihove supruge su manje voljne jer ne žele da time ugroze porodični život. Ljudi, generalno, nisu spremni da ugroze svoj privatni život zato što to traži kompanija, a cela porodica nije spremna da se žrtvuje zbog te ideje*<sup>62</sup>".

#### Primer 12

Rezultati istraživanja u kompanijama Ujedinjenog Kraljevstva su sledeći: u kompanijskim razmišljanjima bilo je postavljeno pitanje o željama menadžera da odu na rad u inostranstvo. Oko 38% smatra da menadžeri više vole da prihvate internacionalne položaje. U jednoj kompaniji u Engleskoj, trka nastala 1992. godine zbog entuzijazma ili 'ljudske predstave' o zapošljavanju u inostranstvu, nije se ni danas mnogo smanjila. Ipak 25% kompanija smatra, da menadžeri manje žele da odu. Razlozi koji su stavljeni na sam vrh liste su bojazan zbog dvostruke situacije: vaspitavanja dece i napredovanja u službi.

Izvor: Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston.

Takođe jedna od nedoumica su *mlađi nasuprot starijim menadžerima*. Manji broj menadžera želi, na početku svoje karijere, da ima porodične obaveze i smatra se, da je to dobar period za sticanje međunarodnog iskustva. Dok kompanije naglašeno govore o želji ranijeg sticanja te vrste iskustva, u praksi, su mnoge od njih obazrive. Mnoge firme nisu spremne da svojim direktorima ukažu na pravo životno i radno iskustvo u drugim zemljama sve dotle dok, u najmanju ruku, ne steknu rang srednjeg menadžmenta. Jedna korporacija je, na primer, navela da je prenošenje međunarodnog iskustva mlađim direktorima isuviše rizično, prenositi srednjim direktorima manje je rizično, ali kada ljudi vremenom napreduju do starijeg ili vrhunskog menadžmenta, smatra se da su tada vezani za preduzeće i da uživaju poverenje. Jedna nemačka kompanija naglašava da direktori koji se šalju u inostranstvo moraju posedovati znanje o proizvodnom asortimanu, poslovnoj filozofiji, a da bi se to postiglo potrebno je da prođe vreme. Ironoja je što ljudi koji dostignu srednji menadžment, zbog porodične vezanosti, često odbijaju odlazak.

Ona kompanija koje se odluči da ipak prenesu znanje mladim menadžerima, te mlađe ljude priprema i obučava u međunarodnom procesu nastupanja, to čine kroz ono što smatra manje rizičnim metodama kao što su susreti, razgledanje uređaja, posete biroima, međunarodne konferencije, rad na projektima, obuka o specifičnim propisima, kao i kroz menadžment ili kroz učenje stranih jezika na kursivima. Imajući u vidu strategijski značaj razvoja internacionalnog menadžmenta, kompanija bi trebala da ih razmatra samo na duži rok, i pozitivan dokaz da kompanija nudi put ka međunarodnoj karijeri.

<sup>62</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston

U oblasti međunarodnog poslovanja, menadžmenta i marketinga, na kraju XX veka i sa početkom XXI veka događaju se krupne promene, koje nameću pitanje, *da li je poziciona i segmentirana taktika samo površna promena ili stvarna inovacija sa kreacijom održive konkurentne prednosti*. Čak se pojavila i dilema "da li odeljenja marketinga treba spojiti sa odeljenjem prodaje, a marketing menadžere zameniti razvojnim timovima okrenutim ka potrošaču". Bilo kako bilo, evidentno je ublažavanje hijerarhijskih modela u cilju postizanja brzine i fleksibilnosti, reinženjeringa procesa u kompaniji sa zahtevima konstantnog organizacionog učenja, tako da odeljenje ljudskih resursa igra veoma značajnu ulogu u poslovnoj funkciji preduzeća. Savremeno poslovanje se oslanja na tri ključne tačke, a to su ljudski resursi, finansije i tehnologija.



Slika 16: Elementi strateškog poslovanja

U poslovnim procesima okarakterisanim kao »mreže«, »detelina«, »mrežne organizacije« u dizajnu internacionalnih programa uzimaju se u obzir demografske promene useljenika i iseljenika, starost zaposlenih kao i evolucija u ekonomskoj i kulturnoj sredini, gde *intelektualni kapital predstavlja indirektnu stratešku konkurentnu prednost koja treba da bude nosilac poslovanja u narednim godinama*. Tako lojalni zaposleni mogu da utiču na

stvaranje kritične mase lojalnih potrošača.

Analiza ekonomskog, političkog i kulturnog okruženja u međunrodnom poslovanju umnogome doprinosi kvalitetnijem tržišnom nastupu uvažavajući religiju, vrednosne stavove, jezik, materijalnu kulturu i tehnologiju. *Uspeh globalizovanih poslovnih strategija je uzajamno povezan sa uspehom ljudskih resursa koji treba da se prilagodi globalnom tržištu koje se sve više razvija, nastojeći da putem obrazovanja zadrži postojeći ili dobije novi posao*. Uticaj multinacionalnih kompanija u mnogim zemljama je veliki, putem njih se pored faktora rasta mogu transmitovati i faktori koji inhibiraju rast, na primer mogu se monopolistički ponašati unutar domaćih ekonomskih i proizvodnih tehnologija i tako imati negativan uticaj na okruženje. Pravila *nove svetske ekonomije* zahtevaju povećani uticaj tržišnih snaga, a globalizacija poslovanja i tržišta vodi ka umnožavanju organizacionih sfera koje premašuju poznate granice organizovanja. Tako razvoj internacionalnog poslovanja ima jaku potrebu za razvojem menadžmenta ljudskih resursa kao izvora konkurentne prednosti u oblasti strateškog međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. U mnogim multinacionalnim kompanijama oblikovana korporativna strategija je značajnija od planova koji

vremenom postaju sve fleksibilniji. *Poslovna strategija i strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa* su postale nerazdvojne, mada su praćene mnogim dilemama, kao što su razvoj karijere nasuprot efikasnosti u poslu, ili dilemom izbora lokalnih ili inostranih menadžera, mladih ili pak starih. U internacionalnim kompanijama uloga menadžmenta ljudskih resursa je proširena, uz neophodnost godišnje posete ključnim stranim afilijacijama, učestalim sastancima menadžera ljudskih resursa podružnica u korporaciji, kao načina održavanja identiteta i osiguravanja saradnje u globalnoj praksi ljudskih resursa.

U poređenju s prošlim vremenima, sadašnja i buduća karakterizacija menadžmenta ljudskih resursa se mnogo intenzivnije ogleda u nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj konkurenciji, koji se odražavaju na radnu snagu. Kada se, putem krupnih promena, one odraze na organizacionu strategiju, strukturu, oblik i tehnologiju u firmi koja želi da opstane na bojnom polju međunarodne konkurencije, faktori okruženja zahtevaju brzinu, kvalitet, inovacije i globalizaciju. Ovi faktori okruženja su dali podsticaj shvatanju značaja i primeni znanja u oblasti internacionalnog menadžmenta ljudskih resursa, komparativnog, strateškog, kao i celokupnoj oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

Međutim, i dalje ostaje otvoreno pitanje " Da li je moguće ostvariti model harmoničnih odnosa između menadžera i radnika i da li će uvek postojati konflikt između vlasnika i njihovih predstavnika s jedne, i radnika s druge strane? Možda je u nekim kompanijama ipak očiglednije, da menadžment ljudskih resursa, igrajući ulogu partnera, zapravo podriva istinske interese radnika govoreći u svoju odbranu da partnerska uloga menadžmenta ljudskih resursa ne implicira odbranu interesa menadžera, već prvenstveno odbranu interesa biznisa.



## 1. Upravljanje kvalitetom i ljudski resursi u međunarodnom poslovanju i marketingu

Pri pokušaju definisanja i analiziranja standardnih aktivnosti, postavlja se pitanje: može li se standardizovati čovek? Odmah se nameće i odgovor da ne može. Naime, svaki čovek sa svojim kulturnim, obrazovnim i karakternim odlikama je "svet" za sebe, tako da se može govoriti samo o pokušajima "prilagođavanja", "adaptibilnosti", "okvirnog usaglašavanja sa okolinom", u cilju ostvarivanja kvaliteta poslovanja.

Potrebe pojedinaca, kompanija, pa i samih društava se stalno menjaju, a godine devete decenije neočekivano su donele povećanja zahteva kvaliteta. Od tada, vodi se na međunarodnom i domaćem tržištu intenzivna borba za kvalitet. Sama svest o kvalitetu nije dovoljna, potrebna je podrška rukovodstva, znanje svih radnika o načinima poboljšanja kvaliteta, i ostalih zainteresovanih strana kao što su akcionari i društvo, a upravljanje, odnosno organizacija i vođenje politike kvaliteta postale su potrebne u istoj meri koliko i potreba za politikom proizvodnje, tehnologije, prodaje i finansija. Zato su i zaposleni i potrošači podjednako zainteresovani za kvalitet mada imaju različit pogled na kvalitet<sup>63</sup>. Proizvođači da ponude što viši kvalitet, koji bi im bio garancija opstanka njihove delatnosti na tržištu, jer neodgovarajući kvalitet proizvoda prouzrokuje gubitak kroz utrošak vremena, materijala i gubitak konkurentne prednosti. Potrošači uvek biraju kvalitet proizvoda kada kupuje i koriste proizvode i usluge. Predmet njihovog interesovanja nije produktivnost određene kompanije, već da li ponuđeni proizvod ili usluga zadovoljava njihove potrebe, da li je jednostavna nabavka rezervnih delova ili dodatna usluga. Kvalitet Kaoru Išikava deli u dve kategorije: *pozitivan kvalitet* koji čini proizvod superiornim u odnosu na ponudu ostalih kompanija u konkurenciji i *negativan kvalitet* koji se odnosi na neispravnost i nedostatke<sup>64</sup>. Stoga se danas, s pravom postavlja pitanje da li se može govoriti o kvalitetu, ako se ne govori o totalnom kvalitetu.

<sup>63</sup> Kondo, Yoshio. 1997. *Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj - ECPD, Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija, Beograd.

<sup>64</sup> Ideja o kvalitetu je prilično stara i Kaoru Išikava nudi osnovne odrednice kvaliteta: "Materijal od koga su ljudi pravili oruđa razvijao se tokom vekova od kamena, preko bronz, gvožđa. Od mnogih teorija o tome kada se pojavio čovek, danas najpouzdanije, čini se, deluje ona po kojoj su se ljudi sposobni da koriste oruđa za klesanje kamena pojavili u Africi pre oko 1.7 miliona godina. U davna vremena ljudi su morali da budu zainteresovani za kvalitet, bar kada su u pitanju oruđa koja su koristili. Naprsnut zemljani krčag ne bi mogao da posluži za čuvanje ili donošenje vode, dok su strele čiji su šiljci savršeno izrađeni, napravljeni vrlo kvalitetno, letele pravije i dalje, i samim tim omogućavale uspešniji lov. Jesenje žetve bile su bolje kada se zemlja zaoravala dublje pomoću oštrijih motika i raonika. To je dugogodišnje iskustvo sticano od vremena kada se čovek prvi put pojavio na zemlji." Ljudi su prestali da budu lovci i skupljači i počeli su da proizvode hranu pre oko 10.000 godina. Otrprike u to vreme okončana je i veoma duga istorija samodovoljnosti, odnosno javila se trgovina. U istoriji čovečanstva pojam kvaliteta postoji mnogo duže, million godina, nego što su troškovi (deset milenijuma) i produktivnost (dva veka). Kondo, Yoshio. 1997. *Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj ECPD (Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija), Beograd

Svest o kvalitetu se probudila krajem XIX veka. Godine 1887. Britanski Donji dom doneo je zakon kojim je regulisano da sva roba koju Engleska bude izvozila, mora imati prateća dokumenta sa podacima o karakteristikama proizvoda i poreklu. Ubrzo posle toga i druge evropske zemlje su svoju pažnju usmerile ka kvalitetu, mada je počeo da se primenjuje tek u trećoj deceniji XX veka s primenom statističkog upravljanja procesom. Za vreme Drugog svetskog rata doneti su standardi namenjeni vojnoj industriji tako da današnji standardi vode poreklo iz vojnih potreba<sup>65</sup>. Daljem širenju ideje zvane 'kvalitet' doprineli su Tejlor (Taylor), Šuhart (Shewhart), Deming (Deming), Džuran (Juran), Krozbi (Crosby), Fajgenbaum (Feigenbaum<sup>66</sup>), Kondo (Kondo), Išikava (Ishikawa). Zahvaljujući njihovom doprinosu, danas je filozofija sistema kvaliteta sadržana u familiji standarda ISO 9000 - 2000, u kontekstu međunarodne standardizacije, koja definiše kvalitet kao "nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve". Džuran je definisao strateški menadžment kvaliteta kao *sistemski pristup postavljanju i ostvarivanju ciljeva kvaliteta; kao dodatak širem upravljanju kvalitetom kroz čitavu kompaniju*. Pouzdanost proizvoda i usluge koju potrošači zahtevaju, zaštita globalnog okruženja ljudi, bolji radni uslovi i kraće radno vreme, kao i veći udeo akcionara čine elemente koji su neophodni prilikom savremenog menadžment marketing poslovanja<sup>67</sup>.

U savremenim uslovima poslovanja, kvalitet podrazumeva vrhunsku strategiju i odnosi se na učinak organizacije. Razvoj strategije kvaliteta zahteva određenu kulturu saradivanja i organizacijskog ponašanja, i jedino može biti postignuta kroz aktivno vođstvo podržano vrhunskim menadžmentom. Vođstvo uključuje naročito poznavanje potreba zaposlenih i potrošača, ljudske psihologije, organizacije, mogućnosti promenljivosti procesa. Glavni cilj strategije kvaliteta je da integriše sve procese planiranja organizacije pod filozofijom menadžmenta totalnog kvaliteta kako bi se postigao cilj kvaliteta<sup>68</sup>. Kvalitet je u kontekstu međunarodne standardizacije sadržan u familiji standarda ISO 9000.

### 1. 1. Sistematizacija standarda

Međunarodne standarde kvaliteta određuje Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO) koja predstavlja svetsku federaciju nacionalnih institucija za standardizaciju, članica ISO. Rad na pripremanju međunarodnih standarda odvija se kroz ISO tehničke komitete i svaka članica delegira svoje predstavnike u neki od

<sup>65</sup> Maksimović, Marijana. 1998. "Menadžment i sistemi kvaliteta u međunarodnoj trgovini", Ekonomski fakultet, NS, Subotica.

<sup>66</sup> Tencer, R. Arthue, Toro, de .J. Irving. 1992. TQM - *Three Steps To Continuous Improvement*" Adison-Wesley Publishing Co, Massachusetts.

<sup>67</sup> Yoshizava, Tadashi. 1993. "Quality Strategy Deployment by Means of QFD", *World Proceedings Quality Congress, Helsinki, Finland, EOQ*, p. 43 - 45.

<sup>68</sup> Mashado, V. A. Cruz. 1994. "Quality based strategy - Modeling for lean manufacturing", *EOQ*, Lisbon, Portugal.

osnovanih tehničkih komiteta za čiji predmet rada je zainteresovana. Nacrt međunarodnog standarda koji tehnički komitet usvoji, šalje se članicama ISO na prihvatanje, a da bi se standard usvojio potrebno je da ga odobri najmanje 75% od ukupnog broja članica. U radu učestvuju i sve one vladine i nevladine organizacije koje su u vezi sa ISO, pritom ISO usko saraduje sa Međunarodnom elektrotehničkom komisijom (International Electrotechnical Commission - IEC) vezano za pitanja koja se odnose na oblast elektrotehnike<sup>69</sup>.

ISO je usvojila 15 decembra 2000. godine familiju standarda ISO 9000 koja se sastoji od sledećih standarda:

- *ISO 9000 - 2000 Sistem menadžmenta kvaliteta - osnove i rečnik* – identičan je sa njim JUS ISO 9000 - 2001. Standard opisuje osnove sistema menadžmenta kvaliteta i utvrđuje terminologiju za taj sistem i zamenjuje standard JUS ISO 8402:1996,
- *ISO 9001 - 2000 Sistemi menadžmenta kvaliteta – zahtevi* - specificira zahteve sistema menadžment kvaliteta koji se koristi kada je potrebno da se prikaže sposobnost organizacije da isporučuje proizvode koji ispunjavanju zahteve odgovarajućih propisa. Sa standardom je dentican JUS ISO 9001 - 2001, i on zamenjuje dosadašnji standard ISO 9001:1996,
- *ISO 9004 - 2000 Sistemi menadžmenta kvaliteta - uputstva za poboljšavanje performansi* - sadrži uputstva vezana za efektivnost i efikasnost sistema menadžmenta kvaliteta sa ciljem unapređenja performansi organizacije i poboljšavanja zadovoljstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana. Sa njim je identičan JUS ISO 9004 - 2001 i on zamenjuje ISO 9004: 1994,
- *ISO 9011 - 2000* daje uputstva za proveru sistema menadžmenta kvaliteta i sistema menadžmenta životnom sredinom.

Prema standardima ISO 9000 - 2000, identifikovano je osam *principa* menadžmenta kvaliteta, koje top menadžment može da koristi u vođenju poslovanja organizacije sa ciljem poboljšanja performansi, i to su<sup>70</sup>:

- a) usmeravanje na korisnike;
- b) liderstvo;
- c) uključivanje osoblja;
- d) procesni pristup;
- e) sistemski pristup menadžmentu;
- f) stalna poboljšanja;
- g) odlučivanje na osnovu činjenica;
- h) uzajamno korisni odnosi sa isporučiocem;

Osim principa, identifikovani su i sledeći *korisnici* standarda:

---

<sup>69</sup> ISO 9000 : 2000.

<sup>70</sup> Ibid, ISO : 2000.

- a) organizacije koje nastoje da *ostvare prednost* primenom sistema menadžmenta kvaliteta;
- b) organizacije koje nastoje da *steknu poverenje* u isporučioce da će zahtevi organizacije koji se odnose na proizvod, biti zadovoljeni;
- c) *korisnici proizvoda*;
- d) oni koji žele da *bolje razumeju* terminologiju koja se koristi u menadžmentu kvaliteta;
- e) oni koji *interno ili eksterno vrednuju sistem menadžmenta kvaliteta* ili proveravaju usaglašenosti sa zahtevima standarda ISO 9001;
- f) oni koji u organizaciji interno ili eksterno *pružaju savetodavnu ili edukativnu pomoć* vezano za sistem menadžmenta kvaliteta i
- g) oni koji *izrađuju* odgovarajuće standarde.

Najnovija familija standarda ISO 9000 - 2000 pridaje veći *značaj ljudskom faktoru* kako kroz naglašavanje uloge *korisnika i ostalih zainteresovanih strana*, tako i kroz *zaposlene i ulogu najvišeg rukovodstva* u odnosu na prethodnu verziju standarda. U sistemu menadžmenta kvaliteta uloga najvišeg rukovodstva se sastoji<sup>71</sup> u:

- a) uspostavljanju i održavanju politike i ciljeva kvaliteta organizacije;
- b) promociji politike i ciljeva kvaliteta u svim delovima organizacije radi povećanja motivacije i uključenosti;
- c) obezbeđivanju težišta zahteva korisnika kroz celu organizaciju;
- d) osiguranju odgovarajućih procesa kako bi se omogućilo ispunjenje zahteva i korisnika i ostalih zainteresovanih strana i ostvarenje ciljeva kvaliteta;
- e) osiguranju, primeni i održavanju efektivnog i efikasnog sistema menadžmenta kvaliteta kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi;
- f) osiguravanju neophodnih resursa;
- g) periodičnom preispitivanju sistema menadžmenta kvaliteta;
- h) odlučivanju o merama u odnosu na politiku i ciljeve kvaliteta i
- i) odlučivanju o merama za poboljšavanje sistema menadžmenta kvaliteta.

U delu koji se odnosi na termine i definicije, dati su najvažniji pojmovi koje se vezuju za sistem menadžmenta kvaliteta i imaju i posredne veze sa ljudskim resursima, a od navedenih odrednice kao najvažnije izdvajaju se:

*zadovoljenje korisnika* - mišljenje korisnika o stepenu ispunjenja njegovih zahteva;

*sistem menadžmenta kvaliteta* - kojim se, sa stanovišta kvaliteta upravlja organizacijom;

*menadžment* - koordinisane aktivnosti za vođenje i upravljanje organizacije. Termin "management" u engleskom jeziku ponekad odnosi na

<sup>71</sup> Ibid, ISO: 2000

ljude, osobu ili grupu osoba sa ovlašćenjima i odgovornošću za vođenje i upravljanje organizacijom i tada treba koristiti termin *top menadžment*;

*najviše rukovodstvo* - osoba ili grupa ljudi koja na najvišem nivou vodi i upravlja organizacijom;

*menadžment kvaliteta* - koordinisane aktivnosti za vođenje i upravljanje organizacijom u odnosu na kvalitet;

*upravljanje kvalitetom* - deo menadžmenta usmeren ka ispunjavanju zahteva kvaliteta;

*stalna poboljšanja* - stalna aktivnost na povećanju sposobnosti ispunjavanja zahteva;

*radna sredina* - skup uslova u kojima se obavlja rad.

U standardu ISO 9001- 2000, zahtevi, u odeljku koji se odnosi na *menadžment resursa*, nalazi se odrednica *ljudski resursi* koja upućuje na osoblje koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda koje mora da bude osposobljeno u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva. Organizacija mora da definiše potrebnu osposobljenost osoblja, treba da obezbedi obuku ili preduzme druge mere, ocenjuje efektivnost preduzetih mera, osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu. Pored toga, organizacija mora da utvrđuje i primenjuje efikasna rešenja za komuniciranje sa korisnicima u davanju informacija o proizvodu, upitima, ugovorima ili postupanjem sa narudžbinama, uključujući i izmene i povratne informacije korisnika i njihove žalbe. ISO 9004, Uputstva za poboljšavanje performansi, sadrži odeljak menadžment resursima, koji obuhvata na prvom mestu ljudske resurse, odnosno osoblje, a potom infrastrukturu, radnu sredinu, informacije, isporučioca i partnere, prirodne resurse i finansijske resurse. Standard ISO 9004 i ISO 9001 su zamišljeni kao usklađen par standarda sistema menadžmenta kvaliteta, projektovani da budu komplementarni, ali mogu se koristiti i nezavisno.

Rukovodstvo organizacije treba da poboljšava efikasnost i efektivnost organizacije, upotpuni *sistem menadžmenta kvaliteta uključivanjem osoblja*, njegovom podrškom i usavršavanjem stalne obuke i planiranjem karijere, definisanjem njegove odgovornosti i ovlašćenja, utvrđivanjem pojedinačnih i timskih ciljeva, olakšavanjem uključivanja u postavljene ciljeve i donošenjem odluka, odavanje priznanja i nagrađivanje, olakšavanjem otvorene, dvosmerne razmene informacija, stalno preispitivanje potreba osoblja, stvaranja uslova za podsticanje inovacija, obezbeđivanje efektivnog timskog rada, saopštavanje predloga i mišljenja, merenje zadovoljenja osoblja i istraživanje razloga zašto osoblje dolazi u organizaciju i napušta je. Rukovodstvo, pri tom treba da razmatra analize sadašnjih i očekivanih potreba za osposobljenošću poredeći je sa osposobljenošću koja već postoji u organizaciji, a to obuhvata

*vrednovanje osposobljenosti pojedinaca za obavljanje definisanih aktivnosti.* Da bi moglo da se podrži ostvarivanje ciljeva organizacije i usavršavanja osoblja, pri planiranju obrazovanja i obuke, potrebno je razmatrati: iskustvo osoblja; traženo i pokazano znanje; veštine liderstva i menadžmenta; alate za planiranje i poboljšavanje; stvaranje tima; rešavanje problema; veštine komuniciranja; kulturno i socijalno ponašanje; poznavanje tržišta, potreba i očekivanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana i kreativnost i inovacije.

Aspekt ljudskih resursa u međunarodnoj standardizaciji predstavljen je kao glavni cilj menadžmenta ljudskih resursa koji teži totalnom kvalitetu u organizaciji i usmerena je na ljude i njihovo ponašanje<sup>72</sup>. Menadžment ljudskih resursa treba da podstiče eksplicitnu politiku i strategiju kvaliteta kao efektivne instrumente za evaluaciju. Za početak je jako važno da su odabrani menadžeri i korporativno liderstvo adaptirali stil ponašanja koji podržava pravo okruženje za menadžment kvaliteta. "Ukoliko su standardi samo set propisa kvalitet se neće dogoditi. Kvalitet će se dogoditi kada lideri konzistentno primenjuju i podstiču i nagrađuju rad u skladu sa standardima<sup>73</sup>".

## **1. 2. Orijentcija ka totalnom kvalitetu**

Totalno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) podrazumeva kontinuirano poboljšanje i upravljanje kvalitetom "svih zaposlenih", personala u svim jedinicama kompanije i svim nivoima organizacione strukture<sup>74</sup>. Uslovljeno je visokom obukom kadrova, visokom korporativnom kulturom i motivacijom, a sve skupa vodi ka inovacijama koje osim toga što predstavljaju "pokretačku snagu" kompanije, direktno utiču na povećanje konkurentnosti. Tako se danas uz termin TQM koriste i termini "poslovna izvrsnost", "fascinantni kvalitet", "savršeni kvalitet".

Uprkos ekspanziji razumevanja šta kompanije na tržištu rade, šta sve čine u cilju zadovoljstva potrošača, malo se zna o karakteristikama uspešnih programa i aktivnosti koje podstiču zadovoljenje potrošača<sup>75</sup>. TQM je postao popularan u devetoj deceniji XX veka, definisan kao kompanijska obaveza za zadovoljenje potrošača kontinuiranim usavršavanjem svakog procesa biznisa koji je uključen u dostavljanje roba ili usluga. Slično konceptu marketinga, TQM omogućuje superirno izvođenje kroz eksterni fokus na zadovoljavanje potrošača i interni fokus na operativnu izvrsnost. Razlika je u tome što TQM nudi menadžerima mnoštvo organizacijskih prednosti i oruđa podrške zaposlenima. Koncept "totalnog kvaliteta" širi se mnogo dalje od marketing

<sup>72</sup>Vloeberghs, Daniel. 1998. "Management development in a context of drastic changes", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9, MBC University Press, p. 644 - 661.

<sup>73</sup>Hake Surplus, Susan. 2000. "Killing quality with kindness", *Quality Progress*, Vol. 33, No. 2, p. 60 - 63.

<sup>74</sup>Maksimovic, Marijana. 1998. "Menadžment i sistemi kvaliteta u međunarodnoj trgovini", Ekonomski fakultet, Novi Sad, Subotica.

<sup>75</sup>Mohr-Jackson, Iris. 1998.

potrošačkog uočenog pogleda na kvalitet. Totalni kvalitet proširuje ranija gledišta kvaliteta i uključuje pozitivne promene u ljudima, materijalima, opremi, metodama, organizaciji, obuci i obrazovanju, okolini kako bi se obezbedila kompletna satisfakcija potrošača u punom rasponu proizvoda i potrebama pružanja usluge, tako da je danas, suštinski, koncept totalnog kvaliteta postao glavna filozofija menadžmenta. Termin "orijentacija" je ovde usvojen u značenju izvršavanja koncepta te stoga, izraz *totalno kvalitetu orijentisana organizacija* je ona čiji su postupci saglasni sa konceptom totalnog kvaliteta.

Prilikom razlikovanja TQM početnika od TQM naprednih korišćena su tri nezavisna kriterijuma<sup>76</sup>:

- 1) Nacionalna nagrada za kvalitet (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) – dodeljuje se godišnje kako bi se uočile američke kompanije koje se izdvajaju po menadžmentu kvaliteta i postignućima kvaliteta<sup>77</sup>;
- 2) Skala za priznavanje kvaliteta (Quality Recognition Scale –QRS) se koristi u istraživanju ponašanja korisnika i sledbenika grupa i
- 3) Samokvalifikacija - odnosi se na početnike u naporima za poboljšanje kvaliteta.

U literaturi postoji raznolikost u određivanju perspektive autputa proizvoda i usluge. Garvin, na primer, opisuje pet pristupa za određivanje prinosa kvaliteta proizvoda i usluge<sup>78</sup>: transcidentalni pristup ili "urođena izvrsnost"; pristup baziran na proizvodu kao tačnoj i merljivoj varijabli; pristup baziran na korisniku koji obuhvata potrošačko gledište; pristup baziran na proizvodnji gde je neophodna saglasnost sa zahtevima i pristup baziran na vrednostima kvalitet-cena.

Zadovoljstvo potrošača i zadovoljstvo poslom, čini jednu od najvažnijih prethodnica orijentaciji totalnog kvaliteta. Satisfakcija poslom može biti funkcija menadžerske sposobnosti da obučava, motiviše i ulaže u radnu snagu. Zadovoljstvo radne snage se odražava na potrošače i vodi poboljšanju satisfakcije potrošača. Formulacija kvalitet-naprednih je sledeća: *"Radi se po principu da ako zaposleni nisu zadovoljni i efektivno motivisani i opunomoćeni, oni nemaju izgleda da budu efikasni u punom zadovoljavanju potrošača, delotvorni bez obzira koliko se dobro proizvodi proizvod zato što*

<sup>76</sup>Ibid...Mohr-Jackson, Iris. 1998. "Managing a Total Quality Orientation", *Industrial Marketing Management*, 27, p. 109 - 125.

<sup>77</sup> U suštini, totalni kvalitet je filozofija menadžmenta koja ima svoje principe, primenu i tehnike. "CEO" i tim top menadžmenta igraju presudnu ulogu u institucionalizovanju kulture totalnog kvaliteta i nadgledavanju i izvršavanju iste. Sve veći broj američkih kompanija, usvojio je "MBNQA" koncept kao okvir za ispunjavanje totalnog kvaliteta. Taj okvir se sastoji iz sedam kategorija: *vođstvo, informacija i analiza, strategijsko planiranje kvaliteta, razvoj ljudskih sposobnosti i menadžmenta, menadžment procesa kvaliteta, rezultati kvaliteta i rada i fokus na potrošače i njihovo zadovoljstvo*, što sve zajedno čini glavne komponente jednog integrisanog sistema menadžmenta totalnim kvalitetom. Izdvojila su se dva pogleda na kvalitet i to "potrošač - primećen kvalitet" i "orijentacija na totalni kvalitet" koja zahteva veći uticaj marketinga u procesnom usavršavanju za obezbeđivanje satisfakcije potrošača. Eventualne primedbe iz delokruga intervjua otkrivaju istraživanje potrošača, konkurentni inženjering, tehnike eksperimentalnog dizajna, unakrsno-funkcionalni timovi, razvoj funkcija kvaliteta (QFD) i njima slične. Ibid, Mohr-Jackson, Iris. 1998.

<sup>78</sup>Ibid, Mohr-Jackson, ...

su način dostavljanja i primaja naredbi, kao i rad pomoćnih službi ključni nosioci kvaliteta.<sup>79</sup> Što je veća satisfakcija zaposlenih veća je satisfakcija potrošača, a samim tim i doslednija orijentacija ka totalnom kvalitetu organizacije. Politika ljudskih resursa se razlikuje kod organizacija koje su u velikoj meri uspostavile kvalitet od onih organizacija koje su započele rad na kvalitetu, što se vidi kroz obuku, timske aktivnosti, nagrade i priznanja. Ukoliko su one više zastupljene, utoliko je kompanija bliža TQM-u.

#### Primer 13

U nekim kompaniji industrijske proizvodnje, postoje odlični mehanizmi za izlazak u susret potrebama potrošača. To je vrlo formalan proces: svakog meseca kompanija šalje 50.000 upitnika svojim kupcima, od toga dobija natrag 34% upitnika u kojima ih potrošači procenjuju. Kompanije koristi te procene, to se radi već deset godina, i isto toliko dugo postoji trag o tome šta kupci misle o njima, sve u cilju postizanja suštinskih poboljšanja.

Izvor: Mohr-Jackson, Iris. 1998. "Managing a Total Quality Orientation", *Industrial Marketing Management*, 27, p. 109 - 125.

Kompanija koja u većem stepenu primenjuje TQM, ima jače povezanu politiku ljudskih resursa. Početnici u kvalitetu ljudske resurse pre se vezuju za proizvodne i finansijske indikatore, nego za kvalitet izražen u zadovoljstvu potrošača. Ključne stavke koje ukazuju na proizvođača orijentisanog ka potrošaču i koji je vođen uslovima na tržištu ispoljavaju se u tome kako se menadžeri ocenjuju i nagrađuju. Ukoliko se menadžeri nagrađuju na bazi kratkoročne profitabilnosti i prodaje može se govoriti o praksi početnika u kvalitetu. Kako kompanije više primenjuju TQM, obrazovanje u kvalitetu proširuje se sa proizvodnje i inženjeringa na korporativnu strategiju i postaje deo čitave kompanije. Straško planiranje preispituje kompanijski proces planiranja i ključne zahteve kvaliteta integrisane u sve poslovne planove.

Često postoje tvrdnje da stariji menadžeri moraju biti ubeđeni u vrednost orijentacije ka totalnom kvalitetu, moraju biti aktivno uključeni u promociju važnosti kvaliteta i zadovoljstva kupaca. U tome mogu pomoći razni vidovi kompanijske komunikacije kao što su: novinska izdanja, pisma, video, dijapozitiv šou, video bimo, ali još važnije je da stariji menadžeri moraju pokazati sklad između reči i dela, često nazvanog "*hoda i govora*", kako bi mogli da pokažu odgovornost i steknu poverenje ostalih zaposlenih. Međutim, zaposleni moraju negovati orijentaciju ka totalnom kvalitetu korišćenjem razvijenijih metoda stvaranja kvaliteta orijentisanog prema kupcu. Funkcija kvaliteta može se koristiti u cilju spajanja kvalitet dizajna sa potrebama kupaca. Ovaj metod pokazuje kako proizvodi ili usluge mogu biti dizajnirani na taj način da potrebe kupca eksplicitno uzme u obzir i poveže sa određenim odlukama. Zadovoljstvo zaposlenih treba da se poveže sa zadovoljstvom kupaca, menjanjem sistema nagrada od onog koji je baziran na finansijskim indikatorima prodaje i profita, do onog zasnovanog na poboljšanju

<sup>79</sup>Ibid, Mohr-Jackson, ...

zadovoljstva kupaca. Dobro razvijen proces planiranja može umnogome da osnaži orijentaciju ka TQM. Važnost donošenja strategijskih planova se ogleda kroz sistematsku analizu datoteka i informacija, uključujući kupce i zaposlene. Uloga marketinga se ogleda u obezbeđenju informacija koja potiču od kupaca i njihovoj direktnoj povezanosti za određene poslovne procese i strategijske koristi od poboljšanog kvaliteta koji potrošač očekuje da primi i zadovoljstva zaposlenih od tog poboljšanja.

Slika 17: TQM - široko predstavljen model



Izvor: EOQ, European Organization for Quality, 1992. No.2, Switzerland, p.10.

"Potreba da se globalno sagleda konkurentski pejzaž vođena je činjenicom da su svi glavni igrači na tržištu globalni konkurenti<sup>80</sup>". Da bi se razvio dobar proces konkurentске analize, treba da se obezbede informacije o poslovnim celinama, ključnim konkurentima, uključujući datoteku o finansijskom poslovanju, prodaji i marketinškim strategijama, bazu

<sup>80</sup> Bigwood, P. Michael. 1997. "Total Quality Management at Work", *Industrial Marketing Management*, 26, p. 459 - 466.

tehnologije i kapacitet proizvodnje. TQM pristup nudi alatke za skupljanje informacija, u kratkom roku od velikog broja zaposlenih, pomaže analiziranju tih informacija koje će obezbediti satisfakciju zaposlenih i potrošača.

Iz perspektive menadžera, ključni elementi koji su proizašli iz ovog slučaja su<sup>81</sup>:

- uloga menadžera je da jasno odredi ciljeve, zadatke i odgovornosti tima kvaliteta i da ih iskaže kroz komuniciranje sa njima;
- pošto su članovi tima potrošači, to što su više uključeni u razvoj ciljeva i raspodelu zadataka, toliko će više podržavati bolje rezultate procesa poslovanja i
- menadžment mora biti realističan oko količine vremena koja će članu tima biti potrebna da doprinese razvoju novog biznis procesa kao i delovanju nakon što je primenjen.

U sklopu konteksta TQM-a razvijen je koncept *totalne uključenosti ljudi (Total People Involvement)* jer usled traumatske prirode promena bilo je neophodno prepoznati faktore koji su potrebni za njihovo razumevanje i organizovanje u budućnosti<sup>82</sup>. Totalni kvalitet je ključ efikasnosti moderene ekonomije.

#### Primer 14

U kompaniji koja prodaje u šesnaest zemalja svoje proizvode, kao što su deterdženti i kozmetički proizvodi, Timotei šamponi, Persil prašak, Lynx dezodoransi i ostala sredstva za higijenu, primetilo se da je prodaja do 1996. godine opadala i da se oni suočavaju sa gubitkom profita. Tadašnji top menadžment Home and Personal Care Europe – HPCE je odlučio da adaptira Evropski model izvrsnosti i da odredi organizacione potrebe prodaje. To je bio Model Evropske fondacije za menadžment kvalitetom (The European Foundation for Quality Management – EFQM), model koji će biti usmeren ka *organizacionom razvoju u okruženju satisfakcije potrošača, satisfakcije zaposlenih, uticaju društvenih i biznis rezultata*. Sačinjena je anketa od strane Međunarodnog instituta za istraživanje (Internacional Survey Research). Model je integrisao ispitivanje zaposlenih ne samo o pitanjima satisfakcije ljudi "per se", već i o drugim aspektima EFQM modela. Tako su se pitanja koja su bila blisko povezana sa biznis strategijom odnosila na to da li su ljudi osećali da imaju adekvatne resurse i opremu za posao. Zatim su sledila pitanja o moralu i ličnoj satisfakciji. Ovi rezultati su pokazali, da se u nekim oblastima, kao specifičnost zaposlenih izdvojilo *drugarsko kompanijsko okruženje*. Da bi se poboljšao kvalitet povratka informacija, kompanijski vrh je razvio jedan integrisan pristup, baziran na sposobnosti da se procene dostignuća, potencijali i potrebe treninga. Ovo je učinjeno iz nekoliko faza, jer su sami sebi priznali da se velike organizacije ne menjaju preko noći, ali počinju od vrha organizacije i 1600 menadžera, sa ciljem da se spusti niže na ostalih 10 000 zaposlenih. Na mestu komunikacija, biznis je imao opciju *haj-teh* rešenja, stvarajući intranet, menjanjem svih internih telefonskih lista sa "on line" direktorijuma. Dvoje ljudi je od tada zaposleno za usmeravanje intraneta, koji se koristi za komuniciranje, "gore-dole" i

<sup>81</sup>Ibid, Bigwood, P. Michael. 1997.

<sup>82</sup>Power, Damien, Sohal, S. Amrik. 2000. "Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence", *Technovation*, No. 20, p. 373 / 387

za razmenu dobre prakse kroz organizaciju. Tim ljudskih resursa je tražio način da se ljudi skupe u virtualne timove kako bi se skratilo vreme potrebno za promenu, koja predstavlja prepreku za zdravu radnu i životnu ravnotežu. Pristup baziran na sposobnostima je razvijen posle prvobitnog istraživanja, a korišćen je da podstakne inicijative novog treninga. U biznisu kao celini koristila se samoprocena kao baza za poboljšanje kroz sve aspekte EFQM modela izvrsnosti. Važan dodatak ovom modelu predstavljalo je priznanje da znanja menadžmenta i partnerstvo sa nizom deoničara su važni elementi u bilo kojoj uspešnoj strategiji biznisa. Ali HPCE je odlučio da se drži prvobitnog modela, jer su ljudi naučili kako da ga koriste, a smatra se da bi u toj tački upoznavanje sa nečim novim bilo ometajuće. Svaki proces biznisa i svaka jedinica imala je sopstveni samoprocenjivački tim sastavljen od unakrsnog sektorskog osoblja, uključujući radnike sa "plavim kragnama". Ovi timovi su menjali članstvo svake godine i težili napretku preko EFQM kriterija i subkriterija. Evidentno je da su najistaknutije oblasti totalnog kvaliteta, vezane za međunarodnu konkurentnost, totalni kvalitet ljudskih resursa i totalni kvalitet proizvoda i usluga, a tek potom dolaze do izražaja totalni kvalitet procesa poslovnog upravljanja, razvoja proizvoda i tok informacija.

Izvor: Arkin, Arnat. 1999. "Excellent adventure - future quality management", *People Management*, 2, September.

### 1. 3. Motivacija u sistemu kvaliteta

Kao centralna komponenta TQM ljudskih resursa izdvaja se motivacija koja predstavlja jedan od najvažnijih elemenata upravljanja poslom, samim "ljudima", a ljudi materijalom, novcem, informacijama. Ma kakva organizacija da se napravi, može biti beskorisna ili čak neproduktivna ako njeni zaposleni nisu motivisani. Iako ljudi imaju različite karaktere mora da postoje neki elementi koji su zajednički za sve, a upravo oni su važni i nepohodni za motivaciju. Mnoge teorije naglašavaju razlike, na primer, "menadžment japanskog stila" nastao na jedinstvenom kulturnom tlu, veruje se da je vrlo teško preneti ga na druge zemlje sa različitim kulturama<sup>83</sup>. Zanimljivo je da je do sada objavljeno mnogo teorija o motivaciji, kao što su: MekGregorova (McGregor), teorija X i teorija Y; Lokova (Lock) teorija postavljenih ciljeva; MekKlilandova (McClelland) teorija motivacije, a može se primetiti da mnoge dolaze iz anglo-američkih zemalja.

Pored svih nabrojanih, dve najpoznatije teorije su Maslova i Hercberga. Naime, Maslov vidi hijerarhiju ljudskih potreba (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, ego potrebe i potrebe za samoostvarenjem), ali njihova relativna važnost raste na skali onako kao raste životni standard<sup>84</sup>.

<sup>83</sup>Kondo, Yoshio. 1995. "Company wide Quality Control", *International Journal of Quality Progress*, ASQC, New York, p. 89 - 114.

<sup>84</sup>Svoju teoriju motivacije pod nazivom "Teorija ljudskih potreba" izložio je Abraham Maslov 1953. godine kada je bio profesor psihologije na Tehnološkom institutu u Masacusetu, koja je u međuvremenu postala široko poznata. Maslovljeva teorija je bila dosta kritikovana. Mada problemi zapravo nastaju kada dodje do konflikta potreba (conflict of needs), koji dalje mogu dovesti do frustracija. Frustracije mogu biti sa pozitivnom reakcijom koje vode u rešenje problema, otklanjanje raznih prepreka kako bi se ostvario cilj, ili pak, pronalazi se alternativni cilj koji će određenu ličnost lišiti ekstra satisfakcije, ali je rešenje pronađeno i drugu grupu čine frustracije sa negativnom reakcijom i mogu se javiti u nekoliko formi i to: agresija, regresija, rezignacija ili fiksacija. Ibid, Kondo, Yoshio. 1995. i Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK.

U isto vreme ljudi uvek imaju po nekoliko potreba, a ne samo jednu. Može se razlikovati samo relativan značaj tih potreba.

Hercberg smatra da motivaciju regulišu dva različita faktora: *faktori koji prouzrokuju nezadovoljstvo* i *faktori koji uzrokuju zadovoljstvo*. Potrebno je obezbediti ono što će ljude učiniti zadovoljnim, ali istovremeno smanjiti ono što će izazvati nezadovoljstvo. Dakle, obe grupe faktora su važne za motivaciju, ali je mnogo važnije povećanje faktora zadovoljstva, nego eliminacija faktora nezadovoljstva<sup>85</sup>.

Kada se teorije Maslova i Hercberga dovedu u vezu, može se izvesti zaključak da se ljudske potrebe na nižim nivoima zadovoljavaju uzrocima koji dovode do smanjenja nezadovoljstva, dok se ljudske potrebe na višim nivoima ispunjavaju povećanjem zadovoljstva. Sama priroda uzroka zadovoljstva i nezadovoljstva je različita. Dok su uzroci nezadovoljstva materijalnog, uzroci zadovoljstva su duhovnog karaktera i teže ih je sagledati. Uzroke koji dovode do ljudskog nezadovoljstva ili zadovoljstva, Kano je doveo u vezu sa obaveznim, odnosno kreativnim kvalitetom. Naime, smatra se da su uzroci ljudskog nezadovoljstva ono što se prepliće sa obaveznim kvalitetom, dok se uzroci ljudskog zadovoljstva poklapaju sa kreativnim kvalitetom.

Jedna od teorija koja u poslednje vreme postaje sve poznatija je "Teorija Z", koja potiče iz Japana i zasniva se na poverenju u ljude, suptilnosti i bliskosti u međuljudskim odnosima. Zalaže se za preispitivanje opšte politike i strukture celog preduzeća, kako bi se utvrdilo šta treba menjati ne bi li se došlo do drugačijeg stila rukovođenja. Uspostavljanje sistema kvaliteta prema porodici standarda ISO 9000 je zapravo primena ove teorije. Preduzeće koje želi da ostvari postavljene ciljeve treba da za svaki zadatak odabira najsposobnije ljude i da na svim nivoima stvori entuzijazam koji treba stalno da se jača. Iz teorije "Z" proizlazi slobodan stil rukovođenja, gde rukovodilac predstavlja "nit koja spaja" obrazovane, motivisane i nezavisne izvršioce sa višim nivoima upravljanja.

Prema Nišiboriju ljudski rad uvek sadrži tri elementa<sup>86</sup>:

- \* *kreativnost* - radost promišljanja;
- \* *fizičku aktivnost* - radost fizičkog rada i
- \* *društvenost* - radost deljenja zadovoljstva i teških trenutaka sa drugima - socijalizacija.

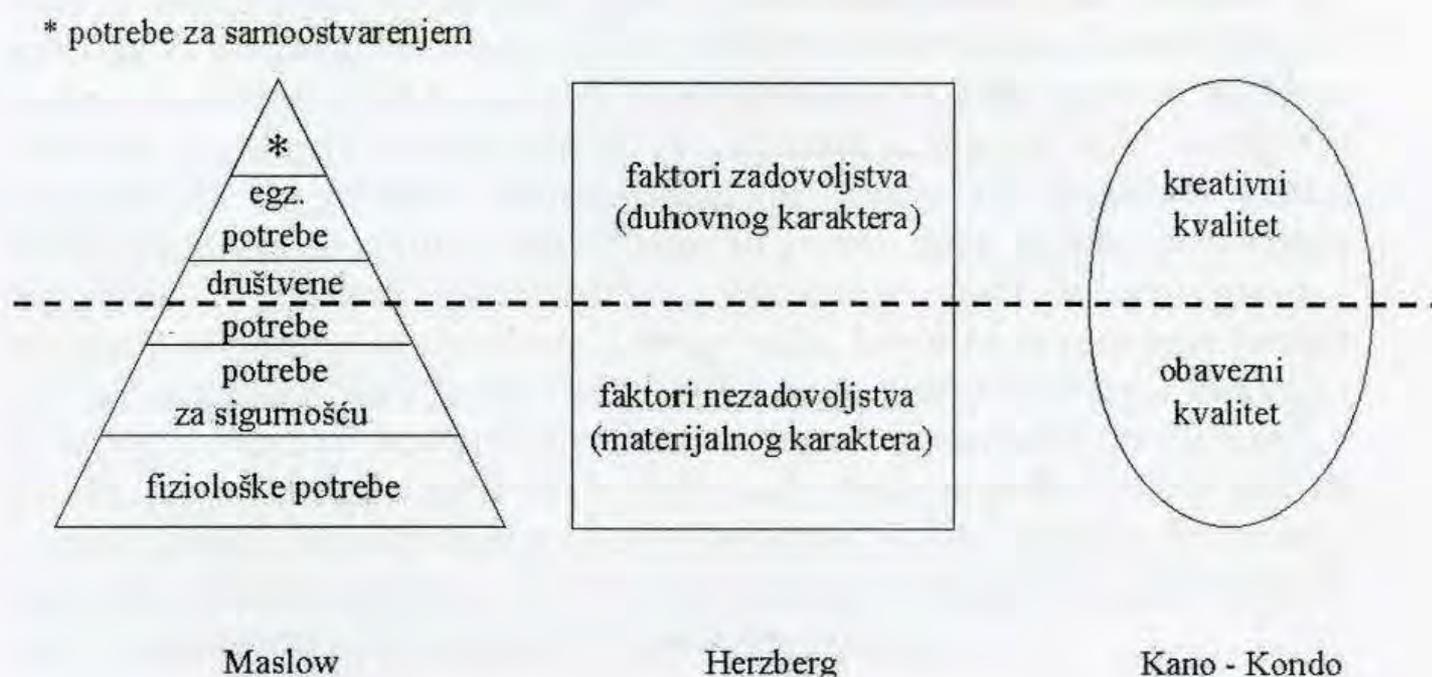
Ova tri elementa rada omogućavaju korišćenje humanost pri procesu rada, ali oni se poklapaju sa aktivnošću menadžmenta kvaliteta ljudskih resursa. Navedeni prikaz daje odgovor na pitanje da li bi ljudi zaista bili

<sup>85</sup> Glavne elemente svoje teorije "Motivacione higijene" Frederick Hercberg je izložio dok je radio kao profesor Univerziteta u Čikagu.

<sup>86</sup>Ibid. Kondo, Yoshio. 1995...i Kondo, Yoshio. 1995. i Kondo, Yoshio. 1997. *Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj ECPD (Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija), Beograd.

snažno motivisani kada bi nagrada za njihova dostignuća bila isključivo materijalne prirode. Osećanje zadovoljstva pri deljenju s drugim i osećanje ponosa u stvaranju nečeg ma koliko skromnog, vrlo su vredne i uspešne, mada neopipljive forme nagrada. Svrha rada je pored sticanja novca, i da se čovek ostvari kao misaono biće.

Slika 18: Preplitanje ljudskih potreba, faktora (ne)zadovoljstva i kvaliteta



Američke teorije motivacije, posmatraju ljude kao sredstvo za zarađivanje novca, a to stvara razne vrste problema, najviše socijalne prirode, tako da ljudi, u stvari, i nisu snažno motivisani, ako im je nagrada isključivo novac. Jedan od zadataka motivacije je da stvori jak osećaj odgovornosti i izvrši uticaj na zaposlene, što se ne može postići tretiranjem ljudi kao zamene za mašine<sup>87</sup>. Pored radnih obaveza, potrebno im je jasno izložiti ciljeve pomenutih aktivnosti i dati im slobodu prilikom korišćenja sredstava i metoda uz pomoć kojih se ciljevi mogu postići. Korišćenje ljudske kreativnosti u poslu je vrlo bitno za motivaciju, jer neprekidno vežbanje i korišćenje individualne originalnosti za iznalaženje metoda koji će najviše odgovarati, dovode do toga da se kreativnost i standardizacija ne isključuju, već uzajamno i skladno dopunjuju. Pri tome se mora naglasiti da primena pomenutog principa ne odobrava i ne podrazumeva anarhiju, naprotiv isključuje je. Kompanija koja jednostavno postoji, a koja nema razloga za postojanje, može

<sup>87</sup>Ibid, Kondo, Yoshio. 1995...

samo da iščezne, ali ako je svrha postojanja kompanije da služi ljudima na jedan način - zaposlenima ili na drugi način - potrošačima, ima vitalnu važnost za opstanak. Profit je sredstvo pomoću kojeg kompanija opstaje i ostaje u hiperkonkurentnom okruženju, ali prosto ostvarivanje profita nije njen jedini cilj. Kvalitet čini da zaposleni u kompaniji i njeni potrošači, iako na izgled suprotstavljene strane, koračaju u susret jedna drugoj.

Važnost standardizacije se vrlo često posmatra sa gledišta osiguranja kvaliteta i efektivnosti rada, a dalje se može podeliti na standardizaciju robe i standardizaciju rada. Standardizacija robe je zapravo nužna da bi se garantovao kvalitet i pouzdanost, uključujući i uslugu nakon prodaje, smanjivanje cene i poboljšanje produktivnosti. Međutim kod standardizacije rada je problem nešto složeniji. Malo je verovatno da će svaki standard biti efikasan za svakoga, bez obzira koliko pažljivo je formulisan. Standard je vrlo važan za osnovne korake na početku nekoga posla, a nakon upornog vežbanja potrebno je iskoristiti originalnost za iznalaženje metoda koje će najviše individualno odgovarati. Menadžment bi trebao da uspostavi sistem beleženja saveta do kojih se individualno ili grupno dođe, da konstantno bodri zaposlene i podstiče usavršavanje. *“Motivacija ljudi je uobičajena i nezamisljiva osnova za izvođenje dobrog rada. Mada bi razjašnjenje ljudske prirode moglo da bude jedan od najtežih i beskrajnih problema u filozofiji i psihologiji, mora se nastaviti da istraživanje problema ljudske motivacije<sup>88</sup>”*. Prilike za podsticanje ljudi se javljaju kada neko pogreši, i kada želi da popravi grešku, uz nešto humora potrebno je preći velikodušno preko greške i zaposleno osoblje podstaći na dalji rad, a druga situacija za podsticanje je kada su zaposleni zadovoljni dobro urađenim poslom.

## **2. Timski rad i međunarodno upravljanje ljudskim resursima**

Globalizacija vremenom sve više zahvata razvijeni deo sveta, uključujući nerazvijene zemlje zahtevajući agilnost sredine i liderstvo. Struktura formalne organizacije podrazumeva da su ukrštene kordinate: aktivnost radne snage i ciljevi. Povremeno se organizacija mora restrukturirati, kako bi poboljšala konkurentnost i efikasnost, a novo okruženje zahteva strategijske vizije kako bi novi set menadžment prakse mogao da funkcioniše<sup>89</sup>.

Organizacija u XX veku, posmatrana iz istorijske perspektive, u američkoj sredini, prenela je težište s agrara na uspon trgovinskih asocijacija kao "obrtnika". Potrošački proizvodi su bili pojedinačno proizvedeni s nastojanjem da budu individualni, tek sa razvojem i pojavom proizvodnog

<sup>88</sup>Kondo, Yoshio. 1977. "Human Motivation: Basis for Good Work", *Quality Progress*, August '77, p. 22 - 24.

<sup>89</sup>Wilkins, G. Sherryl. 1999. "The Team-Friendly Organizational Structure: A Paradigm Shift", *PM Network*, p. 39 - 42.

dizajna i merenjem putem standarda kvaliteta. Viziju industrijalizacije ranih godina XX veka opisao je Henri Ford (Henry Ford), koristeći kao radnu ideju "specijalizaciju" i nova organizaciona struktura je bila rođena. Mnoge funkcije visoke specijalizacije doprinele su brzom nastanku proizvoda za potrošače uz što niže troškove. Tada je jedna osoba značila projektni tim, radila je sve poslove, a tokom evolucije napredovalo se ka podeli strukture rada koja ima funkcionalne specifičnosti, tako da svaki udeo pružaju osobe koje poseduju uske veštine. Tako se javljaju začeci timova koji su uzeli kao ključne varijable konkurenciju i potrebe potrošača. Sa svakom specijalizovanom funkcijom koja je autonomna, parola za rad su njihovi sopstveni standardi, a samo kada funkcija bude obavljena tako da može da ponudi višak satisfakcije potrošaču, može se preći na sledeću serijsku funkciju. Međutim, uporedo sa tim nastaje i odgovornost za vezu proizvoda i vremena pravljenja tog proizvoda. Tako se potreba za nastankom *tima kao prijateljske organizacione strukture* postepeno pojavljivala kao paradigma promena.

Klasična priča o radu pravog tima koji igra svoju ulogu, a nije amorfna grupa koja se naziva timom zato što se misli da tu kategoriju određuju motivacija i energija, sastoje se iz "postignutih uspeha, uprkos protivljenju unutar kompanije i njihovom otporu, preuzetim poslovima od top menadžment tima i stvaranju visokoprofitnog biznisa"<sup>90</sup>. T I M, sačinjavaju reč i koncept koji su poznati svakome, ali samo naizgled, jer u suštini tim se razlikuje do obične radne grupe, i mnogi rukovodioci podržavaju timski rad. *Timski rad predstavlja deo vrednosti koje podrazumeva slušanje i konstruktivno odgovaranje na izražena gledišta, obezbeđujući podršku i priznavanje interesa i dostignuća drugih.* Timske vrednosti same za sebe ne obezbeđuju delotvornost tima, niti pak ekskluzivnost, grupe ne postaju timovi samo zato što ih neko zove. Delotvornost tima uključuje i *individualne rezultate* i ono što se naziva "*proizvodima kolektivnog rada*", a to znači da dva i više člana moraju raditi zajedno, kao što su *intervjui, istraživanja i eksperimenti*. Prvi korak u razvoju disciplinovanog pristupa timskom menadžmentu je da se razmišlja o *timovima kao diskretnim jedinicama izvođenja*, a ne samo kao o pozitivnim delovima vrednosti i kao o esencijalnoj disciplini koju pravi timovi dele.

*Tim je mala grupa ljudi sa komplementarnim veštinama koji su posvećeni zajedničkoj svrsi, ciljevima izvođenja i pristupu za koji oni smatraju sebe međusobno dostupnim.* Suština tima je *zajednička obaveza*, oni razvijaju smer, pokretački impuls i posvećenost radu na oblikovanju sinergije. Najbolji timovi ulažu značajnu količinu vremena i napora istražujući, oblikujući i dogovarajući se o svrsi koja pripada njima i kolektivno i individualno. Kada

<sup>90</sup>Katzenbach, R. Jon, Smith, K. Douglas. 1993. "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, p. 111 - 120.

se svrha i ciljevi izgrade i kada se kombinuju sa timskom obavezom, oni postanu snažan motor delotvornosti.

Svi uspešni timovi, imali su opseg od dva do dvadeset i pet ljudi. Mala veličina je više pragmatičan princip nego princip neophodan za uspeh. Veliki broj ljudi, recimo pedeset ili više, može teoretski postati tim, ali grupa te veličine će se podeliti u subtimove pre nego da funkcionišu kao pojedinačna jedinica. Razloga je taj što veliki broj ljudi ima probleme da radi zajedno stvaran posao. Pre će deset ljudi da rade kroz svoje individualne, funkcionalne i hijerarhijske razlike u smeru zajedničkog plana i da se združe međusobno i budu odgovorni za rezultate. Velike grupe se suočavaju sa složenim pritiscima. Članovi tima se moraju složiti ko će raditi određene poslove, kako će planovi biti organizovani, koje veštine treba razviti, kako se stiče trajno članstvo u timu, kako će grupa donositi i modifikovati odluke. Svaki član uspešnog tima čini ekvivalentne količine stvarnog rada. Svi članovi uključuju vođu tima, doprinose na konkretan način plodovima rada tima, i ovo je važan element logike koja vodi izvođenje tima. Samo kroz međusobno otkrivanje i razumevanje toka kako da koriste ljudske resurse za zajedničku svrhu može se tim razvijati i slagati zasnivajući se na najboljem pristupu da postigne svoje ciljeve. Mnogi timovi mogu biti klasifikovani na jedan od tri načina: *timovi koji preporučuju stvari; timovi koji čine ili rade stvari i timovi koji vode stvar*<sup>91</sup>.

Kompanije širom ekonomskog spektra koriste timove za dizajn proizvoda, računovodstvene timove, timove sa mešovitim funkcijama, timove za redizajniranje procesa, marketing timove i multifunkcionalne timove i još mnogo drugih. Verovatno je da će se na samom vrhu neke organizacije pronaći grupa koja se deklariše kao tim. Izrazito je mali broj generalnih direktora koji se ne obraćaju često – bilo privatno ili javno – svojim "vrhunskim timovima"<sup>92</sup>. Vrhunski timovi moraju da prate dobro definisanu disciplinu kako bi postigli svoj radni potencijal. Ne tako davno, poslovni svet je bio izložen velikom uticaju savetnika koji su za vrline proglašavali "timske vrednosti" kao što su *angažovanost, osposobljenost i senzibilnost*. Tada je *organizacija zasnovana na timu* postala važna ideja u svetlu onih koji su je videli kao nešto što vodi u nekritičko traženje novih timova na svakom mestu. Međutim, *u dobro organizovanom preduzeću, učinak čini centralnu temu tima i uloženi napor u tom pravcu*. Veoma često, pokušaj ubacivanja vrhunskih direktora u tim može biti besmislen.

Evidentno je da *vrhunski timski rad vodi do timskog učinka* i zahteva da se više obrati pažnja na "četiri K" u efikasnom timskom radu: *komunikaciju, kooperaciju, kolaboraciju i kompromis*. Timski rad čini široka

<sup>91</sup> Ibid, Katzenbach, R. Jon, Smith, K. Douglas. 1993.

<sup>92</sup> Katzenbach, R. Jon. 1997. "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, November-December, p. 83 - 91.

saradnja i davanje podrške, a tim predstavlja čvrsto usredsređenu jedinicu rada.

*Vrhunski tim treba da provodi više vremena zajedno u postizanju saglasnosti*, što znači da će vreme provedeno zajedno dovesti do timskog učinka i da su odluke donete konsenzusom bolje od onih do kojih su došli pojedinci.

*Grupe starijih rukovodilaca treba da funkcionišu kao tim kad god su zajedno*. Ovo znači da se svaki zadatak koji obavlja izvršna rukovodeća grupa kvalifikuje kao timska prilika. Ali često vidimo da te grupe funkcionišu kao pravi timovi<sup>93</sup> kada se dese značajni, neočekivani događaji – naročito kada iznenadna promena naruši prirodni poredak na vrhu organizacije.

#### Primer 15

Izvršne direktori koji se nalaze na čelu dve integrisane kompanije prirodno je da prihvate timsko ponašanje kao dopunu svom individualno-liderskom pristupu. Zaista, mobilisani značajnom promenom, pravi direktori često dospevaju u situaciju da funkcionišu kao pravi tim. Ali oni koji čekaju na kataklizmični događaj koji će iznedriti vrhunski tim verovatno će propustiti važne prilike da iskoriste timsko poslovanje. Ove prilike se mogu naći gde god postoji kolektivni stvarni rad koji obavljaju vrhunski direktori kompanije. Jednostavan skup direktiva može pomoći svakoj grupi – na vrhu, u sredini, ili "front line" – da pronađe svoj skriveni potencijal za timski rad.

Izvor: Katzenbach, R. Jon. 1997. "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, November-December, p. 83 - 91.

Članovi grupe mogu da imaju vrlo sličnu ili sasvim različitu perspektive i obuke, a mnoge karakteristike upućuju na različitost pola, rasa, profesija, nacionalnost, godine, iskustvo i etničke razlike. Multikulturne grupe mogu biti podeljene u tri kategorije<sup>94</sup>:

- *homogena grupa* - njeni članovi su prestavnici jedne kulture, imaju sličnu pozadinu, pripadnici su jedne etničke grupe;
- *bikulturna grupa* - sastoji se iz dva i više članova, a svaki član pripada jednoj od dve kulturne grupe, često sa 50%- 50% partnerstva, ali to nije pravilo te se može javiti i drugačiji procentualni odnos;
- *multikulturna grupa* - članovi predstavljaju tri ili više etničkih pozadina.

Organizacija Ujedinjenih Nacija predstavlja dobar primer za multikulturnu organizacionu strukturu, kao i Evropska ekonomska zajednica (European Economic Community - EEC) i Udruženje zemalja jugoistočne Azije

<sup>93</sup>Na primer: jasnu svrhu vrhunskog tima je teško definisati, opipljive radne ciljeve je teško artikulirati; prava kombinacija veština često nepostoji; većina timova zahteva prekovremeno angažovanje; pravi timovi se oslanjaju na međusobnu odgovornost, a veoma često postoje grupe koje odgovaraju strukturi valasti i koje su pri tom brze i efikasne. Iz svih navedenih razloga, stvaranje vrhunskih timova je "neprirodan" čin, a kada se tome doda skup disciplinskih pravila vrhunskih direktora na koje su oni navikli i koja su vezana za rukovđenje, tada, veoma često može doći, do direktnih sukoba sa disciplinom potrebnom za timski rad. Katzenbach, R. Jon. 1997. "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, November-December, p. 83 - 91.

<sup>94</sup>Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA.

(Association of Southeast Asian Nations - ASEAN). Multikulturene grupe, timovi, treba da prepoznaju i obuhvate sve kulture koje reprezentuju.

Multikulturalni timovi imaju potencijal da postanu najefikasniji i najproduktivniji tim u jednoj organizaciji. Oni napreduju kroz tri osnovna stava: *ulazak, rad i akcija*. Članovi počinju sa približnim znanjima, a nakon te inicijalne stavke, *kreativnost* postaje njihova centralna tema za definisanje ciljeva, analizu informacija i ukoliko je potrebno, alternativne forme za akciju i tada tim ponovo ima potrebu za dogovaranjem i nesmetanom obavljanju kvalitetnog procesa rada<sup>95</sup>.

Prema Kondou<sup>96</sup> prvi neophodan korak za timski rad je ispoljavanje interesa za druge poslove koji su povezani sa poslom koji se obavlja (postoji jak osećaj odgovornosti prema sopstvenom poslu neophodan za ostvarenje ciljeva kompanije). Različiti ljudi imaju različite pristupe i mišljenja, a zajednički rad daje *sinergetski efekat*, koji je sadržan u izreci da "posmatrači vide bolje od igrača". Preporuka je da treba izbegavati povlačenje oštih granica između poslova, što proširuje okvir odgovornosti onih pojedinaca čiji se poslovi prepliću i preklapaju i stvaraju zajednički interes u odnosu na druge koji obavljaju slične poslove. Za uspešan timski rad potrebno je da postoji takmičarski duh, sličan onome koji postoji u suparničkim grupama i da se odvija u sportskom duhu fer pleja, baš kao i sa konkurencijom. U Japanu članovi tima imaju želju da učestvuju u planiranju i organizovanju svoga posla, jer ukoliko se to radi bez njihovog učestvovanja, oni mogu da nađu opravdanje u tome za neuspeh i sve više će napuštati takav posao, jer je odavno došlo do napuštanja stila rukovođenja "ćuti i radi kako ti kažem".

Lider tima treba da je vizionar, da poseduje snagu volje neophodnu za ostvarenje vizije, sposobnost pridobijanja podrške svojih sledbenika. Neophodno je da podstiče sposobne sledbenike i da im pomogne u situacijama kada ne mogu sami da obave neki posao, uz postizanje uspeha i mora da im u pravo vreme daje prave savete.

Da bi jedan tim mogao da pruži uspešne rezultate, potrebne su sledeće veštine<sup>97</sup>:

1. Ciljevi članova tima treba da se poklapaju sa ciljevima projekta;
2. Tim je usmeren na akcije od kojih je višestruko zavistan;
3. Članovi tima učestvuju u planiranju i kontroli procesa;
4. Odluke se zasnivaju na konsenzusu;
5. Lideri tima, i njegovi članovi, projektuju plan i izvršavaju ga<sup>98</sup>;

<sup>95</sup> Ukoliko se govori o izradi projekta po kojem bi treba da bude proizveden jedan proizvod, koji bi ispunjavao zahteve potrošača u što većoj meri, potreban je timski rad zaposlenih u projektnom birou, u proizvodnim pogonima i u prodajnoj službi.

<sup>96</sup> Kondo, Yoshio. 1997. *Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj ECPD (Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija), Beograd.

<sup>97</sup> Martin, K. Paula, Tate, Karen. 1999. "The High-Performing Team", *PM Network*, August '99, p. 22.

<sup>98</sup> Kompetencije top menadžment tima su važan faktor u situaciji pojavljivanja na tržištu ili ponovnom povratku i osvajanju tržišta. Flood, C. Patrick, Fong, Cher-Min, Ken, G. Smith, Philip, O'Regan, Sarah, Moore, Morley, Michael. 1997. "Top management teams and pioneering: a resource-based view", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, Chapman&Hall, p. 291 - 303.

6. Članovi tima su obučeni i osposobljeni za poslove koje rade;
7. Konflikti mogu nastati, a rešavaju se saradivanjem;
8. Ljudi u timu se osluškaju i podržavaju;
9. Individualni stilovi su različito nagrađeni;
10. Individualne potrebe su deo tima<sup>99</sup>.

Često su, top menadžeri izloženi složenim menadžerskim konfliktima. Oni znaju da su konflikti ponekad prirodni i čak neophodni. Menadžment timovi čiji članovi "izazivaju" jedni druge, stvarno razvijaju potpunije razumevanje, izbor, kreaciju, bogat domašaj opcija i na kraju pravljenje konačnih efektivnih odluka koje su neophodne u današnjem konkurentskom okruženju. Istraživanja internih i ranih konflikata, politika i brzina u strategijskom pravljenju odluka top menadžment tima pokazuju, da su sve kompanije prihvatile brze promene konkurentskog globalnog tržišta, a svi timovi koji su trebali da donesu visoke odluke susreli su se sa tržišnom neizvesnošću i unutrašnjim pritiskom na brze poteze. U četiri od dvanaest ispitivanih kompanija, bilo je timova s minimalnim interpersonalnim konfliktima, s odvojenim suštinskim pristupima koji su imali za osnovu njihove ličnosti. Pomenute kompanije koriste šest taktika za upravljanje interpersonalnim konfliktima, a to su<sup>100</sup>:

- 1) *Rade sa mnogo više informacija i raspravljaju o osnovnim činjenicama;*
- 2) *Razvijaju višestruke alternative kako bi obogatili nivo debate;*
- 3) *Zajednički usaglašavaju ciljeve;*
- 4) *Ubacuju humor u proces odlučivanja;*
- 5) *Održavaju ravnotežu jakih struktura i*
- 6) *Odbacuju odluke bez snažnog konsenzusa.*

Ponekad se smatra da tim bez konflikta gubi svoju efikasnost, te se ide korak dalje u usavršavanju povezivanja konflikta, brzine i performansi<sup>101</sup>. Uključivanje jakih timova zaposlenih podrazumeva satisfakciju potrošača, povećanje kvaliteta, niske troškove i rešenje problema u stranom okruženju u globalnom svetu korporacija. Ovo je bila istina o *Motoroli, gde je totalna satisfakcija potrošača bila smeštena u ciljnu ideologiju*. Data je čista definicija zadatka, jaki tim uključuje dobre ljude koji mogu da povećaju

<sup>99</sup>Da bi jedan tim govorio engleski jezik potrebno je usresrediti pažnju na strpljenje, slušanje, izgovaranje - artikulaciju, čitanje i pisanje kako bi se obezbedilo proces kompletnog koncepta i integritet. Dodson, Wiliam. 1999, "Team-Building and English as a Second Language", *PM Network*, August '99, p. 35 - 37.

<sup>100</sup>Eisenhardt, M. Kathleen, Kahwajy L. Jean, Bourgeois III, J. L. 1997. "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, p. 77 - 85.

<sup>101</sup>U teoriji, lako korišćenje reči "tim" opisuje grupu u vašem radnom okruženju ali kreacija istinski povezanih, osposobljenih jakih timova nije nešto što je lako ostvariti" - rekla je Merrily Mazza, podpredsednik za ediciju, dizajn i produkciju McGraw-Hill Higher Education Group, treće po veličini izdavačko knjižarske kuće u SAD.

produktivnost i povećaju procenat percepcije zaposlenih. Osposobljeni timovi mogu biti razvrstani u tri kategorije<sup>102</sup>:

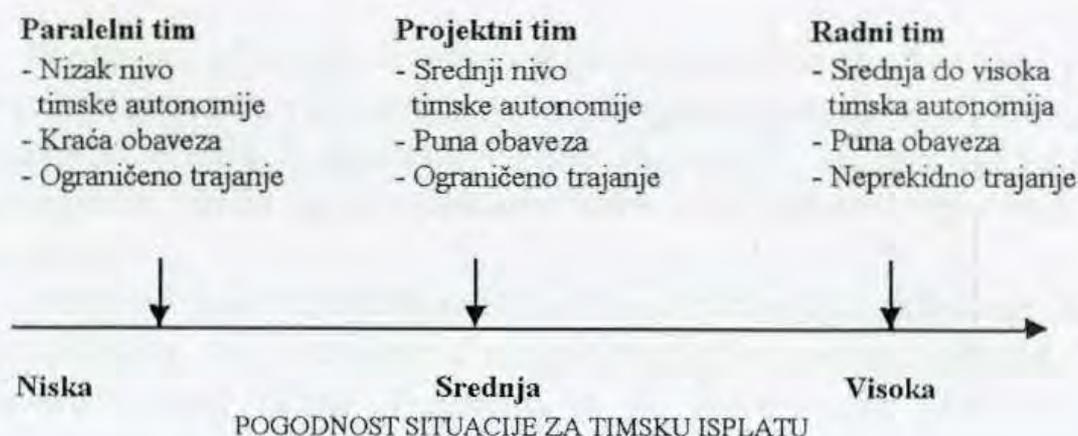
1. *Projektni timovi* - su mnogofunkcionalni timovi kojima je naznačen rad na projektu za dati period vremena. Na primer: top tim za razvoj novog proizvoda može obuhvatati zaposlene za inženjering, finansije, menadžment, proizvodnju i marketing.

2. *Tim za totalnu satisfakciju potrošača* - su timovi za potrošače i poslovni pristup. Premisa ovih timova je da kreativnost, inteligencija i perspektiva postoje kod svih zaposlenih<sup>103</sup>.

3. *Tim kao radna jedinica* - članovi tima rade zajedno iz dana u dan i usmereni su na primarni "output" u njihovim radnim jedinicama. Mnoge kompanije putem popularnih kurseva investiraju u izgradnju timova i podvlače prihvatanje izgradnje timskih veština. Cilj uspešnih programa je kreiranje timskog rada i drugarstva između zaposlenih koji će najbolje pomoći zajednički rad.

Drugačije rečeno, postoje *radni timovi, projektni i paralelni timovi*<sup>104</sup>.

Slika 19. Autonomija tima, angažovanost i dužina trajanja tima kao pogodnost za timsku isplatu



Izvor: Balkin, B. David, Montemayor, F. Edilberto. 2000. "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Tea, Design, and Organizational Learning Literatures", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, p. 249 – 269.

<sup>102</sup> Hellinghausen, Mary Ann, Douglas, P.C. 1999. "Empowered Teams: Key to Total Customer Satisfaction", *PM Network*, August, p. 29 - 31,

Eisenhardt, M. Kathleen, Kahwajy L. Jean, Bourgeois III, J. L. 1997. "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, p. 77 - 85.

<sup>103</sup> Motorola je stekla krajem devete decenije Nacionalnu nagradu za kvalitet - Malcom Baldrige National Quality Award za razvoj kulture pomoću biznis visokih industrijskih standarda. Inicijativa je zahtevala informacije o jačini tima, rad zajedno i visoke pozicije za uspešnu implemetaciju. Motorola je pozvala jedan drugi tim General Eletrics Aircraft Engine (GEAE) da joj pomogne u inicijativnom programu povećanja kvaliteta, smanjenju defekta kao rezultata osposobljenih timova. Kao rezultat ispoljilo se poboljšanje proizvoda i usluge i visoko je povećan stepen satisfakcije potrošača. Ibid. Hellinghausen, Mary Ann, Douglas, P.C. 1999.

<sup>104</sup> Balkin, B. David, Montemayor, F. Edilberto. 2000. "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Tea, Design, and Organizational Learning Literatures", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, p. 249 - 269,

Ako svako respektuje uloge drugoga u timu, to će biti dobar start za formiranje istinskog tima. Promene korporativne kulture ponekad se moraju desiti u kompaniji kako bi se ostvario radni uspeh osposobljenih timova. U današnjem korporativnom svetu srednji menadžment je veća prepreka kompaniji koji se mora savladati ako se želi uspešan tim. Idealno jezgro tima treba da se sastoji od četiri do pet članova sa drugima koji su neophodni. Da bi zaposleni mogli da daju svoj udeo u uspehu ovih timova, oni moraju kroz trening i timske vrednosti da uče kako oni funkcionišu u potencijalno graničnim situacijama.

#### Primer 16

McGraw Hill je multinacionalna kompanija koja je sastavila tim od 25 članova, podelila ga u nekoliko podgrupa na osnovu njihove specijalizacije, kako bi rešavali nekoliko vrsta problema u oblasti potrošačkih usluga. Oni su putovali u razne zemlje i vraćali se, potom sastajali svaka 2-3 vikenda sa izveštajima koji su govorili gde su prekinute veze oko kupovine i nabavke sa drugim izdavačkim kompanijama. Kroz tri meseca tim je postigao uspeh. Da bi postigli uspešnu izgradnju timskih procesa potrebni su vreme i napor, pri tom troškovi čine stavku koja je nemerljiva, ali rezultati kompanija koje koriste osposobljene timove, pokazuju da zaposleni dolaze do više samopouzdanja, motivacije uz tim, a krajnji rezultat je bolja i jača kompanija.

Izvor: Hellinghausen, Mary Ann, Douglas, P.C. 1999. "Empowered Teams: Key to Total Customer Satisfaction", *PM Network*, August, p. 29 – 31.

Prednosti uspešnih timova uključuje rastuću motivaciju, veći stepen prihvatanja obaveza, viši nivo izvođenja, sposobnost da se podnese stres, više inovativnih rešenja i skraćeno vreme razvoja<sup>105</sup>. U fazi razvoja, traže se odgovarajuća merila za ove faktore kako bi efikasnost tima bila na vreme procenjena.

Jedna od osnovnih dimenzija timske efektivnosti uključuje individualne razlike. *Idealni tim bi trebalo da bude razdeljen prema talentima i znanju i doprinosu svakog člana.* Potrebno je da dominiraju: *efektivno liderstvo, unutar-timska komunikacija i grupna kohezija.* Karakteristike su delimično zavisne od tipa ličnosti osoba koje su uključene, a personalnost je retko uključena u diskusije.

## 2. 1. Personalni tipovi i timski rad

U literature je uzet Majer-Brigs tipski indikator ("The Myers-Briggs Type Indicator" - MBTI), da razgraniči personalne tipove i njihov potencijalni uticaj na timsku efektivnost. Teorija personalnih tipova je zasnovana na radu K. G. Junga, Katarine Brigs (Katherine Briggs) i Izabele Majers Brigs (Isabel Myers Briggs), koje su razvile psihometrijski instrument, koristeći Jungovu

<sup>105</sup>Bradley, H. John, Hebert, J. Federic. 1997. "The effect of personality type on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 5, MBC University Press, p. 337 - 353.

teoriju psiholoških tipova. Prema ovoj teoriji personalnih tipova, individue su predodređene na jednu od četiri predložene alternative<sup>106</sup>:

- *kakva je osoba stvarno*: ekstrovertna (*okrenuta ka spoljašnjosti, izgovaranje komentara, spoljašnja snaga, širina, interakcija, učestvovanje sa ljudima, akcija, radi-misli-radi*) ili introvertna (*okrenuta ka sebi, unutrašnja snaga, suzdržana je u komentarisanju, dubina, interesovanje za ideje/misli, koncentracija, razmišljanje, misli-radi-misli*);
- *osoba koje prihvata informacije*: senzitivna (*detalji, stvarnost, praktičnost, činjenice, usmerenost, dubina*) ili intuitivna (*hipotetičnost, uzornost, imaginacija, inovacija, budućnost, raznolikost*);
- *šta je kod osobe presudno za donošenje odluka*: mišljenje (*mišljenje, naučnost, objektivno, nepersonalno, racionalno, precizno*) ili osećanje (*alogično, harmonično, pažljivost, personalnost, empatija, subjektivnost*) i
- *prihvatljiv životni stil*: osoba koja presuđuje (*sve je planirano, regulisano, kontrolisano, uredno, upravljati svojim životom, odlučnost, set ciljeva, organizovanost*) ili opazajna (*spontanost, prolaznost, prilagođavanje, privremenost, puštanje da se život odvija sam od sebe, skup informacija, otvorenost, fleksibilnost*).

Važan aspekt Jungove teorije, koji su navedeni autori predstavili je grupisanje informacija primljenih i funkcije donošenja odluka. Majers je predložio dva seta dihotomnih funkcija kojima individue daju prednost za primanje informacija i procesa i date informacije da bi se donele odluke: intuitivni-mislioni, intuitivni-osećajni, senzitivni-mislioni, i senzitivni-osećajni. Dva suprotna tipa percepcije su senzitivnost ili intuitivnost i rasuđivanja su misaonost ili osećajnost.

Model koji najbolje objašnjava efikasnost personalnih tipova na timske performanse je<sup>107</sup>:

- liderstvo, generalno, najbolji lideri su oni koji čine ESTJ (ekstrovertni, senzitivni, misleći koji ima sposobnost rasuđivanja) personalni tipovi ili ENTJ (ekstravertni, intuitivni, misleći, koji ima sposobnost rasuđivanja) personalni tipovi;
- komunikacija, najbolja će biti uspešnija ako je ekstrovertnost nasuprot introvertnosti, senzitivnost nasuprot intuitivnosti, misaonost nasuprot osećajnosti;
- kohezija se postiže kada je mišljenje nasuprot osećanju i
- heterogenost koja zavisi od svakog personalnog tipa treba da podrazumeva ekstrovertne nasuprot introvertnim, senzitivne nasuprot intuitivnim, misaonost nasuprot osećajnosti, sposobne da rasuđuju nasuprot sposobnim da opazaju.

<sup>106</sup> Ibid, Bradley, H. John, Hebert, J. Federic. 1997.

<sup>107</sup> Ibid, Bradley, H. John, Hebert, J. Federic. 1997.

Tabela 3: Izvod iz dokumenta projektnih timova

1. <i>Misija tima</i> Svrha tima uključuje ostvarenje biznis ciljeva projekta.
2. <i>Upotpunjavanje podataka</i> Identifikovanje dopunjujućih podataka uključujući glavne prekretnice
3. <i>Potrošač</i> Identifikovanje potrošača
4. <i>Opunomoćenost izjava</i> Opisati timsku opunomoćenost i spregu autoriteta
5. <i>Lider tima</i> Identifikovati lidera tima
6. <i>Disciplina tima po oblastima</i> Identifikovati timsku disciplinu po oblastima ili individualne potrebe tima

Izvor: Sanders, R. Steve, Pascale, Steven. 1999. "Creating and Managing a High-Flying Project Team", PM Network, June '99, p. 25.

Unakrsno funkcionalni timovi igraju važnu ulogu u traženju inovativnih solucija koje u današnje vreme predstavljaju kompleksni problem, stoga je njihova efektivnost veoma važna. Često se postavljaju pitanja kao što su: da li tim ima najbolje profile ljudi koji rade na tom poslu, i da li tip posla utiče na tipove pojedinaca? Potom, da li se važni poslovi rade od strane najefikasnijih ljudi? Da li su ciljevi tima i napredak usklađeni i da li je moguće determinisati kada je projekat kompletiran sa potpunim informativnim sistemom? *Svi članovi tima moraju razumeti timske ciljeve* i uloge koje oni igraju, svi članovi treba da *znaju smisao, osete misiju* da budu *ponosni u ispunjavanju kompletnih zadataka* i saznanju da baš oni igraju važnu ulogu u ostvarivanju te misije. Visok nivo menadžmenta treba da bude dovoljan da eliminiše neke konflikte oko članova tima i da radi na utvrđivanju i učvršćivanju tima, definiše osposobljenost, specifične troškove i planira specifične zadatke ljudi.

## 2. 2. Komunikacija unutar timova

*Komunikacija timova* predstavlja jedan od osnovnih oslonaca timova. Delotvorna komunikacija je podsticana grupnim procesima, zajedničkim rešavanjem problema, donošenjem odluka i lakšim rešavanjem konflikata. Veoma često su članovi tima udaljeni prostorno i potrebna je intenzivna komunikacija. Loša komunikacija može pokvariti sav rad ukoliko postoji na primer, loše predstavljanje ili bezosećajno držanje<sup>108</sup>. Rizik komunikacije vrlo

108 Delotvorna komunikacija događa se jednostavno kada je poruka poslata, primljena i jasno razumljiva. Pošiljalac i primalac treba da su spremni, motivisani i disciplinovani za neophodan "feedback", kao potvrda da je poslata poruka stigla i da je razumljiva onome kome je namenjena. Interaktivno upitkivanje koristi parafraze i sumiranje ovih potvrda, tipa "Ako sam dobro razumeo, ti si rekao..." ili "Mi smo tako odlučili... dobro..." ukoliko je potrebno brzo odgovaranje na pitanja i odgovore na važne poruke. Keiserman, Michaelle, Knutston, John. 1999. "Project Team Communications: The Grease, the Glue, and the ... Gum?", PM Network, May '99, p. 17 - 19.

je visok i tumačenje poruka onako kako nisu namenjene da se tumače je moguć izričito zbog mnogofunkcionalnosti timova, distanci i kultura koje su danas prisutne u timovima.

Ciljna komunikacija zahteva promišljenost i prethodnu pripremu saveta. Postoje tri značajna puta za timske lidere ili članove za povezivanje putem komunikacije<sup>109</sup>:

1. Struktura poruke treba da bude laka za razumevanje,
2. Izbegavanje komunikacionih prepreka i
3. Korišćenje formalnih planova u sprovođenju važnih čistih komunikacija za uspeh tima ili nekog projekta.

Komunikacija nekada zahteva korišćenje *ponavljanja* kao veoma važnu stavku saradnje. Razlike u timu mogu da postoje, ako se zna šta su razlike i kako ih integrisati u multinacionalni uspeh tima<sup>110</sup>. Biznis u kojem dolazi do susretanja raznih kultura podrazumeva da biznis menadžment igra instrumentalnu ulogu; menadžeri razgovaraju o globalnom radu, internacionalnoj aktivnosti i realokaciji sredstava u inostranstvo. Rezultati su postignuti razvijajući kombinaciju rada tima i internacionalne interne alijanse globalni rad timova.

#### Primer 17

Prema Toniju Bernsu, direktoru odeljenja za razvoj ljudskih resursa u japanskom centru u Engleskoj, globalni rad timova dostigao je sledeći stupanj:” Mislim da korporacije, ako postoji aktuelno znanje i mogućnost pristupa njihovim kursevima čine početak za pravljenje autonomne biznis unije. Globalni timovi su jedan od načina za unakrsno opštenje, oni preseljavaju ljude koji su uspešni u jednoj organizaciji i branši sa ljudima u drugoj zemlji i drugoj organizaciji u branši”.

Izvor: Segil, Lorraine. 1999. "Global Work Teams: A Cultural Perspective", PM Network, March, p. 25 - 29.

Globalni rad tima je pojavni oblik internih alijansi, radna snaga je postala globalna, i tmskom konceptu je sledilo prilagođavanje, jer ima dramatičan uticaj na krajnji rezultat organizacije, zato što korišćenje ekspertize za korišćenje različitih ljudi u različitim kompanijama, predstavlja najbolju kombinaciju za razumevanje potreba internacionalnih potrošača. Globalne interne alijanse su veoma često složeno organizovane, postoje suprotne partnerske granice između kompanija i stoga ih nije lako implementirati. Njihov progres je zasnovan na menadžmentu i planiranju koji su bili bitni za njihov uspeh. Organizacije moraju učiti da se dogovaraju prilikom rešavanja problema i savladavaju razlike u kulturnom ponašanju i

109 Sanders, R. Steve, Pascale, Steven. 1999. "Creating and Managing a High-Flying Project Team", PM Network, June '99, p. 24 - 28) i Keiserman, Michaelle, Knutston, John. 1999. "Project Team Communications: The Grease, the Glue, and the ...Gum?", PM Network, May '99, p. 17 - 19.

110 Segil, Lorraine. 1999. "Global Work Teams: A Cultural Perspective", PM Network, March, p. 25 - 29.

očekivanju. Razlike je potrebno identifikovati i dogovorno ih prevazilaziti kako bi se savladale biznis greške.

U podsticanju i kreaciji kohezivnog tima kulturni izlaz podrazumeva centralno mesto, ukoliko nije tako, može doći do neuspeha drugih solucija i strategija internacionalnih internih alijansi.

*Razumevanje kulturnih razlika* – uspešna komunikacija predstavlja veoma kritičan element u kreiranju profitabilnih internacionalnih timova, gde potencijalni članovi tima moraju razumeti i ceniti očekivanja i poslovnu praksu drugih ljudi. Pre nego što počnu da rade u objedinjenom timu, moraju želeti da slušaju druge i uče o njihovom pronalažanju i prihvatanju zajedničkih elemenata. Jake alijanse, bilo da su interne ili eksterne, su povezane, i postoji nekoliko nivoa poverenja i razumevanja koje ih čine uspešnim. Koncept koji vodi neke menadžere u globalnom oraganizovanju je "transkulturalizacija" nazvana tako da pomogne adaptaciju menadžment procesa različitih verovanja zemalja i kultura sa kojima su oni u interakciji<sup>111</sup>. To takođe uključuje i štetu koja može nastati usled smanjenja poverenja koje je teško postići.

#### Primer 18

Na primer, Intel Corporacija u Santa Clari, Californija, koristi određen broj unakrsno-kulturnih timova internih alijansi, a Sharin Richards, menadžer programa obuke, kaže: "*Za efektivnost tima, potrebno je stvarno identifikovati i obuzdati kulturne različitosti i snage, i potrebno je znati šta svaki član mora da doprinese timu.*"

Izvor: Segil, Lorraine. 1999. "Global Work Teams: A Cultural Perspective", PM Network, March, p. 25 - 29.

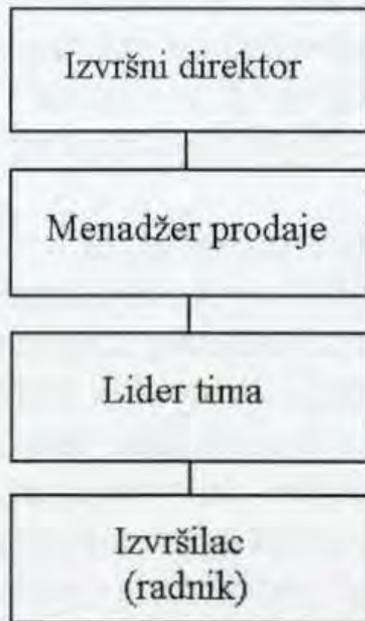
*Selekcija dobrih lidera tima i timskih članova* - prilikom kreiranja efektivnih timova, organizacija mora selektirati lidere tima koji poseduju siguran kvalitet za tim. Oni moraju želeti da pomognu članovima tima da rade zajedno, razumeju njihove kulturne razlike i sposobnosti, kao i lakoću komunikacije. Kada je jedan lider tima izabran, organizacija mora selektirati optimalne višekulturne članove tima koji priželjkuju internacionalnu karijeru, i pri tom se ne sme umanjiti značaj ovih koraka, jer će dovesti do neprirodnog timskog učinka. Kada se učesnik složi da radi u internacionalnom timu, on spremno toleriše raznolikosti i različitosti članova tima, što ponekad nije ni malo jednostavno. U internacionalnim timovima, često, nije moguće stvari raditi na jedan način, tako da učesnici treba da prihvate postojanje različitih ponašanja u načinu komuniciranja i vođenja biznisa.

*Stvaranje udela, zajednički ciljevi* - formacija internih alijansi mora biti bazirana na zajedničko deljivim ciljevima. Kada je tim sastavljen od ljudi sa različitim funkcionalnim pozivima i iz više zemalja i kultura, kompleksnost

<sup>111</sup>Ibid, Segil, Lorraine. 1999.

interakcije će dovesti do promena organizovanja. Čist cilj treba da bude deo jakih odnosa koji će tokom vremena voditi pojačanju alijansi. U Singapuru je, na primer, uključenost multinacionalnih kompanija isto tako dobra kao i lokalnih organizacija. Kulturna očekivanja su očigledna u kreiranju vrednosti u alijansi: menadžeri azijskih zemalja su mnogo više fokusirani na povezanost, dok su zapadni (evropski i američki) menadžeri fokusirani na prihode.

Slika 20. Prikaz hijerarhije



*Ravnoteža odanosti i prioriteta* - proces podešavanja mnogih kultura u timovima sugerise njihovu slabost. Ako su uloge i osećaj odgovornosti opisane, članovi tima moraju prihvatiti njihovo određivanje i ultimativno razumeti njihov udeo u postizanju cilja i svaki član tima mora postaviti neki nivo prioriteta u postizanju tih ciljeva. Ravnoteža interesa članova tima može biti dovedena u pitanje neko vreme i može pri ostvarenju zajedničkih ciljeva, iziskivati napor da se radi zajedno. Kao rezultat toga, javlja se dezintegracija mnogih multikulturnih timova, kada se zajedno javlja osećaj da su interesi oštećeni, tim se može dekomponovati.

Izvor: Power, Damien, Sohal, S. Amrik. 2000. "Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence", *Technovation*, No. 20, p. 373 / 387,

*Povećanje komunikacije* - uključuje stajanje "licem u lice" drži tim fokusiran na ciljeve koji će pomoći održanju visokog nivoa privrženosti<sup>112</sup>. Za početak i obezbeđenja jasnoće timskih vizija i ciljeva personal se sastaje u kreaciji izgradnje poverenja tima. Oni takođe mirno i glatko pomažu u pravljenju budućih sastanaka, vođenja telekonferencija i videokonferencija. Nakon procenjivanja sličnosti i razlika članova tima, visoko uspešnim timovima razvijanje planova pomaže prilikom rada. Plan treba da bude fokusiran na kadrove, alokaciju resursa, monitoring projekta, očekivanju i finansijskoj protivusluzi. Plan treba da govori ko će šta da radi, koliki će udeo biti dat, šta komunikacioni mehanizam treba da smesti za slaganje, koliko informacija će proticati, kakvi podsticajni programi su podesni i koliko će tim biti podesan u stvarnoj organizaciji.

<sup>112</sup>Ibid, Segil, Lorraine. 1999.

"Ljudi unutar timova su ogledalo kontrasta okruženja<sup>113</sup>." Nastanak produktivne jedinice globalni tim mora razvijati. Međunarodna konsultantska firma o znanju globalnih timova ističe: u *prvoj fazi*, svaki član tima dolazi sa sopstvenim očekivanjima, kulturama i vrednostima. *Faza druga*, dolazi posle samo-svesnosti. Individue počinju da uvažavaju kulturu članova njihovog tima. Tokom *treće faze*, članovi tima počinju čak da stiču poverenje jedni u druge. U *četvrtoj fazi*, tim počinje da kolaborira. Korporativna vizija i strategija ulivaju energiju timu. *Višekulturne razlike postaju konkurentna prednost*. "Tokom ove faze, ljudi istinski počinju rad zajedno. Oni uče iz dana u dan kako tim treba da razgovara o slabom uspehu, razvijaju procedure izveštavanja i izmenama u poslednji čas. Stvarna promena je pronađena negde u radu za sve. To ne mora da bude egzaktno za svakoga po želji, ali to dopušta timu da ostvari ciljeve u kolaboraciji dok radi"<sup>114</sup>.

U timskom radu veliku ulogu igraju lideri koji svojim veštinama pomažu da se niz ciljeva ostvari. Oni su uvek dobro informisani i moraju da razvijaju *globalni um* ili višekulturne kompetencije. Lideri tima biraju u jednoj kompaniji članove tima. On mora učiti druge tehničkim veštinama mnogo lakše nego što bi to drugi uradili i mora razvijati dobru komunikaciju. Interpersonalne veštine, fleksibilnost, dobra komunikacija i želja da se razumeju druge kulture su vrlo važne za ponašanje članova tima. Članovi tima dolaze sa različitim funkcijama, različitim iskustvenim nivoima i kulturama. Jedan od ključnih ciljeva je da se determiniše kako ljudski resursi moraju da podrže i ubrzaju biznis ciljeve u organizaciji<sup>115</sup>.

#### Primer 19

Allergan Pharmaceuticals ima globalne timove kroz celu organizaciju, pažljivo selektuje članove tima. Njihovi timovi pomažu da se skрати vreme od proizvodnje do plasmana na tržištu, kreiraju efektivnu marketing strategiju za sve potrošače širom sveta i razvijaju organizaciju tako da ulažu u resurse svih zaposlenih. Želja i potreba da se unapredi međuzavisnost pomaže razvoju internacionalnih veština, pomaže ljudima da razumeju različitosti.

Izvor: Solomon, Charlene, Marmer. 1995. "Global team: the ultimate collaboration", *Personnel Journal*, Vol. 74 (Sept.), p. 49 - 50.

<sup>113</sup>Solomon, Charlene, Marmer. 1995. "Global team: the ultimate collaboration", *Personnel Journal*, Vol. 74 (Sept.), p. 49 - 50.

<sup>114</sup>Ibid, Solomon, Charlene, Marmer. 1995.

<sup>115</sup>Keiserman, Michaelle, Knutson, John. 1999. "Project Team Communications: The Grease, the Glue, and the ...Gum?", *PM Network*, May '99, p. 17 - 19.

Slika 21: Međunarodni timovi u internacionalnoj obuci i razvoju



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH.

### 3. Ljudski resursi u velikim međunarodno orijentisanim kompanijama

Na samom početku XXI veka, svetski sistem proizvodnje i distribucije evoluirao je na skoro identičan način na koji su nacionalna tržišta evoluirala iz lokalnih i regionalnih mreža tokom XIX veka. Tokom poslednje dekade XX veka, u skoro svakoj ekonomski aktivnoj državi na svetu, značaj međunarodne trgovine i direktnih stranih investicija je veoma mnogo porastao. Rast direktnih stranih investicija je bio posebno dramatičan, povećavajući se mnogo brže nego svetska proizvodnja ili svetska trgovina. Kao rezultat toga, porasli su u skoro svakoj državi i priliv i odliv direktnih stranih investicija u odnosu na ukupne investicije i bruto nacionalni proizvod<sup>116</sup>. Globalizacija obuhvata mrežu veza između država, društava i organizacija koja čine današnji svetski ekonomski sistem, a poslovne odluke i akcije koje se preduzmu na jednom kraju sveta, imaju značajne posledice na drugim mestima u svetu. Osnovu trenda globalizacije čini tehnološki razvoj, pogotovo u oblasti biotehnologije, obrade informacija i telekomunikacija. Kompanije moraju da se "učlane u klub" uspešnih. Politike koje teže isključenju iz globalnog učešća podizanjem investicionih barijera, lako mogu da budu zaobiđene i postanu faktor sprečavanja globalnog prosperiteta države. U isto vreme, mnoge firme ne mogu da prikupe sve tehnološke i ljudske

<sup>116</sup> Acs, J. Zoltan, Preston Lee. 1997. "Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization: Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy", *Small Business Economics*, 9, Kluwer Academic Publishers, p.1-6,

resurse koji su im potrebni. Nezavisnost dopušta delovima firmi, pojedincima i vladama da brzo, fleksibilno i kreativno reaguju na akcije drugih učesnika na tržištu. U novom okruženju, znanje i intelektualni rad se kolaborativno mobilizuju. Firme moraju da *unapređuju strategije menadžmenta ljudskih resursa* na osnovu sinteze sa obrazovnim institucijama. Glavni oblik ekonomskog organizovanja na posrednim tržištima proizvoda sve više predstavlja *mrežu kooperativnih sporazuma* između firmi, umesto stvaranja velikih, hijerarhijski ustrojenih organizacija.

U drugoj polovini XX veka multinacionalne korporacije (multinational corporations - MNC) <sup>117</sup> su bile najznačajniji faktor koji je uticao na oblikovanje okvira međunarodne trgovine i tokova kapitala u celokupnom međunarodnom poslovanju. Tržišni i privredni značaj može se ilustrovati kroz njihov uticaj na *alokaciju i korišćenje resursa, stvaranje novih proizvoda i usluga, stimulisanje novih vidova tražnje*, razvoj novih metoda proizvodnje i distribucije što ih i čini vodećim kompanijama u odnosu na male i srednja preduzeća.

Postoji neprestana težnja od prvih pojava oblika multinacionalnih kompanija da se utvrdi jedinstvena definicija, što iako izgleda jednostavno, nije učinilo da se dođe do takve definicije, jer je svaka kompanija ove veličine veoma složena i predstavlja "slučaj za sebe"<sup>118</sup>. Ipak najinteresantnija od svih definicija je definicija Ujedinjenih Nacija, koja je početkom osme decenije prošlog veka određivala *MNC kao sva ona preduzeća koja kontrolišu svoju aktivu - fabrike, rudnike, prodajne filijale u dve ili više zemalja*. Sredinom devete decenije, Ujedinjene Nacije afirmišu pojam transnacionalne korporacije - TNC kao novi naziv za multinacionalne kompanije, daju unapređenu i znatno složeniju definiciju vezujući je za preduzeća koja: *imaju svoje poslovne entitete u dve ili više zemalja bez obzira na njihovo polje*

---

<sup>117</sup> Multinacionalna preduzeća igraju važnu ulogu u nacionalnim ekonomijama mnogih zemalja i međunarodnim ekonomskim odnosima. Kroz internacionalne direktne investicije i druge mere preduzeća mogu nositi održivu korist u kući doprinoseći efikacnijoj politici vlada, na promociju ekonomije i socijalnog blagostanja, poboljšanja životnog standarda i satisfakcije osnovnih potreba, kreaciju zaposlenih kao i direktno i indirektno uživanje osnovna ljudska prava, uključujući slobodu povezivanja kroz svet. Cilj Tripartitne deklaracije (Tripartite Declaration of Principles) je da obezbedi pozitivne doprinose koje multinacionalna preduzeća mogu praviti u ekonomskom i socijalnom progresu i smanjenju i rešenju teškoća koje njihove različite operacije mogu dati više, diskutujuću u rezoluciji Ujedinjenih Nacija zastupajući utvrđenu Novi internacionalni ekonomski poredak (New International Economic Order). Multinacionalna preduzeća uključuju preduzeća, koji mogu biti javnog, mešovitog ili privatnog vlasništva koji sopstveno ili kontrolno preduzeće, distribuciju, usluge ili druge olakšice van zemlje u kojoj su osnovani. Stepenn autonomije entiteta multinacionalnih preduzeća u odnosu sa drugim različitim os jednog preduzeća so drugog, zavisi priroda veze između entiteta i njihovih oblasti aktivnosti i teških briga velike raznolikosti u formi vlasništva u veličini i prirodi i lokaciji operacija preduzeća. Izloženi principi u Deklaraciji su, na polju zaposlenja (*promociju zaposlenih, jednake mogućnosti i tretman, kao i sigurnost zaposlenih*), *obuke, izdržljivosti na radu, životu (plate, beneficije i izdržljivost na radu, minimum godina, sigurnost i zdravlje)* i *industrijskim odnosima (sloboda povezivanja i prava organizovanja, kao i kolektivno pregovaranje)* koje vlade, zaposleni i radničke organizacije i multinacionalna preduzeća preporučuju posmatraju na dobrovoljnoj osnovi, pravila nisu graničena ili drugačije ponašanje pravila nastaju van ratifikacije neke ILO Konvencije. *Sa stimulisanim ekonomskim rastom i razvojem, povećanjem životnog standarda, susretanja sigurnosti ljudi zahteva i savladavanja nezaposlenosti i viška zaposlenih, vlade treba da deklarišu nastavak kao glavni cilj aktivne politike dizajnirane da promoviše punu produktivnost i zaposlenost*. MNC, kada operišu u zemljama u razvoju treba da nastoje da povećaju zaposlenost i standard, u dogovoru sa politikom zaposlenosti i ciljevima vlada kao i osiguranju zaposlenih i razvoj na dugi rok preduzeća. ILO. 2001. »Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy« International Labour Office, Geneva, p. 1 – 20.

<sup>118</sup>Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd.

aktivnosti ili pak pravnu formu; razvijaju sistem poslovnog odlučivanja koji im omogućuje donošenje koherentnih politika i zajedničkih strategija koordiniranog iz jednog ili više centara; entiteti povezuju na podlozi vlasničkih ili drugih odnosa, tako da mogu aktivnostima uticati jedni na druge, deleći iskustvo, znanje, resurse i odgovornost sa drugima. Tek je ova definicija uključila pojam ljudskih resursa kroz sistem odlučivanja, vlasničkih odnosa i znanja i odgovornosti<sup>119</sup>.

U literaturi veoma često korišćene definicije su *organizaciono strukturni kriterijumi* koji obuhvataju sve firme koje uključuju brojne zemalje, vlasništvo i organizacionu strukturu, široko koristeći licencu ili franšizing ili razne forme kooperativnih i zajedničkih ulaganja, ili direktne investicije u inostranstvu i preko poslovnih performansi uglavnom vezanih za obim prodaje, imovinu, dohodak ili broj zaposlenih. MNC je firma izvan svoje zemlje sa najvažnijim investicijama u postrojenjima, opremi (po pravilu 20% ili više od svih investicija u opremu) i menadžmentu. Ovakva kompanija funkcioniše preko nacionalnih granica, polaže pravo svoje legitimnosti iz efikasne upotrebe poslovnog fonda u opsluživanju svojih nadalekih potrošača<sup>120</sup>. *Ekspatriati* ili zaposleni u stranoj službi je opšti termin koji se odnosi na onoga ko radi izvan svoje zemlje sa planiranim povratkom u nju ili treću zemlju. Zemlja domaćin multinacionalne kompanije je zemlja u kojoj ekspatrijati rade, građanin je takođe ekspatrijat koji je premešten u neku dodatnu zemlju dok je radio u inostranstvu.

#### Primer 20

Nemački državljanin koji radi za američku firmu u Španiji je sugrađanin treće zemlje. *Menadžment ljudskih resursa predstavlja veoma važnu stavku u MNC, jer je jedna od najvažnijih determinanti uspeha kompanije u kvalitetu njenih izvršilaca. Imati dobre ljude na dobrom mestu u dobro vreme, za kompaniju znači internacionalni razvoj i uspeh.*

Izvor: Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc.

Multinacionalne kompanije su velika i moćna preduzeća, ali su multinacionalna ne zato što su velika, već zato što su *dosledno i odlučno sledila internacionalnu orijentaciju u svom rastu i razvoju, što potvrđuje kvalitativni i poslovno konceptijski pristup pri definisanju ovih korporacija*. Kada se istorijski posmatra razvoj MNC vidi se da su se one u svetskim razmerama prvo pojavile sa svrhom potpunijeg korišćenja prirodnih resursa, da bi na početku XXI veka nastojale da što sveobuhvatnije koriste ljudske

<sup>119</sup>Preporuka Ujedinjenih Nacija je bila da se naziv multinacionalna korporacija zameni nazivom transnacionalna korporacija, u literaturi ona nije prihvaćena iz dva razloga: jedan je što je pojam MNC širi od pojma TNK koja se u internacionalnim aktivnostima vezuje za direktne investicije i sistem širenja fabrika i pogona i filijala. MNC pored toga, favorizuje i licencne i druge kooperativne forme internacionalizacije; drugi je što se kroz pojam MNC više naglašava tržišna snaga i karakter poslovnog ponašanja u svetskim razmerama, dok se kroz pojam TNK, više naglašava, međunarodno kretanje kapitala i makroekonomski značaj krupnih i najjačih svetskih kompanija. To su razlozi poslovno-konceptijskog karaktera. Ibid, Rakita, Branko. 1998.

<sup>120</sup>Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc.

resurse i njihov potencijal. U rasponu između prirodnih i ljudskih resursa, njihova orijentacija je bila na transferu tehnologije, kapitala, zajedničkih ulaganja. Kompanije kao što su Exxon, Mobil, IBM, Coca-Cola, Pan Am, Gillette, imaju više od 46% ukupnog godišnjeg prihoda koji dolazi od aktivnosti van granica kontinenta, a evidentno je da ove kompanije uključuju glavne sektore ekonomije - naftu, kompjutere, hemikalije, elektroniku, potrošačku robu, avioprevoz i bankarstvo. Od Drugog svetskog rata došlo je do najznačajnijeg porasta u broju američkih izvršilaca i tehničkih specijalista zapošljenih izvan Amerike, i to se smatra trendom koji je doprineo rastu MNC. U sadašnjosti, oko 100 000 kompanija posluje "preko okeana" uključujući 25 000 kompanija sa "foreign office" filijalama i 35 000 glavnih multinacionalnih kompanija. U SAD 1/3 profita potiče od internacionalnog biznisa i 1/6 nacionalnih poslova je nastala od inostrane trgovine<sup>121</sup>.

Nesumnjivo je da za globalnog menadžera nema jednostavnog modela ili šeme, jer ni *međunarodni specijalista starog kova ni globalni generalista modernog vremena nisu dorasli kompleksnim zahtevima internacionalnih strategija*. U uslovima današnje dinamike tržišta, potrebni su *menadžeri sa širokim spektrom sposobnosti*. Kao glavna komponenta globalnog biznisa u multinacionalnim kompanijama izdvojilo se polje menadžmenta ljudskih resursa, a trendovi u nekoliko proteklih godina su identifikovali vezu menadžmenta ljudskih resursa sa strategijom ne samo na nacionalnom nivou, već i internacionalnom nivou. *Mnogo važnija i zrelija konceptualizacija, za menadžment ljudskih resursa u internacionalnim korporacijama, nastaje u desetoj deceniji prošlog veka, kad se definiše strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa i funkcije HRM*. Od tada se smatra da pristup menadžmentu ljudskih resursa predstavlja *"funkciju, politiku i praksu strategijskog pristupa u multinacionalnim korporacijama utičući na internacionalne koncerne i ciljeve. Osim toga, troškovi su vrlo važni kada se odlučuje o određivanju ljudi za stranu supsidijarnost i o funkcijama HRM u međunarodnim korporacijama"*<sup>122</sup>.

U velikim multinacionalnim kompanijama, ljudski kapital može biti tretiran generalno ili kompanijski. Uzajamna saradnja zavisi od oba transakciona partnera, i zaposlenih i kompanije, i plod je dugog iskustva rada u kompaniji. Specifično ljudsko preimućstvo je specijalno važno za koordinaciju u internacionalnim kompanijama i uključuje sledeće: *personalne odnose* koji su razvijani dugo vremena sa zaposlenima, mogući specifični informacioni kanali, znanje operacionih zahteva internacionalne aktivnosti kompanije.

<sup>121</sup>Ibid. Wayne, F. Casio. 1992.

<sup>122</sup>Festing, Marion. 1997. "International human resource management strategies in multinational corporations: theoretical assumptions and empirical evidence from German firms", *Management International Review*, Vol. 37, No. 1 ('97 Special Issue), p. 43 - 63.

Tabela 4: Broj matičnih korporacija i stranih afilijacija

<i>Regioni/*</i>	<i>Godina</i>	<i>Matične kompanije</i>	<i>Strane afilijacije</i>
<i>Razvijene ekonomije</i>		48 791	94 269
<i>Zapadna Evropa</i>		37 580	61 594
<i>Evropska Unija</i>		32 096	52 673
Austrija	1997	896	2 464
Belgija/Luksemburg	1997	988	1 504
Danska	1998	9 356	2 305
Finska	1998	1 200	1 491
Francuska	1998	1 695	9 494
Nemačka	1998	8 492	12 042
Grčka	1991		798
Irska	1998	39	1 140
Italija	1997	806	1 769
Holandija	1993	1 608	2 259
Portugalija	1999	1 100	3 500
Španija	1998	857	7 456
Švedska	1999	3 965	3 759
Velika Britanija	1998	1 094	2 683
<i>Druge zemlje Zapadne Evrope</i>		5 484	8 921
Irska	1999	78	47
Norveška	1998	900	3 100
Švajcarska	1995	4 506	5 774
<i>Severna Amerika</i>		5 109	23 665
Kanada	1997	1 722	4 562
Amerika	1997	3 387	19 103
<i>Druge razvijene zemlje</i>		6 102	9 010
Australija	1999	610	2 539
Japan	1998	4 334	3 321
Novi Zeland	1998	217	1 106

<i>Zemlje u razvoju</i>		12 518	355 324
Afrika	1998/1999	167	3 669
Latinska Amerika i Karibi	1990/1999	2 019	24 345
<i>Azija</i>		10 332	327 310
Južna, Istočna i Jugoistočna Azija	1994/1999	9 883	317 147
Zapadna Azija	1989/1995	449	1 948
Centralna Azija	1998/1999	-	7 663
Pacifik	1996/1998	-	552
<i>Centralna i istočna Evropa</i>		2 150	239 927
Albanija	1995	-	2 422
Jermenija	1999	-	1 657
Belorusija	1994	-	393
Bugarska	1994	26	918
Hrvatska	1997	70	353
Češka Republika	1999	660	71 385
Estonija	1999	-	3 066
Mađarska	1998	-	28 772
Litvanija	1999	16	1 893
Poljska	1998	58	35 840
Rumunija	1998	20	71 318
Ruska Federacija	1994	-	7 793
Slovačka	1997	-	5 560
Slovenija	1997	1 300	1 195
Ukrajina	1999	-	7 362
<i>Svet</i>		63 459	689 520

\* Bazirano na nacionalnim izvorima

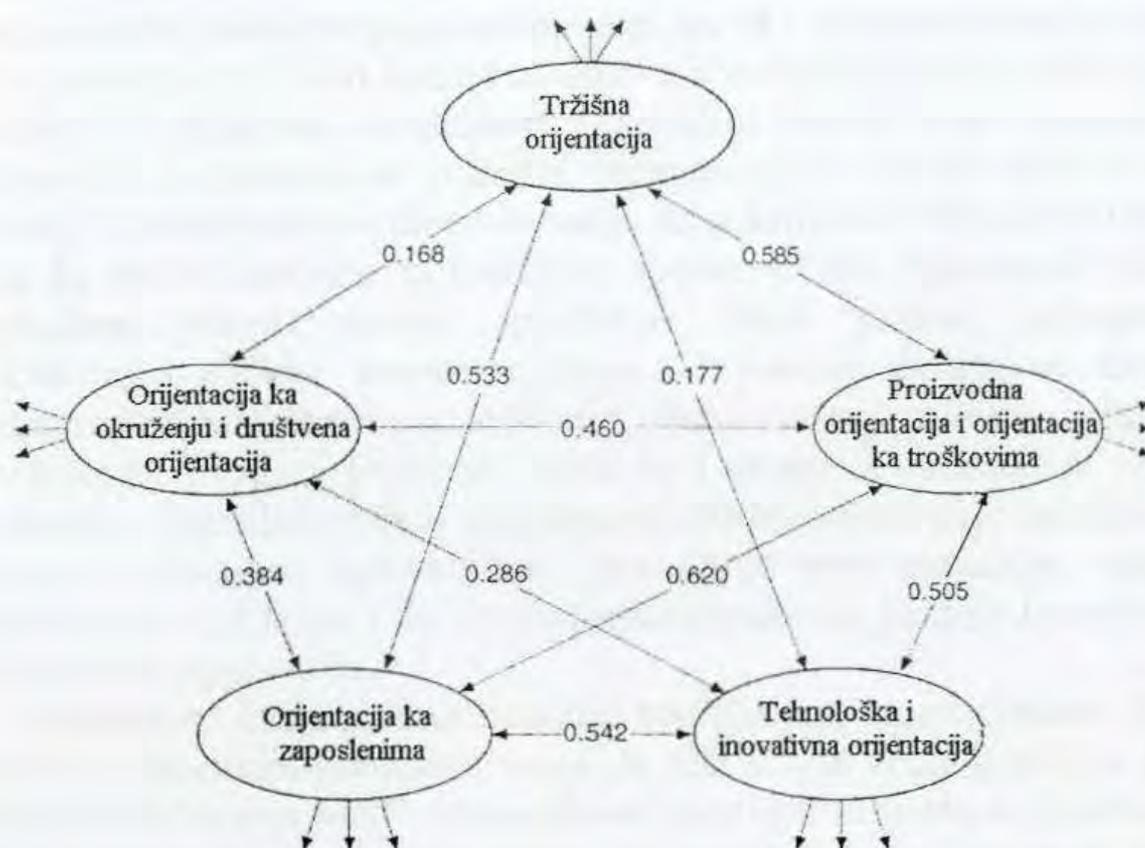
Izvor: UNCTAD. World Investment Report. 2000. "Cross-border Mergers and Acquisitions (M & A) and Development", UN, NY.

U MNC identifikovana su tri tipa etičkih konflikata koji se najčešće javljaju<sup>123</sup>:

- 1) individualni pritisci na povredu personalnih normi,
- 2) nedoslednost kulturnih normi I
- 3) interesi i vrednosti zemlje domaćina nasuprot interesima i vrednostima zemlje porekla.

<sup>123</sup>Buller, F. Paul, McEvoy, M. Glenn. 1999. "Creating and sustaining ethical capability in the multinational corporation", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 4 (Winter'99), p. 326 - 343,

Slika 22: Multidimenzioni model korporativnog menadžmenta



Izvor: Wolfgang, Fritz. 1996. "Market orientation and corporate success: finding from Germany", European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 8, p. 65.

Odomaćeno je saglasno shvatanje da je ključ razvoja konkurentne prednosti MNC efikasnost ljudske organizacije, da je *HRM ključni izvor konkurentne prednosti*. Tako, MNC može povećati svoju konkurentnost integrišući HRM aktivnosti sa stratezijskim ciljevima. *Stratezijski izbor za MNC zadržava fokus na multidomaćoj strategiji, globalnoj strategiji i transformacionoj strategiji, a odgovarajuća internacionalna strategija je važnija funkcija od industrijskih karakteristika i resursa kompanije.*

Promene efektivnog stratezijskog HRM u multinacionalnim kompanijama stvara sistem ljudskih resursa i praksa koji su konzistentni sa strategijom. Postoje tri mogućnosti orijentacije u pogledu prakse menadžmenta ljudskih resursa u<sup>124</sup>:

- *adaptivna* - adaptacija prakse u zemljama domaćina,
- *eksportna* - praksa zemlje porekla ili
- *integrativna* - koristi se kombinacija najbolje prakse po originalnosti.

<sup>124</sup>Ibid, Buller, F. Paul, McEvoy, M. Glenn. 1999.

Efektivni strateški sistem međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa "treba da bude konstruisan na široko specifičnim organizacionim kompetencijama koje su kritične za obezbeđenje konkurentne prednosti". Internacionalni etički propis je neophodan, ali ne i dovoljan korak u izgradnji etičke sposobnosti. Etički kodovi su osnova obezbeđenja čistog smera etičkog ponašanja u različitim situacijama. Zaposleni moraju imati sposobnost i motivaciju i organizacionu podršku, razumevanje i implementaciju etičkih propisa. Kadrovi i njihove uloge ne mogu da pokriju sve moguće situacije i ne mogu da otklone potrebu za moralnim sudom. Etička sposobnost mora biti unapređena putem razvoja specifične HRM prakse, povezane sa višekulturnim etičkim kompetencijama. U fokusu su glavne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: selekcija, obuka i razvoj, procena, nadoknade i organizacioni dizajn i promene, mada su i druge organizacione aktivnosti relevantne u izgradnji etičkih sposobnosti. HRM praksa daje centralni oblik etičkim vrednostima, verovanjima i ponašanju koja generalno mogu biti organizovana u tri polja, i to: *stvaranje kompetencija, jačanje kompetencija i održavanje kompetencija*.

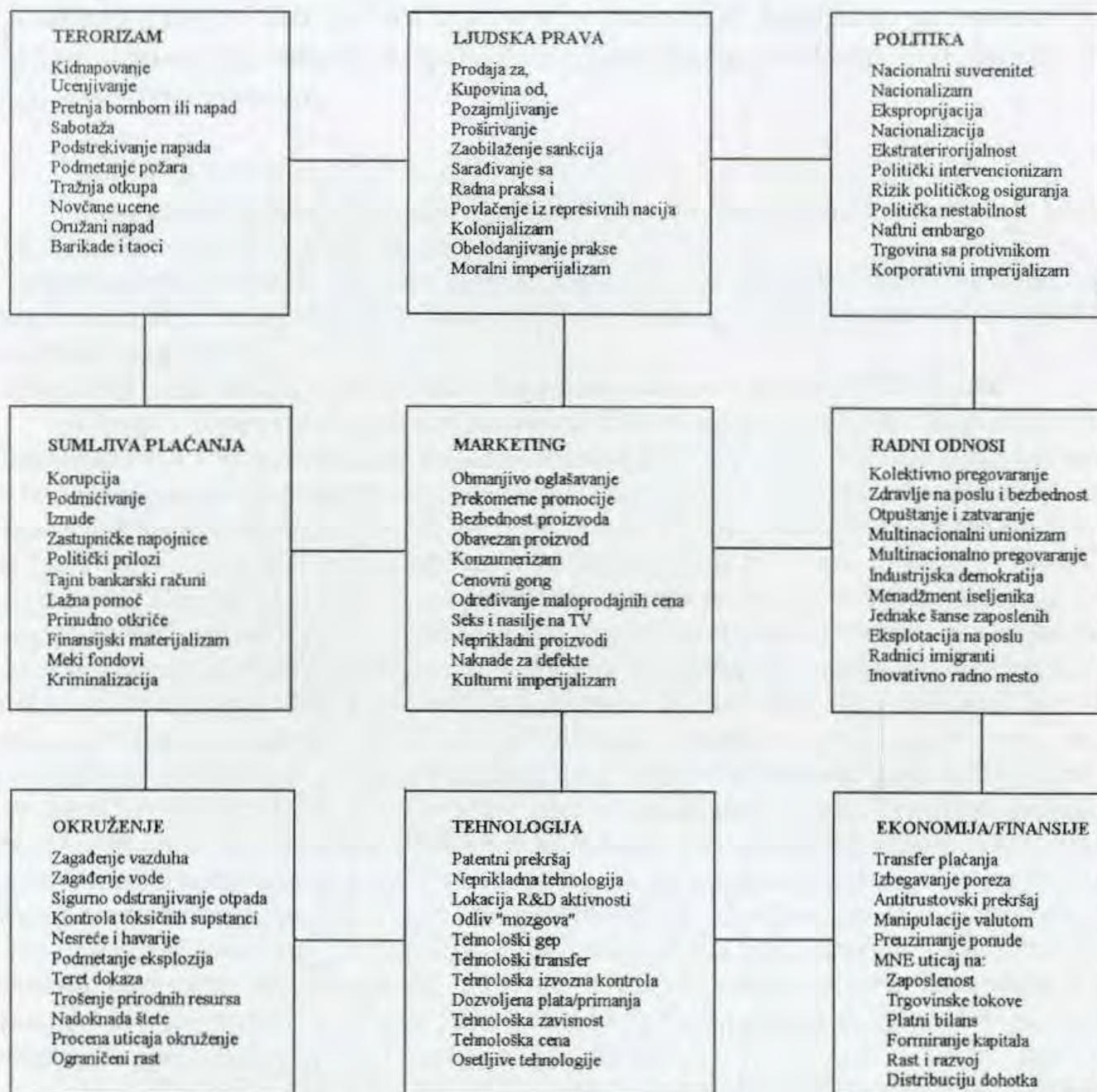
Nasuprot ovim individualnim konfliktima, menadžment ljudskih resursa u globalnom kontekstu mora da reši i onu vrstu konflikta koja se odnosi na poslovanje MNC. Menadžment konflikti su nešto sa čime se MNC susreću u globalnom amfiteatru, znatan broj preduzeća, u ekonomskoj istoriji, je bio izložen konfliktima. Sve dok su postojali suprotstavljeni zahtevi i njihovo pogrešno shvatanje u svetskoj ekonomiji. Konflikti mogu biti različiti i otvaraju razne vrste pitanja, oponente, taktiku, i polja uključenosti. Oni, takođe, mogu biti posledica i destruktivnog i konstruktivnog načina poslovanja i često pogrešnog načina upravljanja<sup>125</sup>. Jedna multinacionalna kompanija može da se suoči sa konfliktima na sledećim poljima: terorizam, ljudska prava, politika, nesigurnost plaćanja, marketing, radne relacije, okruženje, tehnika i finansije.

U postupku sa datim eksternim konfliktima menadžment multinacionalne kompanije treba da se preliminarno koncentriše na rešavanje konflikta i dobijanje satisfakcije i mora biti usresređena na odnose suprotstavljenih delova. U zavisnosti od isticanja dva faktora: *pouzdanja i kooperativnosti*, mogu biti izabrani pet stilova konfliktnog menadžmenta. Menadžment može izabrati strategiju *takmičenja* "zubima i noktima" (tooth and nail)- pouzdano/nekooperativno u pokušaju savlađivanja otpora. Menadžment, može izabrati *izbegavanje* - nepouzdanje/nekooperativnost koonflikta i povući se od sukoba. Ili pak može primeniti strategiju *prilagođavanja* - nepouzdanje/kooperativno suprotstavljenima. To može biti i aktivna *kolaboracija*- pouzdano/kooperacija, nadajući se da će se moći udovoljiti obema stranama između kojih je nastao problem. I na kraju tu je

<sup>125</sup>Murray, T. Walter. 1988. "Conflict Management in International Business", Handbook of International Management, John Wiley & Sons, NY, USA.

uvek *kompromisna* opcija koja u pregovarački kontekst stavlja "razdeljenost i razlike" uz pozicije posredovanja, pouzdanja i kooperativnosti. Koja strategija će se doneti uslovljeno je mnoštvom faktora, a najčešće odlučujuće ulogu imaju sigurnost, interesi, odnosi i stavljanje sve zajedno u odnos.

Slika 23: Sporna pitanja u multinacionalnom korporativnom konfliktu



Izvor: Gladwin, N. Thomas. 1988. "Conflict Management in International Business", *Handbook of International Management*, Walter, T. Murray, John Wiley & Sons, New York, p. 10\*6 - 10\*7,

U domenu multinacionalnih kompanija postoje dva važna principa koja se odnose na internacionalno osoblje: 1) ne treba pretpostavljati da posao na jednoj lokaciji zahteva iste veštine kao na drugoj, i 2) ne treba podcjenjivati

uticaj lokalne kulture i fizičke sredine na osoblje<sup>126</sup>. Kriterijumi selekcije internacionalnih poslova pokrivaju pet oblasti: *personalnost, veštine, stavove, motivaciju i ponašanje*. Uspešnim personalnim osobinama smatraju se: *postojanost i strpljenje* (za slučaj da se sve raspada), *inicijativa* (nikog drugog nema da inicira šta treba da se sledeće uradi), *fleksibilnost* (da se prihvati i pokuša sa novim načinima). Kandidati treba da budu *vešti u komunikaciji* (jezički, verbalno, neverbalno i pismeno), da imaju *sposobnost* razvijenu za *interpersonalne relacije* i da su *otporniji od drugih na menadžment stres* (sposobni su da prevladaju "kulturni šok" - frustracije, konflikte, anksioznost). *Visoka motivacija*, takođe je potvrđeno, predstavlja sastavni deo uspeha u radu u predstavništvima.

#### Primer 21

Analizirane potrebe za obukom ekspatrijata, su američkim kompanijama koje posluju u Pekingu dale su jasne rezultate:

- formalni aspekti biznisa i ekonomskih sistema u Kini su viđeni kao manje značajni od faktora ponašanja "neshvaćenosti". Znanje kineskog jezika rangirano je vrlo visoko, štaviše smatra se esecijalnim;
- kineski stil pregovaranja i kineske socijalne prakse su takođe ocenjene vrlo visoko.

Obuka u Kini trebala bi da se zasniva naročito na integraciju kulturnih, političkih i ekonomskih sila s mogućim primenama na sredinu i uslove biznisa. Takođe bi cilj trebalo da bude *razvijanje kreativnih veština opstanaka*. Postoje samo tri zadatka koja se postavljaju izvršiocima usmerenim prema stranoj zemlji *opstanak, borba* (izlaženje na kraj sa nečim) *i na kraju uspeh*. Za ispunjenje tih zadataka, menadžerima je potrebna obuka u tri oblasti: kultura, jezik i asistiranje na rešavanju praktičnih dnevnih problema. Rezultati pokazuju da slanje američkih menadžera bez treninga je kao slanje "Davida da se susretne sa Golijatom bez ikakvog oružja". Početničkom obimu neuspeha ekspatrijata doprinosi kulturni šok koji obično traje od četiri do šest meseci nakon dolaska u stranu zemlju. Simptomi, koji nisu ni malo ugodni su: nostalgija, monotonija, povlačenje, potreba za većom količinom sna, kompulsivno jedenje ili pijenje, razdražljivost, preterana čistoća, supružnički stres, porodična tenzija i konflikti, neprijateljstvo prema sugrađanima zemlje domaćina, gubitak sposobnosti da se radi efikasno i fizičke manifestacije psihosomatske prirode. Da bi bili sigurni, mnogi uobičajeni stresovi svakodnevnog života postaju naglašeni kada par živi u drugoj zemlji bez ičije podrške, osim supružničke. Sami supružnici se uče da prepoznaju simptome stresa jedan kod drugog, i kako da budu podrška jedan drugom, međusobno se savetuju. Primenjuje se jedna vežba, na primer da parovi periodično prave listu onoga što smatraju da utiče stresno na njihove bližnje, šta druga osoba radi da se oslobodi toga, i šta oni rade da se oslobode toga i nakon toga upoređuju liste.

Izvor: Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc.

Bez obzira na specifične metode koje koristi, višekulturna obuka može biti zasnovana na dva nivoa: *akademskom i interpersonalnom*. Akademska

<sup>126</sup>Na primer, u mnogim kulturama plemenske i porodične norme imaju prednost nad tehničkim kvalifikacijama u zapošljavanju osobe. Afrički menadžeri često zapošljavaju rođake i članove svog plemena. U Indiji, Koreji, Latinskoj Americi, porodične veze su često važnije od tehničke ekspertize. Za ekspatrijata su značajne tehničke kompetencije, zajedno sa drugim faktorima, kao što je, na primer, sposobnost da se odnosi dobro sa ostalima. Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc.

obuka koristi knjige, mape, filmove, rasprave iz istorije i kulture, socijološke šeme zemlje domaćina, dok je interpersonalna obuka dneposrednija, jer iznosi stvarno iskustvo života u zemlji-domaćinu. Istraživanja pokazuju da najefikasniji kros-kulturni programi obuke koriste oba tipa.

Nove organizacije koje selektuju, obučavaju i razvijaju internacionalne menadžere, očekuje se da će uraditi sledeće<sup>127</sup>:

1. efektivnu obuku prilagođavanja,
2. prilagodljivost zaposlenih na strane kulture i jezik,
3. uspešno planiranje i mentorstvo,
4. poboljšavanje prilika za žene ekspatrijate i prevazilašenje barijera i problema na koje nailaze,
5. uticaj internacionalne realokacije na karijeru oba bračna para,
6. iskustva repatrijata po povratku kući,
7. uloge koje treba da igra familija tokom internacionalne strategije,
8. teoretske perspektive profesionalnog i personalnog konačnog ishoda mobilnosti internacionalnog posla.

Očekuje se da će u budućnosti razvoj internacionalnog menadžmenta više obuhvatati učestale poslove, kratke zadatke ili zadatke u multikulturnim timovima, tako da zaposleni neće morati da realociraju njihovu porodicu. Internacionalno pozicioniranje uglavnom u zapadnim zemljama snosi odgovornost za troškove i realokaciju zaposlenih i njihovu zavisnosti, za demografske promene i promene nacionalne radne snage,.

#### Primer 22

Potreba za visoko kvalifikovanim multikulturnim menadžerima povećava sve više organizacionu globalizaciju operacija. Globalni menadžeri mogu biti svaćeni kao organizacioni resurs. Ponekad, odnos posmatranja ljudskog kapitala obezbeđuju uvid u vrednost menadžera koji imaju jednako lokalno tržišno znanje (socijalno znanje). Integrisanje dva aspekta osnovnog resursa, može da razvije dinamiku sposobnosti pristupa zadacima globalnih kadrova. Unutar ovih integrativnih teoretskih perspektiva, menadžeri useljenici (zemlje domaćina ili menadžeri treće zemlje transferisani u zemlju domaćina organizacije na polupermanentnoj osnovi) može izazvati potencijalno udruženje istorodno kvalifikovanih globalnih menadžera iskorišćenjem u globalnom organizaciji.

Izvor: Harvey, G. Michael, Novicevic, M. Milorad, Speier, Cheri. 2000. "Strategic Global Human Resource management: the role of inpatriate managers", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.2, p.153-175,

Novi i promenjeni aspekt okruženja može povećati interakciju individualnih rezultata i stresa – psihičko ili fiziološko stanje<sup>128</sup>. Stres i rezultirajući konflikt unutar radnog okruženja mogu rezultirati u niže nivoe performansi i značajno duži period prilagođavanja useljenih menadžera.

<sup>127</sup> Ibid, Wayne, F. Casio. 1992.

<sup>128</sup> Harvey, G. Michael, Novicevic, M. Milorad, Speier, Cheri. 1999. "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, NO. 1, p. 51 - 81.

### Primer 23

Emigranti su rastući segment ekonomije u Americi i imaju priličan utican na njenu ekonomiju. Relativno malo se zna o njihovom razvoju karijere i njihovom prilagodavanju zemlji. Verovatno postoje dva rezona za brigu o karijeri i različitim dilemama useljenika. Prvo, kod azijski američkih useljenika, ne postoje politički uticajne grupe. Drugo, neke useljeničke grupe, brinu za »manjinski model«. Model je zasnovan na mišljenju da su neke grupe uspešne, teško rade, lojalne su, ne žale se i ne zahtevaju specijalnu pažnju. Međutim, raste interes među organizacijama i HRM studentima povećavajući poslovno iskustvo i dinamiku karijere imigranata. Preduzimljivost useljenika, uglavnom je ograničena procesom: *asimilacije, akulturalizacije, stresa i prilagođavanja*.

Izvor: Bhagat, S. Rabi, London, Manuel. 1999. "Getting Started and Getting Ahead: Career Dynamics of Immigrants", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, p. 349 – 365.

Savremeno uspešno preduzeće mora se zasnivati na visoko specijalizovanoj i istovremeno usko vezanoj grupi svetski aktivnih rukovodioca; tu spadaju menadžeri državnih ili regionalnih nivoa, kao i svetski aktivni stručni rukovodioci. Preduzeća sa takvom vezom označava se kao *transnacionalno*<sup>129</sup>, a ne, kao što se negde sreće, multinacionalna, internacionalna ili globalna. Transnacionalne firme posebno ističu personal, ulaganje i ostale resurse. Preduzeće koje vodi fleksibilnu politiku, gde rukovodioci trgovinskih sektora, strani ulagači i stručni sektori sačinjavaju trozvučje sa različitim perspektivama, može da razvije tri strategijske sposobnosti: svetsku proizvodnost i konkurentnost; sposobnost reakcije i fleksibilnost na nacionalnom nivou i tržišno obuhvaćenu kompetenciju, da bi se na više načina omogućilo globalno učenje.

### Primer 24

Predsednik Electroluxa, obavlja sve tri uloge u okviru svoje vodeće pozicije, kao rukovodioca proizvodnje aparata za domaćinstvo. Još 1983. godine, sa 32 godine, on je postao rukovodilac ove "Sparte" i stvorio organizaciju, koja je za osam godina preuzela više od sto firmi. Krajemdevete decenije XX veka, Electrolux je nudio preko dvadeset robnih maraka, koje je prodao u više od 40 zemalja. Celu deceniju pojavljivali su se novi proizvođači, kao npr. 1984. god. italijanski Zanusi. Kao inovator, on je zauzeo jaku poziciju u komercijalne svrhe. Takođe Artur Martin u Francuskoj i Zoppas u Norveškoj su osnovali regionalne firme, ali sa manje inovacija.

U toku akviziterstva, Electrolux je raspolagao većim brojem firmi od kojih je svaka bila sa različitim proizvodnim portfoliom, sa udaljenom tržišnom pozicijom i konkurentnošću. On je ubrzo uvideo da je neophodno stvoriti sveobuhvatnu strategiju, koja će objediniti i koordinisati različite aktivnosti. U razgovoru sa rukovodiocima marketinga u različitim zemljama, shvatio je da ne bi bilo pametno napustiti lokalne marke i na njihovo mesto staviti neke regionalne i globalne standardne proizvode sa manjom obrtnom moći. Odobrio je lokalnim menadžerima, da njihove nacionalne marke budu životno neophodne, da bi se sačuvalo poverenje kupaca, prodajna moć i konkurentna fleksibilnost na tržištima, koji se uvek osipaju. Ali, Johansson je takođe pokazao razumevanje za argumente štaba, koji mu je ukazao na mnogobrojne sličnosti kod proizvodnih karakteristika i uslužnim potrebama na raznim tržištima. Ovi saradnici su smatrali da Electrolux treba da koristi

<sup>129</sup>Bartlett, Christopher, Sumantra, Ghoshal. 1993. "Der Global manager - ein Phantom?", *Harvard Business Manager*, 2/93., p. 119 - 127.

preimućstvo i da kroz presek nekoliko tržišta redukuje veliki broj robnih maraka, da bi poboljšao svetsku konkurentnost.

U cilju preispitivanja strategije iz različitih zemalja, Johansson je sazvaio radnu grupu rukovodilaca preduzeća i rukovodilaca marketinga. Analiza grupe mu je omogućila da uoči koji segmenti konvergiraju preko nacionalnih granica. Suštinsko ispitivanje menadžmenta ukazalo je na nužnost boljeg razumevanja lokalnih tržišta, tj. da kupci uglavnom opažaju neki proizvod po tome kako se prodaje (lokalni putevi prodaje, povećanje prodaje preko lokalnih medija, upotreba lokalnih imena maraka), a ne na osnovu toga kako je proizveden ili koje prednosti poseduje. Na osnovu ove analize, Johansson je kreirao jednu proizvodno-tržišnu strategiju. Electrolux je pozicionirao u evropskom tržišnom segmentu kao marka sa visokim prestižom (za "konzervativne" kupce), a Zanussi kao marka u segmentu za inovacione proizvode ("u trendu").

Pri tome su novo razvijene strategije morale biti brižljivo koordinisane. U praksi, specijalizaciju ulaganja i resurse obično opterećuje tok proizvoda i delova između pojedinačnih stranih ćerki. Da bi se tok sinhronizovao i usmeravao, potrebna je čvrsta ruka. Za organizacije čije su aktivnosti istovremeno specijalizovane i vrlo udaljene, *strategije treba da budu ukrštene i integrisane* i da budu internacionalno koordinisane. Za ovo se moraju zalagati rukovodioci poslovnih oblast. Johansson je poslao ljude u evropski tehnički centar u Briselu i u razvojne grupe firme ćerke P&G. Uz pomoć svojih saradnika, razjasnio je ulogu koju treba da zauzima svaki nacionalni šef razvoja, kao i aktivnosti koje su se do tada udvostručavale od države do države, a da pri tom kumulirano znanje nije pravilno razmenjivano. Zbog konkurentnog pritiska firmi Unilever, Henkel i Colgate-Palmolive i zbog novog potrošačkog trenda, evropski stručnjaci iz firme P&G su zatražili, da briselski istraživački centar razvije jedno novo tečno sredstvo za pranje.

U tom trenutku, njihov konkurent Zaki raspolagao je jednim tehničkim timom, čiji su se članovi dobro međusobno poznavali, tako da je postojala bliska veza stručnosti i proizvodnog znanja. Tim je skicirao profil jednog proizvoda, koji je obećavao dobru prodaju na raznim tržištima sa različitim zahtevima. Na nekim evropskim tržištima postojali su praškovi za pranje sa enzimima za uklanjanje fleka sa belančevinama. Novo sredstvo za pranje je u svakom slučaju trebalo da ima ovu sposobnost. Na nekim drugim tržištima bilo je značajno dodavanje sredstava za izbeljivanje. Trebalo je takođe voditi računa o tvrdoći vode, koja je čest problem, kao i o zaštiti čovekove okoline, tj. o izbegavanju upotrebe fosfata u sredstvima za pranje. Novo sredstvo je trebalo da bude pogodno ne samo za velike Toplader-mašine za pranje (sa otvorom sa gornje strane), već i za Frontlader-uređaje (sa otvorom sa prednje strane), koji su česti u Evropi. Zaki tim je pronašao postupak za stabilizaciju enzima u tečnostima (kasnije je patentiran), sredstvo za izbeljivanje, koje deluje i pri nižim temperaturama, masnu kiselinu, koja omekšava vodu bez fosfata, sredstvo za smanjivanje penušavosti, koje je pogodno za Frontlader-mašine (da pena ne bi izlazila kroz prednja vrata). Integracijom resursa i stručnosti, Zaki je osmislio postupak na čijem je kraju bio željeni proizvod.

Izvor: Bartlett, Christopher, Sumantra, Ghoshal. 1993. "Der Global manager - ein Phantom?", *Harvard Business Manager*, 2/93., p. 119 - 127.

Interakcija partnera se može odnositi isključivo na individualne donosioce odluka, menadžere, jer odnos zahteva da bude personalan<sup>130</sup>. Ovo suštinski važi za vrh korporacije ili za menadžere locirane u filijalama, isto kao što važi za sve zaposlene koji tokom svojih funkcionalnih zadataka,

<sup>130</sup> Dulfer, Eberhard. 1999. "Individualization of human resource management facing intercultural corporate structures", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 ('99 Special Issue), p. 27 - 46,

predstavljaju preduzeće u spoljnom svetu. U ovom kontekstu, neophodno je napraviti jasnu razliku između *internih i eksternih internacionalnih odnosa*. Interni internacionalni odnos se izvršava samo od manjine legitimnih osoba ili grupa ljudi, koji su uslovljeni određenim nacionalnim legalnim normama, takozvanom *prvom vrstom uticaja sredine*. Na primer u Nemačkoj takvi mogu biti *menadžeri preduzeća* uključujući njihovu legitimnost kroz prava svojine ili određene legalne regulacije, *investitori* kao akcionari ili kao korporacijske partnere u združenom riziku i *dugoročno zaposleni* ili njihovi predstavnici sa zasnovanim pravom učešća.

Analize *uticaja globalne sredine* na ponašanje partnera i njihovog interaktivnog odnosa je potrebna. Ekonomski fenomen uvek uključuje legalne pristupe koji su bazirani na socijalnim grupama, oblikovani su procenama vrednosti, ali moraju uzeti u obzir čitav konglomerat elemenata koji imaju korene u datim prirodnim uslovima ili subjektima njihovog uticaja. Postoje određeni fenomeni u prirodnoj sredini koji se primaju u njihovom objektivnom stanju ili ih ljudi osećaju kao direktni uticaj, a to su temperatura, vazdušni pritisak, vlažnost. Međutim, kulturna sredina mora biti diferencirana od prirodne sredine, stoga je neophodno definisati faktore kao što su religiozna ubeđenja, tradicionalni stavovi, individualni principi i koncepcije. Kombinovanje uzajamnih odnosa mogu biti na sledećim poljima aktivnosti<sup>131</sup>:

- *na polju zapošljavanja osoblja* kroz delegaciju iz korporativne uprave, personalno ispunjenje obaveza u zemlji gostovanja, formulacija sistema koji pobeđuje i šeme zapošljavanja;
- *na polju zadataka personala* kroz određivanje zadataka osoblja, selekcija ponašanja menadžmenta ljudskih resursa, kolegijalne kooperativne šeme, dodela poslova i podela rada;
- *na polju personalnog razvoja* na lokacijama kao što su motivacija i pozitivno izdvajanje vaspitanjem, metodom selekcije i razvojem korporativne kulture.

Navedene oblasti predstavljaju osnovne funkcije u menadžmentu ljudskih resursa i ljudskim relacijama u internacionalnom interaktivnom odnosu menadžera i zaposlenih u procesu implementacije i prilagođavanja multinacionalnog preduzeća kulturnoj sredini.

### **3. 1. Liderstvo u multinacionalnim kompanijama**

U multinacionalnim kompanijama više nego u bilo kojem drugom preduzeću, liderstvo dolazi do izražaja, zbog internacionalne dimenzije i njegovog obima koji umnogome proces upravljanja i rada čini složenim.

---

<sup>131</sup>Ibid, Dulfer, Eberhard. 1999.

Tržište, dobavljači, konkurenti, tehnologija i potrošači se konstantno menjaju. Globalno poslovanje sada zahteva *od svih lidera da budu istraživači i da što efektivnije iskoriste tržišne prilike*. U industrijama, kao što su automobilska, industrija komercijalnih vazduhoplova, telekomunikaciona, kompjuterska i elektronska, nemoguće je ne osvrnuti se na svetske konkurente, potrošače, ljudske resurse, dobavljače i tehnologiju, što zahteva novu vrstu lidera. Mnogo se citiraju stariji izvršioc: "*Finansijski resursi nisu problem. Mi imamo novca, proizvode i poziciju da budemo dominantni globalni igrači. Ono što nama nedostaje su ljudski resursi. Mi nemamo dovoljno ljudi sa potrebnim globalnim leaderskim sposobnostima*"<sup>132</sup>. Drugi aspekt je visok rejting globalnog liderstva u poređenju sa drugim faktorima u kompanijskom globalnom poslovnom uspehu.

Dosadašnje iskustvo upućuje da svaki globalni lider u multinacionalnoj kompaniji treba da ima set specifičnih mogućnosti ugrađen u kontekst i mora imati jezgro karakteristika, kao što su korporativna kultura, industrijska dinamika i menadžment praksa "country of origin". Lideri se najčešće vide kao ljubopitljiva, harizmatska, istraživačka ličnost što može pomoći na putu uspeha, jer konstantno mnoštvo kulturnih, jezičkih, političkih, socijalnih i ekonomskih granica grade globalni biznis kontekst<sup>133</sup>. Dakle, *istraživanje, konstantno učenje i zdrav razum* su ključ uspeha na globalnom tržištu. Pored *tima, obuke i transfera, personalni kontakt* je, takođe, veoma važan i obuhvata emocionalnu vezu sa ljudima različitog iskustva i postojanje nekompromisnog integriteta.

Pravi *emocionalni kontakt* sa ljudima kroz kompanijske operacije širom sveta predstavlja funkciju tri procesa: *iskren interes i brigu za druge, stvarno slušanje ljudi i razumevanje različitih tačaka gledišta*. Emocionalnost je važna jer vodi ugledu kompanije, mnogi konflikti se na taj način izbegavaju i tako se eliminišu smetnje efektivnom liderstvu. Globalna organizacija putem Interneta internih relacija treba da koordiniše i kooperira izlaženju u susret potrebama kupaca, više nego linijama komande i kontrole, kako bi lider postigao globalnu inicijativu.

*Integritet* terminološki znači etičko ponašanje i lojalnost kompanijskim ugovornim vrednostima i strategiji. Uspešni globalni lideri ukazuju da integritet značajno povećava nivo poverenja kroz organizaciju. Ovi biznis

<sup>132</sup>Gregersen, B. Hal, Morrison, J. Allen, Black, J. Stewart. 1998. "Developing leaders for the global frontier", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1(Fall '98), p. 21 - 32.

<sup>133</sup>Prva dva od četiri procesa poboljšanja strategije poslovanja, trustovska i birokratska politika, zavise od liderstva. Tokom prošlog veka, razni konsultanti, praktičari i teoretičari predviđali su mentalnu revoluciju, industrijsko državištvo, jaku korporativnu kulturu, teoriju y, teoriju z, organizaciono građanstvo, osposobljavanje, visoke performanse i izbacivanje straha iz radnog okruženja. Svi zajedno prevideli su liderstvo koje integriše pravičnost i posvećenost. Nasuprot tome, druga dva procesa (unionizacija i zakonodavstvo), predstavljaju načine uravnotežavanja ili ograničavanja slabog liderstva. Langbert, Mitchell. 2000. "Human resource management and Deming's continous improvement concept", *Journal of Quality Management*, No. 5, p. 85 - 101.

elementi dolaze do izražaja kada postoji više kulturnih, nacionalnih i funkcionalnih linijskih jedinica. Tada poverenje čini esencijalni nezamenjiv sastojak efektivnog izvršenja posla. Uspeh globalnog lidera opisuje dva moguća puta razvojnog potencijala internacionalnog putovanja: uzimanje često *velikih kontrasta* i mogućnosti za *pružanje i ponovno uređenje mišljenja* za utaban put; drugi je *odlazak u kupovinu, markete, škole, kuće i ostale izlaske čineći lokalni život realnim životom*. Solucija adaptivnih promena treba da se nalaze u kolektivnoj inteligenciji zaposlenih na svim nivoima.

*Kao deo rekonstrukcije i repozicioniranja funkcija ljudskih resursa, mnoge MNC kompanije su redefinisale ulogu lidera ljudskih resursa jer oni doprinose direktnim biznis performansama. Dok jedni lideri ljudskih resursa "koračaju" brzo u nove granične uloge, dotle, drugi se teško prilagođavaju novoj ulozi koja traži demonstraciju sposobnosti. Mnogi menadžeri tek treba da prihvate činjenicu neophodnog udaljavanja od tradicionalne uloge ljudskih resursa i shvate da lideri ljudskih resursa mogu da daju svoj doprinos kao strateški biznis partneri<sup>134</sup>.*

Konzistentno sa strategijskim pozicioniranjem funkcije ljudskih resursa, mnoge kompanije imaju pouzdano redefinisane uloge liderstva koje uključuju menadžere ljudskih resursa dodeljenih biznis jedinica, organizacionu efektivnost konsultanata i funkcionalne eksperte/menadžere, uključujući fundamentalne promene u funkciji ljudskih resursa. Mnoge transakcije i specijalizovane usluge su sprovedene kroz tehnološku primenu obezbeđujući interni udeo usluga ili izvan primene, eksterne posrednike u prodaji.

Osnovna znanja i veštine lidera ljudskih resursa, inicirana na Univerzitetu Mičigen, ističu pet ključnih tačaka sposobnosti: *biznis znanje, funkcionalne sposobnosti ljudskih resursa, organizaciona kultura, organizacione promene i personalni kredibilitet*. Društvo za menadžment ljudskih resursa (Society for HRM) podržalo je evoluciju modela kompetencija ljudskih resursa, istorijski ističući funkcionalna znanja i promenu uloge i očekivanja ljudskih resursa. Lideri ljudskih resursa treba da ističu sledeća pitanja koja čine sastavni deo razvoja liderstva ljudskih resursa<sup>135</sup>:

- *od lidera ljudskih resursa očekuju se povećani menadžer-zadaci i dodatna vrednost u oblikovanoj biznis strategiji;*
- *lideri ljudskih resursa treba da razviju sposobnost razvoja strategije HR i vođenje promena i predstavljaju sebe kao strateijske biznis partnere;*
- *lideri ljudskih resursa treba da redizajniraju podršku i isporuku sistema, ističući procese HR, opažaju menadžere kao kritične performanse biznisa (menadžment performanse, strategijski kadrovi, razvoj i učenje, organizacioni dizajn i promene). Lideri ljudskih resursa moraju biti šampioni inovativnih ideja i prakse i oblikovanja promocije.*

<sup>134</sup>Walker, W. James, Reif, E. William. 1999. "Human resource leaders: capability strengths and gaps", *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4, p. 21 - 30.

<sup>135</sup> Ibid, Walker, W. James, Reif, E. William. 1999.

Liderske situacije mogu se menjati iz dana u dan, ali se lideri moraju naučiti kako da stvaraju i kreiraju liderske situacije koje će učiniti vrednim njihove mogućnosti, iskustva i znanja. *Liderstvo se zasniva na sigurnosti i uticaju.* Termin liderska situacija znači da lider ima kontrolu, sigurnost i uticaj na grupni proces i zadati konačan ishod. Inteligencija, iskustvo i ekspertize doprinose velikoj izdržljivosti koja im je u ovom slučaju potrebna<sup>136</sup>.

Slika 24: Prilagođavanje promenama

Prilagođavanje rada pozivu liderstva		
Odgovornost	Situacija	
	Tehnika i rutina	Prilagođavanje
Neposredno	Definisati problem i obezbediti solucije	Identifikovati prilagođavanje promenama i okvir ključnih tipova i uzoraka
Zaštita	Zaštita organizacije od ekstremnih pretnji	Prepustiti organizaciono osećanje pritisku unutar ranga koji može da postoji
Orijentacija	Razjasniti ulogu i odgovornost	Promena sadašnje uloge i odupiranje pritisku definisanja novih uloga brzo
Menadžerski Konflikt	Ponovo uspostavljanje reda	Izloženost konfliktima ili dopuštanje nastanka
Oblikovanje normi	Održanje normi	Promene neproaktivnih normi

Izvor: Heifetz, A. Ronald, Donald, L. Laurie. 1997. "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January/February '97, p. 124 - 134.

Elementi koji najčešće mogu sprečavati lidersku efektivnost su loša motivacija podređenih, nesposobnost podređenih da rade svoj posao, ali dve najvažnija elementa su niska situaciona kontrola i stres. *Situaciona kontrola*

<sup>136</sup>Fiedler, E. Fred. Macaulay, L. Jennifer. 1998. "The Leadership Situation: Missing Factor in Selecting and Training Managers" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4, p. 335 - 350.

sastoji se iz tri osnovne komponente i to: a) odnosa lidera i članova grupe, njihove podrške, lojalnosti i motivacije koje pomažu lideru u izvođenju određenih zadataka; b) važnosti zadate strukture, slaganja sa određenjima koja se traže, metodama i postizanje uspeha detaljno objašnjeno čine kamen međaš progresa i objektivan kriterij uspeha i c) sigurnost liderske situacije. Drugi važan element liderske situacije je *stres* jer su neki ljudi skloni stresu i anksioznosti i to ih onesposobljava, dok drugi nemaju problema sa tim. Jedan tip stresa se vezuje za posao i može biti uslovljen teškim ili kritičnim zadacima, kratkim rokovima, škodljivom radnom kondicijom ili fizičkom opasnošću. Drugi tip stresa je uslovljen realnim ili imaginarnim interpersonalnim konfliktom sa pretpostavljenim. Stres sa jednom superiornom osobom, takozvani "boss stress" je uobičajeno uslovljen trenutnom superiornošću koja je odbojna, podrazumeva nefer kritičnost, nepristupačnost, nepravedno rezonovanje ili traženje konflikta.

### **3.2. Menadžment ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama i mrežna tehnologija**

U MNC mrežna tehnologija je značajna za jednostavnu poslovanu komunikaciju.

Smatra se da postoji mnogo evidencije o prednosti »e-ljudskih resursa«, ali se navode samo neke koje mogu koristiti ljudskim resursima za elektronski sistem<sup>137</sup>:

- pristupačniji pristup ključnim podacima;
- online regrutacija može eliminisati radna dokumenta i ubrzati proces iznajmljivanja radnika;
- zaposleni mogu automatski samouslužno zadržati zabeleške;
- Internet može ponuditi osnovna znanja i smanjiti pitanja odeljenjima ljudskih resursa i pozivnim centrima;
- elektronski platni spisak takođe smanjuje troškove i čini podatke mnogo lakše pristupačnim;
- e-nabavka može eliminisati kataloge i manualne procese koji su skupi i spori;
- elektronsko preimućstvo je brzo zapošljavanje ljudi u kompaniji i smanjenje birokratskih procedura, dokumenata i skupih izveštaja;
- online planiranje penzionisanja može pomoći zaposlenima za mape u budućnosti i takođe smanjiti pitanja i troškove radnih dokumenata i
- kompetencije menadžmenta mogu pomoći organizaciji da identifikuje snagu i slabosti.

<sup>137</sup>Greengard, Samuel. 2000. "Net gains to HR technology", *Workforce*, Vol. 79, No. 4, p.44-48.

## Primer 25

Cari Willis je bio uzbuđen što je imao ažurirane zaposlene i njihove personalne informacije "online". Ova ideja je trebala da bude revolucionarna za odeljenja ljudskih resursa. "To je prvi korak ka početku elektronskih odeljenja ljudskih resursa i najbolji korak kompanije." - rekao je menadžer ljudskih resursa e-biznisa u IBM. Nije prošlo mnogo vremena, obezbeđen je dovoljno dobar samo-servis zaposlenih sa funkcijama kao što su sukcesivno planiranja, e-regrutacija, online učenje, konkurentnost menadžmenta i mnogo drugih e-pravaca.

Izvor: Greengard, Samuel. 2000. "Net gains to HR technology", *Workforce*, Vol. 79, No. 4, p.44-48.

*Preduzeća planiraju ljudske resurse i to predstavlja mozak organizacije danas, a Web je srce.* Dobro dizajnirani planovi resursa preduzeća, program ili sistem HRM čine centar efikasnosti, efektivni planovi podržavaju operacioni sistem i podatkeo ljudskim resursima svih nivoa zaposlenih. Zastupljeno je mišljenje da mnoga odeljenja ljudskih resursa imaju nekoliko automatizovanih specifičnih procesa, ali da za nekoliko sledećih godina moraju da preći na totalna elektronska radna mesta<sup>138</sup>. *"Dramatične promene su na putu HR, koristeći interakciju sa svakom drugom zajedničkom eksternom kupovinom mislim da je evolucija e-biznisa"*<sup>139</sup>. Ljudski resursi moraju biti svesni dinamike e-biznisa i tržišnog mesta.

Dinamička priroda proizvodnje i prodaje i tržišnih odnosa, vodili su k povećanju snaga Web-a, kreiranju konkurentne prednosti i top rezultata. Web povećava postojeće systemske sposobnosti preduzeća, solucija za HRM uključujući regrutaciju, selekciju kandidata, samouslužne centre za zaposlene i menadžere, kao i druge važne personalne funkcije. Na primer, Web bazirana regrutaciona solucija omogućava automatsku maloprodaju i reinženjering primene posla, regrutaciju i selekciju procesa koji čini sistem zaposlenih. Kandidati se mogu informisati "on-line" i na taj način se upoznati sa preferencama posla. Kandidatove specifične reference se posmatraju sa pozicije zahteva za pozicije koje odgovaraju preduzeću. Sledeća prednost Web-a je što se putem predskrining intervjua mogu otkriti osobine ličnosti, dobiti gotovo sve informacije o kandidatima uključujući veštine, sertifikate, iskustva na poslu, karijeru, rad, može se poslati fotografija. Kao još jedna prednost Web-a ističe se lako korišćenje aplikacija, milioni ljudi koriste novu tehnologiju bez ili sa malo obuke, dakle bez značajnih investicija u obuku.

Tehnološke promene se kontinuirano ubrzavaju, tako da su se protekli trendovi menjali za sve marketing oblasti pa i za odeljenje ljudskih resursa. U XXI veku tehnologija i tendovi koji koračaju k centru zbivanja i verovatno utiču na ljudske resurse, a tehnološki trendovi su spoljašnje manifestacije, Web portali, PC bez ograničenja i visoka brzina pristupa zaposlenima,

<sup>138</sup>Waldron, Patricia Vekich. 1999. "Managing HR on the Web", *Chain Store Age*, Vol. 75, No. 12, p. 160.

<sup>139</sup> Ibid, Waldron, Patricia Vekich. 1999.

strujanje desktop videa, mobilnost Web-a, e-nabavka, Internet i Network monitoring, elektronski potpisi i predstavljanje elektronskog plaćanja<sup>140</sup>.

Internacionalna proizvodnja u transnacionalnim korporacijama, po novom broju oko 63 000 matičnih kompanija sa oko 690 000 stranih afilijacija i preobiljem internih firmiskih aranžmana, virtualnoj sprezi svih zemalja i ekonomskih aktivnosti, predstavlja jaku snagu u današnjoj svetskoj ekonomiji. Svetskih top 100, nefinansijskih, TNC, sa General Electric na prvom mestu, osnovanih skoro ekskluzivno u razvijenim zemljama su u principu, vodeće u internacionalnoj proizvodnji<sup>141</sup>.

#### Primer 26

U 1999. automobilska, farmaceutska, hemijska i industrija hrane i pića i duvana su bile vodeće industrije u proizvodnom sektoru širom sveta M&A aktivnosti. Najviše M&A\* je u industrijama koje su bile horizontalno ciljane na ekonomskoj skali, a tehnološka sinergija povećava tržišnu sigurnost, eliminaciju viška kapaciteta ili konsolidaciju i strujanje strategija inovacija i R&D budžeta. U industrijama u kojima je horizontalnih aktivnost M&A jaka, odnos je intenzivirani. Telekomunikacije, energija i finansijske usluge koje su vodile industriju u M&A aktivnosti u uslužnom sektoru, su za rezultat dobile deregulaciju i liberalizaciju u ovoj industriji. U finansijskim uslugama, konkurentni pritisci i okvir troškova informacione tehnologije daju dodatne podstreke M&A<sup>142</sup>.

\* M&A – Mergers and Acquisition = spajanje ili fuzija i dobit

Izvor: UNCTAD, WIR 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions (M & A) and Development, Overview, UN.

## 4. Ljudski resursi u malim i srednjim preduzećima

Da li velika tržišta favorizuju velike firme? Kakva će uloga novih i malih firmi biti u globalnoj ekonomiji?

Tokom minulih vekova mnogo je pisano o razvoju velikih firmi. Istorija ekonomske industrijske ere je priča o prednosti veličine i da su vodeći sektori zadobili oligopolsku ili monopolsku strukturu. U nekim slučajevima to je zahtevalo zajednički proizvod, vladinu politiku koja će obezbediti konkurentni opstanak. Ovo je uobičajeno definisano kao konkurentnost između nekoliko velikih firmi, svake sa substitutivnim tržišnim udelom i može se pridružiti programima i politici koje postoje za dizajniranje obezbeđenja pomoći ili podrške. U sektoru *malih i srednjih preduzeća (small and medium enterprises – SME)* broj poslova i obim ekonomske aktivnosti u ovim preduzećima je rastao i razvijao se. U 1990. godini, analize zaposlenosti u zemljama Evropske unije, ukazuju da u SME imaju povećani udeo svih izmerenih ekonomskih aktivnosti<sup>143</sup>.

<sup>140</sup>Greengard, Samuel. 2001. "10 HR tehnology for 2001", *Workforce*, Vol. 80, No. 1 (Jan. '01), p. 20 ' 21.

<sup>141</sup>UNCTAD, WIR 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions (M & A) and Development, Overview, UN

<sup>142</sup>Ibid, UNCTAD, WIR 2000...

<sup>143</sup>Reynolds, D. Paul. 1997. "New and Small Firms in Expanding Markets", *Small Business Economic*, 9, KAP, p.79 - 84,

Fer dominacija velikih firmi na globalnom tržištu je bila vodeća tema, pažljivim razmatranjem trenutne potencijalne uloge novih i malih firmi u međunarodnoj trgovini. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), radni deo za SME, usmerila je pažnju na osamnaest OECD zemalja članica i osam azijskih ekonomija (Indonezija, Koreja, Malezija, NR Kina, Singapur, Tajvan Tajland i Vijetnam), mada su neki novi podaci, sakupljeni u nekoliko zemalja, rađeni na osnovu korišćenja analize postojećih podataka<sup>144</sup>.

U SAD posluje oko 50 000 firmi koje se mogu okarakterisati kao regularni izvoznici a male i srednje firme dobijaju sve veću šansu. U Evropi kategorizacija ovih preduzeća je veoma različita, na primer u Nemačkoj se one nazivaju *Mittelstand*, njihov obim prodaje je manji od 500 miliona maraka, imaju veliko učešće u izvozu, prodaju industrijske proizvode koji nisu poznati širokom krugu potrošača, imaju uži proizvodni asortiman, ali ako prodajuvan svoje zemlje, kao po nekom pravilu imaju desetak prodajnih filijala u inostranstvu. Ono što je interesantno, 50% nemačkog izvoza ostvaruju firme koje nemaju više od 20 zaposlenih. Mala i srednja preduzeća su vitalni deo ekonomije SAD. Na primer, od 5 369 kompanija u 1995. godini oko 100% bile su *sa manje od 500 zaposlenih* i oko 80 % sa manje od 10 zaposlenih. Informacije o ljudskim resursima u malim i srednjim preduzećima su problematične za teoriju jer istraživanje i praksa su rezultat malobrojnih podataka<sup>145</sup>.

Česta podele na nacionalna, međunarodna, multinacionalna, globalna preduzeća koja predstavljaju vodeće strategijske grupe konkurenata, izostavlja takođe čestu podelu na SME koja predstavljaju prateću strategijsku grupu konkurenata i ističe njihov inovativni potencijal i sagledava različite determinante njihovog strategijskog ponašanja. Kao kriterij podele na mala i srednja preduzeća uzima se godišnji obim prodaje koji čini do pet miliona dolara za mala i od pet do pedeset miliona dolara za srednja preduzeća<sup>146</sup>. Ovaj kriterij nije mnogo relevantan za strategijski nastup, već su to međunarodno poslovno iskustvo i nivo angažovanja na međunarodnom tržištu.

U globalnim marketing operacijama vodeću ulogu imaju velike i jake kompanije iz razvijenih zemalja, ali međunarodno tržište pruža velike šanse i za uspešno međunarodno poslovanje malih i srednjih preduzeća. Prateća strategijska grupa međunarodnih konkurenata obuhvata specijalizaciju ili onu vrstu proizvoda ili tržišta koja nisu interesantna za velika i vodeća preduzeća; izbegava direktnu konfrontaciju s velikim preduzećima; ulazak u područja

<sup>144</sup>Inače, OECD ima ukupno trideset svojih članica, i to: Australija, Austrija, Belgija, Kanada, Češka, Danska, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Island, Irska, Italija, Japan, Koreja, Luksemburg, Meksiko, Holandija, Novi Zeland, Norveška, Poljska, Portugalija, Slovačka, Španija, Švedska, Švajcarska, Turska, UK i USA. Izvor: WWW: OECD.org

<sup>145</sup>Heneman, L. Robert, Tansky W. Judith, Camp, S. Michael. 2000. "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p.11 - 26.

<sup>146</sup>Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd,

poslovanja koja su komplementarna sa vodećim i opredeljujućim područjima rasta i razvoja; pribegavanje ugovornoj poslovnoj saradnji sa međunarodno afirmisanim poslovnim sistemima; inovativna prilagodljivost naročito u domenu marketinga i maksimalno korišćenja raspoloživih nacionalnih potencijala uz saradnju i pomoć institucija iz sopstvenog okruženja i države. Raširena krilatica *Small is beautifuly* popularizuje ovaj vid organizacije, ali mala i srednja preduzeća često operišu u visoko konkurentnom okruženju sa dva glavna cilja: *razvoj i opstanak*.

Na globalnom tržištu kompanije srednje veličine sve više otvaraju fabrike, filijale, istraživačke laboratorije i prodajna predstavništva širom sveta, vezujući se uglavnom za sektor usluga, softverske ponude, specijalizovane proizvode ili proizvode visoke tehnologije. Postoje razlike u efektivnosti ljudskih resursa u SME, tako da je potrebno više pažnje posvetiti veličini kompanije i praksi ljudskih resursa. Teorije ljudskih resursa i istraživanje ponašanja nisu bili ishod izazvan aktuelnim pristupom promenama menadžmenta ljudskih resursa u praksi malih i srednjih preduzeća.

Analiza uloge malih i srednjih preduzeća u razvoju tržišta treba da obezbede potrebne informacije i preliminarno evidentiraju njihovu zapaženu ulogu u ekonomskom razvoju s evropskim zemljama, komparacije više slošenih ekonomskih sektora sa datim nacionalnim ekonomijama i komparacije različitih regiona tržišta rada<sup>147</sup>.

U okviru toga, *industrijska oblast* - drugi evidentni izvori uloge malih i srednjih preduzeća u ekonomskom razvoju došao je iz produktivnih lokalnih sistema. *Lanac koncepcije izvršenja, marketinga i komercijalizacije specifičnih gotovih proizvoda može biti uspešno organizovano od strane preduzeća na veći broj različitih načina. Jedan od načina je kroz lokalni produktivni sistem ili industrijsku oblast gde ona postoji.* Jedan primer je značajan, regionalna različitost u Italiji gde je region "nove industrijalizacije" viđen sa velikom koncentracijom malih preduzeća, rastao je iako su se regioni "stare industrijalizacije" videli. Prisustvo velikih firmi opada u razvoju, ali SME mogu imati glavnu neobaveznu ulogu u ekonomskom razvoju.

Postojeće promene na rastućim ekonomskim tržištima mogu biti uzete u obzir kao dva tipa<sup>148</sup>:

- prvo je, *tehnička prednost u komunikaciji i transportu* i
- drugo je, *harmonizacija propisa i institucionalni kontekst u kojem ekonomske aktivnosti učestvuju.*

Glavna tehnička prednost može biti smanjenje troškova zajedno sa povećanom pouzdanošću i brzinom u komunikacijama i saobraćaju. Postojale su značajne varijacije u institucionalnoj strukturi i dogovorima da se obezbedi kontekst u kojem se izvode poslovne operacije. Osnovni cilj kojem treba da služe regionalna ekonomska tržišta kao što su EU, NAFTA, APEC,

<sup>147</sup>Reynolds, D. Paul. 1997. "New and Small Firms in Expanding Markets", *Small Business Economic*, 9, KAP, p.79 - 84.

<sup>148</sup>Ibid, Reynolds, D. Paul. 1997.

MERCOSUR, odražavaju pokušaj da se standardizuju ili harmonizuju najznačajnije stavke u institucionalnom i regulatornom kontekstu. Ovo treba da poveća poverljivost ekonomskih aktera i doprinese da svi delovi transnacionalizacije mogu biti na relaciji punih obaveza. Neprekidna sposobnost novih firmi da izazivaju industrijske lidere je od presudnog značaja u javnoj politici<sup>149</sup>. Postoje dva važna činioca u ekonomskom okruženju: *pravo vlasništva* (autorska prava) i *ulazne barijere*. Zaposleni u velikim firmama su članovi tima. Inovacije pripadaju firmi ili, u najboljem slučaju, timu. Ova difuzija autorskih prava zajedno sa birokratskom inercijom i drugim problemima karakterističnim za velike firme, obeshrabruju potencijalne inovatore da ispolje svoju kreativnost. Zbog toga se učvrstio stav da su male firme uspešnije u kreiranju radikalnih inovacija zato što bolje štite autorska prava inovatora. SMEs, međutim, imaju na raspolaganju samo mali broj poslova. Jedan od razloga su i ulazne barijere. One mogu biti usled nesavršenosti finansijskog tržišta, kao i razlike u pravnim sistemima, kulturama i jezicima. Barijere koje ograničavaju internacionalnu ekspanziju malih firmi su daleko veće za male firme, nego za velike firme. Ove barijere sa kojima se SMEs suočavaju, mogu da se zaobiđu uz pomoć postojećih multinacionalnih kompanija, koje mogu da budu provodnici i katalizatori internacionalne ekspanzije manjih firmi. Dok je direktna ekspanzija dobro obrađena, indirektni način još uvek nije privukao dovoljno pažnje. Kao što je opisao Schumpeter, u procesu kreativne destrukcije, neprekidna pojava kreativnih novih ideja čini osnovu podržanog razvoja Novih ekonomija. Destrukcija firmi koje ne uspevaju da inoviraju manje je atraktivan, ali je suštinski aspekt ekonomskog razvoja.

U stvari, u modernoj ekonomiji inovacije u najvećem delu potiču iz rada malih preduzeća. U istraživanju stagnirajućih kompanija, pronađeno je da su korelacija između patenata, stepena proizvodnje i inovacije proizvodnje u velikim firmama prilično niska, a u malim firmama mnogo viša. Velike firme su manje uspešni inovatori. Grane industrije u kojima dominiraju velike firme, postoji viši nivo inovativnih aktivnosti, ali on potiče uglavnom od malih firmi u okviru iste grane. Drugim rečima, male firme su inovatori u inovativnijim granama industrije. Uz pretpostavku da su male firme važni inicijatori inovacija, može se reći da internacionalizacija tih preduzeća predstavlja globalnu difuziju inovacija, a menadžment ljudskih resursa ima signifikantnu ulogu. U nekim industrijama, mala preduzeća su mnogo efektivnija u pružanju usluga potrošačima nego što su to velike firme i to ukazuje da značaj malog sektora ne može biti preneglašen.

Mala i srednja preduzeća imaju važnu ulogu u ekonomskom razvoju. Ta uloga zavisi od individualnih performansi svakog preduzeća, zavisno od kreiranja posla, tehnološkog napretka i stvaranja prihoda. Učinak preduzeća je

<sup>149</sup>Acs, J. Zoltan, Morck, Randal, Shaver, J. Myles, Yeunge, Bernard. 1997. "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", *Small Business Economics*, 9, p. 7 - 20.

determinisan usvojenom biznis strategijom. Poslovna strategija predstavlja sveobuhvatni plan sa akcijama koje definišu konkurentne pozicije firme. Preduzeća biraju konkurentu proizvodnju proizvoda visokog kvaliteta i proizvodnju niskih troškova. U malim i srednjim preduzećima biznis strategije su implementirane kroz glavne funkcionalne strategije<sup>150</sup>:

- *HRM* - reputacija i selekcija kadrova, obuka zaposlenih, performanse i plate, nagrade i disciplinarni sistem, industrijske relacije i nivo participacije zaposlenih u donošenju odluka;
- *marketing* - kvalitet proizvoda, cene i promocije, ciljna grupe potrošača, izabran kanal distribucije, provizije usluga potrošača i identifikaciju preko robnog imena, odnosno trgovačke marke;
- *finansije* - struktura kapitala, metode rasta kapitala, kapitalni trošak, nivoi distribucije profita i zadržavanja radnog kapitala i nivoi likvidnosti;
- *proizvodnja* - odabir dobavljača, oprema, nivo produktivnosti, proizvodna tehnologija i kapaciteti, veličina firme i nivo efikasnosti i produktivnosti,
- *istraživanje i razvoj* - razvoj novog programa, nove proizvodne tehnologije i tehnika marketinga, sticanje patenata, bazičnih nasuprot primenjenih istraživanja i nivoa imitacije.

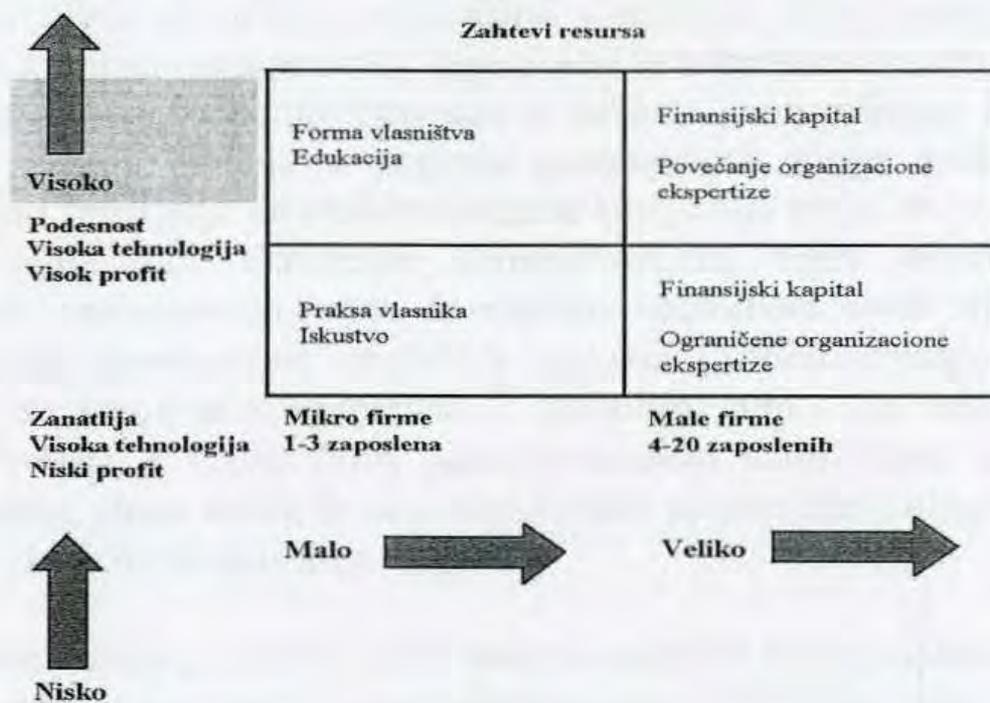
Nabrojane stavke funkcionalne strategije sa nivoima aktivnosti su vodič za realizaciju sveobuhvatne biznis strategije. Efikasnost ove strategije suštinski zavisi od dobrih aktivnosti u različitim funkcionalnim područjima uz definisanje poslovne strategije preduzeća i u skladu sa tim konkurentne pozicije unutar industrije. Postoje tri osnovna faktora koja utiču na izbor menadžera ljudskih resursa i ostalih menadžera: *strategija menadžmenta*, *varijable okruženja* i *kompanijski interni resursi*.

Okruženje i menadžment umnogome utiču na uspeh strategije. Porter smatra da menadžeri uvek mogu kreirati i održavati konkurentnu prednost kroz stalne inovacije, poboljšanje i obnavljanje, kao i podizanje resursa na viši nivo. Menadžeri tada imaju značajnu slobodu u prekoračenju eksternih i internih ograničenja koja utiču na njihov biznis. On dalje objašnjava, da je vlasnik ili menadžer dovoljno moćan da prevaziđe prepreke i uspešno realizuje poslovne strategije, da ima enorman uticaj na svoje preduzeće kroz moć vlasništva i kontakta "licem u lice" sa zaposlenima. Stoga je vlasnik ili menadžer u centru svih aktivnosti preduzeća. Do sada je uticaj vlasnika ili menadžera na strategiju ispitivan u terminu ličnih vrednosti i nema empirijskih studija koje ispituju vezu između ličnih vrednosti vlasnika ili menadžera i poslovne strategije. Lične vrednosti i ponašanje pojačavaju ovu tvrdnju beležeći da koncept ličnih vrednosti i sistema vrednosti može da utiče na predviđanje različitih vrsta ponašanja. Lične vrednosti su suština ličnosti i

<sup>150</sup>Kotey, Bernice, Meredith, G.G. 1997. "Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (April' 97), p. 37 - 64.

utiču na sve druge karakteristike, stavove, samosvest, sud, odluke i poglede. Mada se personalne vrednosti razlikuju od ličnosti do ličnosti, ljudi sa sličnim personalnim vrednostima imaju slične preduzetničke preporuke. *Preduzetnici, kao visoke vrednosti ističu ambiciju, dostignuća, pouzdanost, odgovornost, naporan rad, kompetenciju, optimizam, inovacije, agresivno ponašanje, kreativnost, društvena priznanja i razvoj.* Nasuprot preduzetnicima, konzervativan vlasnik/menadžer smatra nevažnim pomenute vrednosti, ali visoko vrednuje jednakost, naklonjenost, saosećajnost i socijalnu zaštitu. Tako personalne vrednosti utiču na proaktivnu strategiju.

Slika 25: Potreba resursa u malim i srednjim preduzećima



Izvor: Honig, Benson. 2001. "Human Capital and Structural Upheaval: A Study of Manufacturing Firms in The West Bank", *Journal of Business Venturing*, No. 16, p. 582.

*Mali biznis* je definisan kao "Privatna kompanija koja nije ubrojana u neko poznato deoničko društvo, čiji udeo je sadržan u njoj"<sup>151</sup>. Male kompanije imaju prednost nad velikom korporacijama, jer je pravom svojine određen i sopstveni interes, dok u velikim kompanijama menadžeri moraju da vode računa o interesima glavnih institucionalnih akcionara, kao i interesa direktnih akcionara. Direktori u malim kompanijama su izabrani na godišnjim generalnim sednicama, baš kao i direktori u velikim kompanijama. Vlasnik ili menadžer ima snagu da posreduje u oblastima izvan finansija i da vrši uticaj

<sup>151</sup>Barber, E., Manger, G 1997. "Improving Management's valuations of human capital in small firms", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 7, MBC University Press, p. 457 - 465.

na deoničare<sup>152</sup>. U ranoj fazi, vrednost biznis ostvarenja za vlasnika ili menadžera je primarno u ljudskom kapitalu, više nego ostvarenje u vrednosti likvidne aktive biznisa. Ljudski kapital je veoma često koncipiran iz složenih mera i postupaka i teško ga je izmeriti kao jedinicu unutar velikih kompanija, još uvek nema tržišta cenovnih vrednosti za svaku podelu u korporaciji. Za male kompanije, *procena vrednosti ljudskog kapitala je neopipljiva*, i vlasnik bi trebao da izračuna ekvivalent očekivanja u korporaciji za svaku diviziju, tako da porast kapitala bude ovaploćen u menadžerskom talentu odgovornom za ovo povećanje i ovaj pristup vrednosti je nazvan *ekonomska dodatna vrednost (economic value added - EVA)*.

U malim kompanijama na početku poslovanja, veza između učinka i plaćanja je dosta bliska, tipičan je slab protok gotovog novca, a troškovi i beneficije nisu vremenski balansirani niti simetrični. Troškovi su čisti i eksplicitni, dok su učinci neuhvatljivi i udaljeni. Broj osoblja u malim početnim kompanijama je nizak, kapital koji je u ljudskim resursima ne može biti dovoljno dobro kontrolisan kao u velikim kompanijama. Međutim, u literaturi postoji sumnja u pogledu precenjenosti uloge malih i srednji preduzeća i mišljenje da multinacionalne kompanije mogu da prosperiraju u novom globalnom okruženju kombinovanjem četiri osnovna bloka: *vraćanjem kompetencija jezgru kompanije, upotrebom novih informacionih tehnologija, formiranjem strateških alijansi i obezbeđivanjem aktivnije saradnje sa sopstvenim radnicima*<sup>153</sup>. Međutim, gubi se iz vida sinergizam između velikih i malih firmi, jaka povezanost malih firmi sa lokalnom ekonomijom, uloga malih firmi u tehnološkim promenama i uloga koju imaju u razvoju i evoluciji industrije.

Udružena mala preduzeća troše mnogo manje na razvoj i istraživanja nego velike firme i proizvode po zaposlenom skoro dvostruko više tehnoloških inovacija. U malim firmama zaposleni su agilni i superiorniji u stvaranju novih znanja, dok su velike firme superiornije u sposobnosti iskorišćavanja inovacija, kupovinom prava ili korišćenjem njihovih povoljnih efekata. Nedostatak jasne zaštite autorskih prava u velikim korporacijama stvara neku vrstu neobične situacije u kojoj učestvuju i menadžeri i zaposleni: i jedni i drugi "uživaju" u prednostima korišćenja tuđih napora i rezultata. U malim preduzećima, nezavisni inovatori zadržavaju jasno definisana autorska prava i mogu da preduzimaju radikalne inovacije.

---

<sup>152</sup> Ibid, Barber, E., Manger, G 1997.

<sup>153</sup> Acs, J. Zoltan, Preston Lee. 1997. "Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization: Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy", *Small Business Economics*, 9, Kluwer Academic Publishers, p.1-6,

## Slika 26: Topologija organizacione kulture

### Organski proces

KLAN	ADHOKRATIJA*
KARAKTERISTIKE: kohezivnost, participacija, timski rad, smisao u familiji	KARAKTERISTIKE: preduzetništvo, kreativnost, adaptibilnost, dinamizam
LIDER: mentor, olakšava, roditeljska figura	LIDER: preduzetnik, inovator, preuzima rizik
ADHEZIV: lojalnost, tradicija, interpersonalna kohezija	ADHEZIV: preduzetništvo, fleksibilnost, rizik
STRATEGIJSKO ISTICANJE: težnja ka razvoju ljudskih resursa, privrženost, moral	STRATEGIJSKO ISTICANJE: težnja ka inovacijama, razvoj, novi resursi

Interno  
održavanje

Eksterno  
pozicioniranje

HIJERARHIJA	TRŽIŠTE
KARAKTERISTIKE: poredak, uloge i regulacija, uniformnost, efikasnost	KARAKTERISTIKE: konkurentnost, ostvarenje ciljeva, izmena okruženja
LIDER: koordinator, organizator, administrator	LIDER: odlučan, proizvodnja i orijentacija ka ostvarenju
ADHEZIV: uloga, politike i procedure, čista očekivanja	ADHEZIV: orijentacija ka ciljevima, proizvodnja, konkurencija
ISTICANJE STRATEGIJE: naklonost ka stabilnosti, predvidivost, prihvatljivost	ISTICANJE STRATEGIJE: naklonost ka konkurentnoj prednosti i tržišnoj superiornosti

### Mehanicistički proces

\*adhokratija (adhocracy), termin koji predstavlja kovanicu od reči *ad hoc* i *cratia* i treba da znači - *vladvina slučaja*

Izvor: Minifie, J. Roberta, West, Vicki. 1998. "A small business international market selection model" *International Journal of Production Economics*, 56-57, Elsevier Science, p.459.

Zbog toga su mala preduzeća superiornija u odnosu na velika, jer bolje štite autorska prava svojih inovatora. S obzirom na cenu transfera tehnologije, može se reći da se mala preduzeća suočavaju sa *višim troškovima transakcija* nego velike multinacionalne kompanije. Mada mala i srednja preduzeća zbog svoje veličine, *imaju manje administrativnih troškova*, takođe imaju i *manje resursa da se posvete traženju, pregovaranju i praćenju*. Takođe, mogu da budu i pogođena zbog svoje veličine oportunističkim ponašanjem dela dobavljača i kupaca, i smanjene sposobnosti da se "osvete". Na kraju, mala i srednja preduzeća nemaju čvrst režim u zaštiti svojih baza znanja i mogu da se suoče sa višim rizikom rasipanja.

#### Primer 27

Federacija zaposlenih inženjera (Engineering Employers' Federation - EEF) uradila je projekat vezan za rad, zaposlenost i istraživački centar, koji je pokazao da je, još uvek, *progres*, preliminarni rezultat uspeha preduzeća. Istraživanje je izvršeno u preduzećima koja zapošljavaju između 50 i 500 ljudi, održani su intervjui sa zaposlenima, liderima tima i menadžerima u oblastima kvaliteta i ljudskih resursa. U malim i srednjim preduzećima u sektoru inženjeringa obično se proizvode ili montiraju komponente za velike kompanije koje traže dobavljače koji razumeju portfolio merenja kvaliteta. Tako su postavljena pitanja o kvalitetu i praksi ljudskih resursa i određivanju pravca, kao i traženja kopče između njih. Menadžeri su odgovorili da su dve najznačajnije karakteristike koje doprinose uspehu na tržištu kvalitet sa 69% i cena sa 62% i time pokazali svesnost za potrošačke potrebe. Mnogi od njih su pravili stalne promene osoblja, obuke i razvojne prakse kao rezultat kvalitetne inicijative. Procesnu sposobnost su postizali kroz timski rad, rotaciju posla i komunikaciju, tako se događalo da u kompanijama zaposlene podučavaju timskom liderstvu, sposobnosti da identifikuju interne i eksterne potrošače i da teže otvorenoj komunikaciji koja će predstavljati vidljivi menadžment stil. Ali, postojale su i one kompanije u kojima nije bila privlačna ova praksa i njima je za prihvatanje ovakvog procesa bila potrebna nova obuka, prihvatanje novih veština kako bi došlo do porasta uspešnosti. Istraživanje je pokazalo, da uprkos prihvatanju obuke i podučavanju veština, mnogi lideri tima ne prihvataju motivaciju na taj način, već na klasičan, koristeći finansijski podstrek. Interesantno je da je samo jedna od anketiranih kompanija zapošljavala konsultante i usko specijalizovane ljude sa punim radnim vremenom, a ostale su primenjivale praksu angažovanja konsultanta samo za ekspertske savete.

Izvor: Downing-Burn, Victoria, Cox, Anette. 1999. "The next big thing", *People management*, January '99, p. 50 - 52.

## 4. 1. Međunarodni i poslovni potencijal malih i srednjih preduzeća

Ispitivanje učešća malih i srednjih preduzeća na globalnom tržištu otkriva bar tri nivoa aktivnosti: *trgovina, tehnologija i investicije*. Najčešće korišćena tema u međunarodnoj literaturi posvećenoj SMEs je njihova izvozna uloga, kao i mogućnosti i izazovi sa kojima se one suočavaju pri ostvarivanju ove uloge<sup>154</sup>. Drugo, vrlo važno pitanje koje se javlja u literaturi je veza između

<sup>154</sup> Dosadašnjih nekoliko studija je ukazalo na faktore koji su uticali na ulazak na strano tržište, i to su bili: politička stabilnost, kontrola vlade i kulturne razlike i selekcionni model ulaska na internacionalno tržište, pretpostavlja nekoliko koraka i to: analiza selekcije zemalja, stabilnost vlade, partnerstvo vlade, kulturna pristupačnost, tržišne prilike i tehnološko okruženje.

malih preduzeća i tehnologije, i posebno veze sa velikim multinacionalnim kompanijama na lokalnim tržištima. U najjednostavnijem obliku, ove veze se javljaju kao "intranacionalni izvoz": malo lokalno preduzeće prodaje robu ili uslugu stranoj firmi koja posluje u istoj zemlji. Poslednje pitanje je SMEs u investicijama, kao i veza između malih preduzeća i direktnih stranih investicija. Mala i srednja preduzeća mogu da evoluiraju kao multinacionalna, bilo preko sopstvenih investicija ili stvaranjem alijansi.

Jedan od načina da se kvantifikuje multinacionalno poslovanje malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika, je da se ispita da li njihov udeo u direktnim stranim investicijama nadmašuje tržišni udeo u domaćoj ekonomiji. Izveštaj Ujedinjenih nacija o *"Malim i srednjim transnacionalnim kompanijama '93"* ukazuje da u razvijenim zemljama sa visokim direktnim investicionim aktivnostima, one učestvuju nesrazmerno malo. Primera radi, u njima je, tokom 1982. godine, u SAD bilo zaposleno proizvodnom sektoru 33,5% radnika<sup>155</sup>. Međutim, u istom sektoru, zaposlenost u stranim filijalama američkih malih i srednjih preduzeća bila je svega 1,1 %. U SAD, male i srednje firme su 1982. činile oko 98 % registrovanih preduzeća, ali istovremeno svega 20% multinacionalnih firmi. Podaci ukazuju da manje od 0,2% malih i srednjih preduzeća ostvaruje multinacionalno poslovanje. Slična situacija je i u Italiji, Japanu, Švedskoj i Velikoj Britaniji. Uz to, i te male internacionalne investicije koje male i srednje firme ostvaruju, su skorašnji fenomen. Prema izveštaju Ujedinjenih Nacija, oko 2/3 direktnih stranih investicija malih i srednjih preduzeća, ostvareno je posle 1980. godine. Izvoz je početni korak u internacionalnoj ekspanziji. Udeo SME u izvozu je takođe nesrazmerno manji od udela u domaćoj trgovini. Na primer, u Italiji je udeo malih i srednjih preduzeća u domaćoj trgovini oko 49%, a udeo u izvozu oko 45%, što je neznatno manje. Međutim, u Japanu je udeo malih i srednjih preduzeća u izvozu oko 12,9% dok je udeo u domaćoj trgovini 61,4%, tada je nternacionalna ekspanzija malih firmi najverovatnije vodila neuspehu.

Ukoliko je tačno da su male firme nosioci inovacije, sa ekonomske tačke gledišta se može učiniti da su jake veze koje one imaju sa domaćim ekonomijama daleko od optimalnog rešenja. Zašto male firme ostaju kod kuće? Odgovor su postojeća dva pomenuta faktora: (1) samo neke među malim firmama su inovatori, i (2) statistički podaci mogu da zavaraju. Uprkos ovome, male firme imaju manje prilike da uđu na strana tržišta nego velike. Postoje dve široke kategorije razloga: (1) ulazne barijere su više za male firme, i (2) mnoga strana tržišta obezbeđuju slabu zaštitu autorskih prava. Određen stepen direktne internacionalne ekspanzije malih i srednjih preduzeća treba da bude podstaknut posebnom podrškom.

*Prvo*, vezanost malih preduzeća za domaća tržišta može da bude preuveličana usled relativnosti statističkih podataka. Takođe, mnoga SME su

<sup>155</sup>Acs, J. Zoltan, Morck, Randal, Shaver, J. Myles, Yeunge, Bernard. 1997. "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", *Small Business Economics*, 9, p. 7 - 20.

“sporedni igrači” koji nemaju nikakve inovativne aktivnosti. Njihovo političko favorizovanje može da predstavlja samo redistribuciju ciljeva, bez ikakve očigledne pomoći u poboljšanju efikasnosti.

*Drugo*, internacionalizacija inovacija malih i srednjih preduzeća može da bude potpomognuta i od velikih preduzeća, a ne samo putem direktne ekspanzije malih firmi.

S identifikacijom postojeće kategorije preduzetničkog kapitala malih i srednjih preduzeća, pored *generalno ljudskog kapitala* koji je na prvom mestu, navode se još i *menadžment know - how* koji uključuje mogućnost identifikacije partnera, investitora i savetnika. Oni mogu doprineti dopuni firme neophodnim resursima uz primenu najbolje prakse menadžmenta ljudskih resursa i konkurentnih strategija; *specifični industrijski know - how* koji povezuje prethodna iskustva sa specifičnim potrošačima, dobavljačima i deoničarima i *sposobnost sticanja finansijskog kapitala* koja je neophodna za SME na početku internacionalizacije, jer su neophodni fondovi za izvoz proizvoda ili usluga u inostranstvo<sup>156</sup>. Identifikacija ovih centralnih resursa je načinjena kako bi se ohrabрили vlasnici ili menadžeri SME da uđu na strano tržište. Generalno moraju da obezbede preduzetničke ljudske resurse, podjednako važno kao i kapital, kako bi mogli konkurentno da posluju, i da imaju uspešan nastup na inostranom tržištu. Preduzetnici koji su imali mnogo raznovrsnih nivoa ljudskog kapitala su, pretpostavlja se, imali i više sposobnosti za razvoj relevantnih veština i kontakata, kao i bolje izgrađivanje informacione mreže. Pri tome je edukacija povezana sa znanjem, veštinama, mogućnošću rešavanja problema, disciplinom, motivacijom i samopouzdanjem. Postojanje široke socijalne i poslovne mreže ima mnogo poslovnog uticaja na stranom tržištu.

Ciljevi rasta malih i srednjih preduzeća se mogu postići na jedan od načina koji se zove *geografska ekspanzija*<sup>157</sup>. Ovaj pristup uključuje širenje poslova preduzeća na jednoj ili više lokacija, jer firma veruje da njeni proizvodi ili usluge mogu biti privlačni potrošačima ili njihovim tržištima.

Odomaćeno je shvatanje da je *potrošačka osnova* veoma važna za opstanak organizacije. Problemi se javljaju kad padaju prodaja i profit<sup>158</sup>. Tako je jedna od opcija malih i srednjih preduzeća strana ekspanzija, kojom se savlađuje gubitak na domaćem tržištu, stvaraju nove prilike i smanjuju troškovi. SME često nemaju iskustva u "stranom" biznisu, i neophodno internacionalno poslovno znanje, a najčešće se, kao važan deo rizika pominje nedostatak "menadžerskog talenta".

<sup>156</sup>Westhead, Paul, Wright, Mike, Ucbasaran, Deniz. 2001. "The Internationalization of New and Small firms: A Resource-Based View", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 333 - 358.

<sup>157</sup>Barringer, R. Bruce, Greening, W. Daniel. 1998. "Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study", *Journal of Business Venturing*, 13, p. 467 - 492.

<sup>158</sup>Chen, (Roger) Rongxin, Martin, J. Marc. 2001. "Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement", *Journal of Business Venturing*, 16, Elsevier Science Inc, New York, p. 557 - 574.

### Primer 28

PestCo je kompanija čija je delatnost uništavanje štetočina, startovala je sredinom 1995. i već početkom 1996. doživela svoju ekspanziju koja je bila motivisana *ekonomskim i personalnim razlozima*. Štabna lokacija PestCo je bila 75 milja od gradske oblasti, ali je vlasnik kompanije prepoznao potencijal za ekspanziju u ovoj oblasti i otvorio je drugo kompanijsko sedište. Iako je PestCo kupljen kao postojeći biznis sa dobrim startom, vlasnik je napravio brojne promene i ponovo usmerio težište na poslovanje, jer, na primer, kompanija dotle nije operisala u nekoliko visoko profitabilnih tržišnih niša. Kompanija je takođe naglašavala konzistentnu viziju u biznis praksi koja vodi u ekspanziju. *PestCo ističe poštenje, integritet i garantuje punu satisfakciju, kao i personalni kontakt sa klijentima*. Pritom obezbeđuje uslugu do potrošačeve kuće. Zato što se kompanija ubraja u male, princip vlasnik ili menadžer, održava zatvorenu superviziju na oba geografska mesta. Korporativni administrator PestCo ističe kao veoma važno iznajmljivanje drugih ljudi koji kompaniji pokušavaju da daju preliminarni mrežni rad u industriji, uz komentar da: *"Niko tako brzo kao ljudi ne mogu firmi da obezbede rast"*. Obuka je takođe važna za ovu kompaniju. Svi su prihvatili štabnu lokaciju kao mesto za obuku i svi su prihvatili obuku "on the job". kompanija naglašava, da je njima veoma važna fleksibilnost u operacijama.

Izvor: Barringer, R. Bruce, Greening, W. Daniel. 1998. "Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study", *Journal of Business Venturing*, 13, p. 467 - 492.

Mala i srednja preduzeća uprkos internacionalnoj konkurentnosti i ekspaniji, teže "domaćem" širenju. Na primer, postavljanje novih poslovnih zahteva domaćih preduzeća, investiranjem, javlja se potreba za novim zaposlenim i obezbeđenjem njihove obuke. Za ostvarivanje ovih aktivnosti male i srednje kompanije treba da obezbede ljudske, fizičke i druge resurse. Ovo može dovesti do smanjenja firminih mogućnosti za druge strategijske aktivnosti, a s druge strane, širenje je takođe skupo. Zapravo, strano širenje zahteva identifikovanje resursa, evaluaciju potencijalnih ciljnih nabavki, učenje lokalnih pravila, koordinisanje i komunikaciju između mnogih geografskih i kulturnih distanci. SME ekspanzijom na inostranom tržištu<sup>159</sup> imaju dodatne teškoće, zato što simultano moraju da postižu stranu i domaću ekspanziju.

Važna pretpostavka strategije je da menadžment dobro upravlja kompanijskim ljudskim resursima kako bi se postigao konkurentni uspeh<sup>160</sup>. Literatura sugerise da top menadžeri i drugi zaposleni u SME treba da budu motivisani ostvarivanjem specifičnih ciljnih učinaka organizacije. Pitanje performansi u zavisnosti od plaćanja je prošlo kroz široke varijetete perspektiva i mnogobrojne discipline. Na primer, neki autori smatraju da je veza između plaćanja i performansi na izvršnom nivou ili nepostojeća ili vrlo slaba. Kompenzacija je često definisana visokim izvršnim i nepovezanim

<sup>159</sup>Postavlja se pitanje "Da li proizvodna ekspanzija SME umanjuje strane biznis aktivnosti preduzeća?" Naime, u proizvodnoj ekspanziji SME se uče tehničkim, proizvodnim i marketing veštinama vezanim za proizvod. Proizvodnom ekspanzijom SME postižu željene ciljeve, a strana i proizvodna diverzifikacija dopušta kompanijama da smanje rizik, vide nove prilike za uvećanje biznis raspona. Chen, (Roger) Rongxin, Martin, J. Marc. 2001. "Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement", *Journal of Business Venturing*, 16, Elsevier Science Inc, Nev York, p. 557 - 574.

<sup>160</sup>Carr, L. Linda. 1997. "Strategic determinants of executive compensation in small publicly traded firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35(April '97), p. 1 - 12.

performansama organizacije, ili ako je povezana, to je samo kratkoročnim performansama. Druge studije ističu da prodaje adekvatnije predskazuju plaćanja i bonuse nego što je to profit.

U savremenom okruženju organizacija mora naći puteve za povećanje konkurentne prednosti kroz efektivno korišćenje ljudskih resursa<sup>161</sup>. Maksimizacija organizacione efektivnosti zahteva *strateško planiranje ljudskih resursa, finansija i tehnologije*. Iako su i ljudski i finansijski resursi važni, sugerise se da organizacijski ljudski resursi mogu biti važniji i doprinositi konstantnom preimućstvu kompanije. Dominantni cilj u odnosu menadžmenta preduzeća i ličnosti zaposlenih je *maksimizacija kapaciteta svake individue u skladu sa organizacijom*. To nije ni malo lako ostvariti, a specijalno je teško za familijarni biznis jer je potrebno sposobnost za pronalaženje definišućeg menadžmenta koji je od značaja za poslovanje, isto kao i validnu metodologiju za njegovo ocenjivanje. Rešenje je *potencijalna sposobnost* koja predstavlja, viši nivo kompleksnosti procesa u kojem osoba može da primi informacije i da reši problem. Zbog toga je jedna od primarnih uloga menadžera da donosi odluke i rešava problem, a menadžerske potencijalne sposobnosti čine maksimalni nivo na kojem oni mogu uspešno funkcionisati u zavisnosti od vrste rada. Potencijalna sposobnost je kompleksni problem, i nakon pet godina posmatranja, utvrđeno je da će individue učiniti uspešnim njihova menadžerska uloga samo ako su zahtevi zadataka podešeni sa njihovom potencijalnom sposobnošću, pod pretpostavkom da su stekli neophodne veštine i znanja i da njihov rad ima vrednost. Tako potencijalne sposobnosti mogu biti uspešno korišćene za strategiju planiranja ljudskih resursa u brojnim privatnim i javnim malim i srednim preduzećima.

#### **4. 2. Mala i srednja preduzeća i TQM**

Menadžment ljudskih resursa predstavlja jedan od važnih problema u sklopu malih preduzeća, tako da su istraživanja fokusirana na relaciji između strategije, prakse ljudskih resursa i performansi malih i srednjih preduzeća, što čini vrednost prakse ljudskog kapitala<sup>162</sup>. Sadašnja praksa upućuje da efektivna organizacija podešava praksu ljudskih resursa podesno svojoj strategiji. Obezbedjuje se mogućnost malim i srednjim kompanijama da budu upoznate sa praksom menadžmenta ljudskih resursa podržavajući proizvodnu strategiju prilagođenu svojoj veličini. Pored velikih kompanija, i kod malih i srednjih preduzeća postoje interesovanja za TQM kao i pored poteškoća imlementacije. Ove kompanije prave program inkorporacija nešto od principa produktivnosti i kvaliteta koji podsećaju na TQM – koncept kontituiranog

<sup>161</sup>King, W. Sandra, Solomon, T. Fernald, Lloyd, W. Jr. 2001. "Issues in growing a family business: a strategic Human resource model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 1, p. 3 - 13.

<sup>162</sup>Chandler, N. Gaylen, McEvory, M. Glenn. 2000. "Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-size enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 43 - 57.

poboljšanja. Programi su fokusirani na *odgovornost zaposlenih, poboljšanje proizvoda i smanjenje troškova, definišući biznis nivo strategijom koja ima visok kvalitet i niske troškove*. Praktičari ljudskih resursa predstavljaju snagu koja treba da implementira pomenute strategijske podsticaje, dok su performanse malih i srednjih preduzeća prilagođene različitim nivoima TQM strategije korišćenjem efekata obuke i grupne baze za podsticanje sistema. Za male i srednje kompanije su karakteristične jednostavne strukture i direktna veza između odluka top menadžment tima i prvog nivoa zaposlenih<sup>163</sup>.

Dugogodišnjih debata je bila da li postoji ili ne set politika i prakse ljudskih resursa koji predstavlja univerzalno superiorni pristup rukovođenja ljudima. Nekoliko skorašnjih studija sugerise da postoji *"najbolja praksa u menadžmentu ljudskih resursa"*. S druge strane, jedna od široko prihvaćenih teorija u oblasti menadžmenta i organizacionih teorija je bila naznačena kao "podesnost" ili teorija mogućnosti, koja sugerise da u kontekstu radne zavisnosti postoje očigledne varijante prakse. Međutim, "najbolja praksa" i "podesnost" nisu neophodno u konfliktu, oba pristupa, mogu biti komplementarna ako se prihvati postojanje najbolje prakse na različitim nivoima. Propozicije upućuju na praksu kao ogledalo nivoa izgrađenog sistema. Najbolja praksa može postojati na gornjem nivou, gde su *zaposleni tretirani kao vrednosni članovi preduzeća*, dok je još uvek dozvoljeno da različite prakse podržavaju različite principe poslovne politike. Postoji i problem definicije najbolje prakse. U nekim studijama je podsticanje plaćanja, dok je u drugim izostanak sa posla. Međutim, postoje i neslaganja o različitom pristupu efikasnosti kompenzacije sa studijom najbolje prakse.

TQM strategija je usmerena na satisfakciju potrošača, poboljšanje kvaliteta, rešavanju problema "na izvoru", just-in-time proizvodnji i kontinuiranog poboljšanja. Za postizanje ovog cilja koriste se različiti alati i tehnike, kao i svi zaposleni koji su osposobljeni i uključeni u ostvarenje uspešnog poslovanja organizacije. Nekoliko razloga je vezano za dve specifične prakse: obuku i plaćanje zasnovano na organizacionom učinku: 1) ima dokaza da kompanije implementiraju kvalitet i produktivne inicijative obrazlažu prihvatanje treninga i razvoja finansijskog podsticaja; 2) povećanje vremena obuke i budžeta su uvek univarzalno preporučljivi i prihvatani kao kritični u uspešnoj implementaciji TQM strategije i 3) korišćenje podsticaja plaćanja i dalje ostaje kontroverzno. U skorašnjim studijama blagonaklono se gleda na podsticanje plaćanjem, zaposleni su u centru organizacije i plaćanje za performanse su deo organizacionog građanskog ponašanja. U studijama raznih eksperata kao što su Deming i Džuran, postoje konfliktne opcije sa sistemom plaćanja i TQM principima. Nesporno je da je obuka važan deo

<sup>163</sup>Ibid, Chandler, N. Gaylen, McEvory, M. Glenn. 2000.

TQM implementacije. U analizi efekata interventnih programa ljudskih resursa i radne produktivnosti, obuka pozitivno utiče na radnu produktivnost, povećava učinak i kvalitet inicijative.

Uloga literature je u tome da ponudi onakav izgled malih i srednjih preduzeća kakav on ima u stvarnoj organizaciji i poslovanju. Specifična uloga istraživanja uključuje *posao, karijeru, inovacije i tim*. Podatak fokusne grupe CEO sugeriše da su oni tražili da zaposle ljude koji su podesni sadašnjoj kulturi organizacije, ali i koji su dovoljno fleksibilni da se adaptiraju budućoj kulturi u organizaciji<sup>164</sup>. Jedan niz kompetencija treba da osigura da se zaposleni prilagode sadašnjim direktorima SME, a drugi, treba da garantuje da će zaposleni moći da prihvate buduću upravu organizacije. Perspektive tima u malim i srednjim kompanijama takođe su visoke, jer cela organizacija može biti tim, funkcionisati kao tim, po konceptu vođenja kadrova i kompenzacionog sistema razvoja kao "tim mentalni modeli" (*team mental models - TMM*).

Istraživanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa su bila u početku fokusirana na "svežanj" prakse menadžmenta ljudskih resursa, na relaciji kako se smanjuju suprotnosti u organizaciji, kako se postiže visoka produktivnost i odlične finansijske performanse<sup>165</sup>. Ovaj koncept je bio podesan kao tačka gledišta za vlasnika ili menadžera SME i preporuka kako i na koji način on može odlučivati o ljudima, ali danas su mnogo značajniji *preduzetništvo, fleksibilnost, kreativnost i inovativnost*<sup>166</sup>.

<sup>164</sup>Wong, Cecilia, Marshall, J. Neill, Alderman, Neil, Thwaites, Alfred. 1997. "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, (February'97), Chapman & Hall, p. 44- 64.

<sup>165</sup>Dokazao je da najefikasniji menadžeri nisu istovremeno i najuspešniji. Dok najefikasniji menadžeri daju naglasak komunikaciji i menadžmentu ljudskih resursa, najuspešniji se usredsređuju na korišćenje društvenih veza. Ipak, ne postoji dokaz da je korišćenje društvenih veza menadžera doprinelo učinku firme. Langbert, Mitchell. 2000. "Human resource management and Deming's continous improvement concept", *Journal of Quality Management*, No. 5, p. 85 - 101.

<sup>166</sup>U sklopu Svetske trgovinske organizacije (World Trade Organisation - WTO) postoji Međunarodni trgovinski centar (International Trade Centre - ITC), koji je formirao Vodič za međunarodnu konkurentnost (International Competitiveness Gauge - ICG) kao dostupan i poverljiv poslovni servis sa ciljem da pomaže malim i srednjim preduzećima poredeći njihove performanse sa performansama drugih nacionalnih i internacionalnih konkurenata. Svaka mala ili srednja kompanija može meriti svoje performanse i upoređivati ih sa drugima u nekom od sektora, u oblasti menadžmenta, marketinga, finansija, proizvodnje i niza specifičnih ciljeva i prema tome podesiti svoj biznis plan razvoja. Pritom, ICG pomaže kompanijama tako što daje informacije po principima poverljivosti, mnogostranosti i prihvatljivosti kako bi one na globalnom tržištu savladale poteškoće koje ih očekuju i postale efektive i uspešne. Benčmarking "mapa puta" za postizanje konkurentnosti se sastoji iz tri koraka:

- prvi korak predstavlja bazu poslovnih podataka, od oko 200 pitanja koji treba da daju odgovor na pitanje "Gde sam to ja?", kako bi se uvećala konkurentnost preduzeća. Pitanja mogu biti: Da li ti i tvoja kompanija imate ključno opravdanje Vašeg menadžment sistema? Da li imate napisan biznis plan za svaku proizvodnu grupu u svojoj proizvodnji? Da li su svi Vaši proizvodi prihvaćeni? Da li ima vraćenih? Odgovore na ova i druga pitanja su pokušali da sakupe ljudi koji posećuju fabrike i razgovaraju sa šefovima izvršnih odeljenja i saradnika;

- drugi korak predstavlja odgovor na pitanje "Gde ja to želim da idem?", i pomaže pri određivanju ciljeva. Ukratko, analiza podataka pomaže kompaniji da odgovori na tri esencijalna pitanja:

1)"Kako dobro ja radim?" poređenje kompanijskih performansi sa onima koje imaju produženo radno vreme;

2)"Kako ja radim u poređenju sa drugima u sopstvenoj zemlji?" Komparacija je moguća pri poređenju sa nacionalnim kompanijama koje su članice ICG-a ili jednostavno s najboljima u zemlji.

3)"Kako ja radim u internacionalnom poređenju", a poređenje se vrši po principu "najboljeg u klasi".

- treći korak čini implementacija korekcionih kurseva i daje odgovor na pitanje "Kako ja da stignem tamo?"

Ova mreža je osmišljena kao partner mrežna organizacija tako da može da dopre do velikog broja malih i srednjih preduzeća koja traže pomoć. Baddrinath, R., Mahesh, K., Orono Larre, Kahari, M., Williams, C. 1998. "Benchmarking for Small Enterprises: The International Competitiveness Gauge", *International Trade FORUM*, No. 2, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 14 - 19.

Odluke menadžmenta ljudskih resursa u malim i srednjim kompanijama su veoma važne za razvoj kao i otklanjanje opasnosti koje se javljaju u nacionalnoj ekonomiji. Stoga i studije o menadžmentu ljudskih resursa u SME treba da budu podsticane, ali tu postoji nekoliko prepreka, kao što su oskudni podaci za korišćenje kvantitativne analize podataka, dok su kvalitativne studije vrlo složene.

## 5. Ljudski resursi u uslužnim organizacijama

Internacionalna trgovine u oblasti usluga je dobro organizovana u razvijenim zemljama. Pomeranje tržišta na liberalizaciji trgovine proizvodima, automatski rezultira u porast trgovine usluga, ali neka ekonomska literatura usluge još uvek tretira, kao "neproduktivnu ekonomsku aktivnost"<sup>167</sup>.

Opštim sporazumom o trgovini usluga (General Agreement on Trade in Services - GATS) koji je donet u okviru Međunarodnog trgovačkog centra, obezbeđen je brži rast međunarodnog prometa usluga, identifikuju se uslužna preduzeća koja prerastaju u internacionalna i vrši se prilagođavanje menadžmenta. Prepreka multilateralnim pregovorima je nedostatak jasne predstave o tome na koji način treba trgovati uslugom. U slučaju robne trgovine, situacija je relativno jednostavna: proizvođači ostaju u jednoj državi, dok roba prelazi granicu i odlazi u drugu državu. S uslugama, situacija je mnogo složenija, u mnogim slučajevima korisnik i davalac usluge se nalaze na istom mestu, kao što je slučaj u turizmu. Postoje, stoga, četiri mogućnosti koje čine okvirprometa<sup>168</sup>: usluga prelazi granicu; korisnik usluge prelazi granicu kako bi primio uslugu; davalac usluge prelazi granicu da obezbedi uslugu kroz trgovački establišment, ali da bi obezbedio uslugu samo privremeno prelazi granicu.

Biznis komunikacija u oblasti usluga, iako je još uvek nova, uključuje povećanje transparentnosti i predvidivosti, obezbeđuje informacije o izvoznicima i internacionalnoj konkurentnosti usluga, informacije o proviziji, poboljšanju kvaliteta usluge, nudi konkurentne cene i inovacije u uslužnoj delatnosti. Usluge prevoza, specijalnog transporta, kao i međunarodne finansijske usluge čine važan deo trgovine uslugama na duži rok.

<sup>167</sup>Riddle, Dorothy. 2000. "Opportunities for Developing Countries - General Agreement on Trade in Services", *International Trade Forum*, No. 1, p. 24 - 30.

<sup>168</sup> Ibid:Riddle, Dorothy. 2000...

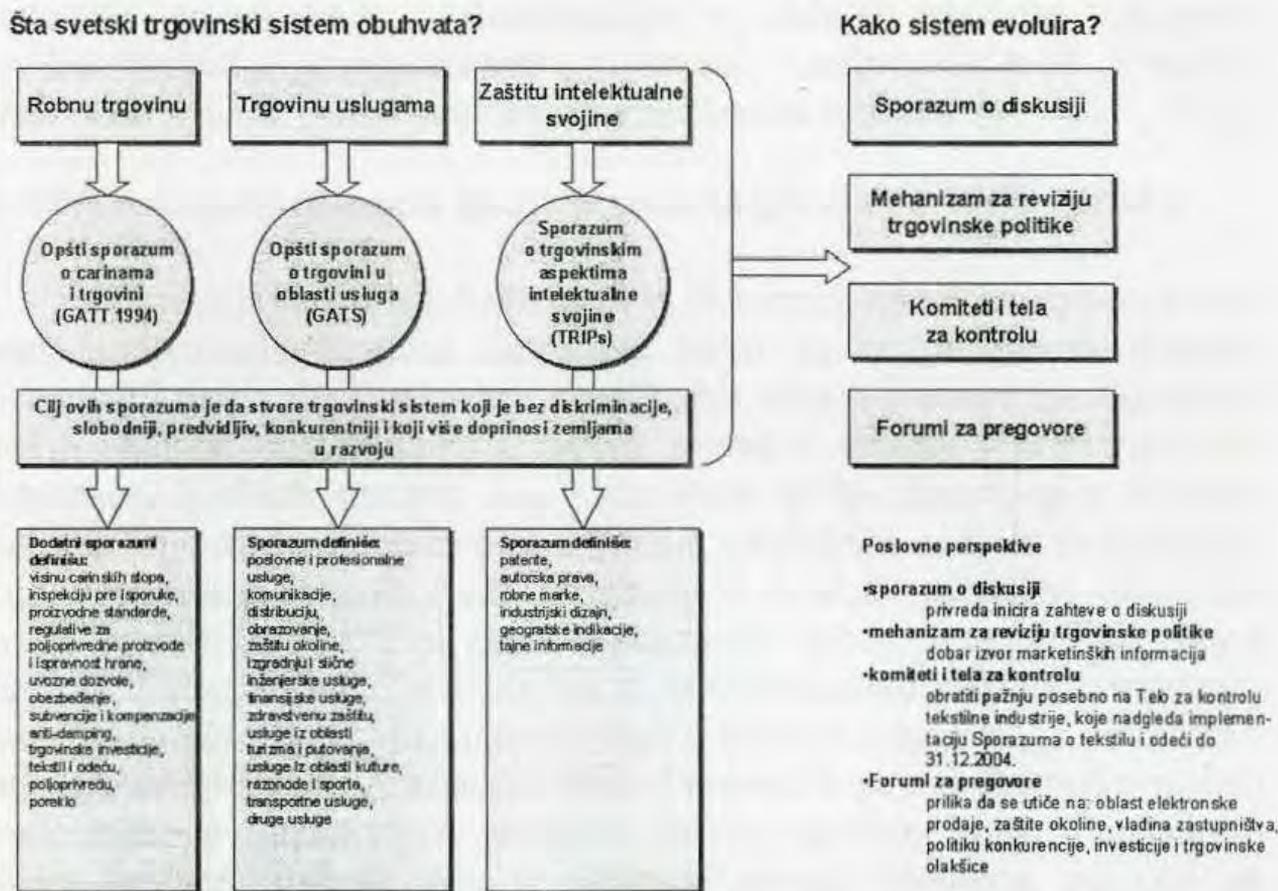
Tabela 5: Nivo izvoznih usluga u razvijenim i tranzicionim ekonomijama

Usluge pokrivenne GATS-om	Najrazvijenije i tranzicione ekonomije	Neke razvijene i tranzicione ekonomije
<b>Poslovanje i profesionalne usluge</b>		
Računovodstvene	*	
Arhitektonske usluge		*
Kompjuterske usluge	*	
Razvoj kompjuterskog softvera		*
Proces podataka		*
Dizajn usluge		*
Geografske informacione usluge		*
Usluge internet povezivanja		
Pravne usluge		*
Usluge održavanja	*	*
Menadžment konsalting	*	
Istraživanje tržišta	*	
Marketing usluge		
Usluge vezane za ulje i gas		*
Istraživanje i razvoj		*
Usluge obezbeđenja		*
Usluge nadziranja UN kancelarija	*	*
Usluge pregledanja		*
Usluge prevoda		*
Menadžment korisnosti	*	*
<b>Komunikacije, uključuju:</b>		
Poštanske i kurirske usluge	*	
Telekomunikacije	*	
Inženjerske usluge konstrukcije i veza	*	
Usluge distribucije	*	
<b>Obrazovne usluge, uključuju:</b>		
Obuku		*
Ekološke usluge		*
<b>Finansijske usluge</b>		
Bankarske	*	
Brokerske		*
Osiguranja		
Zdravstvene usluge		*
<b>Turističke i putničke usluge, obuhvataju:</b>		
Hotelske usluge	*	
Međunarodne konferencije		*
<b>Rekreacione, kulturne, sportske usluge, uključuju:</b>		
Filmsku produkciju		*
Štampanje/Izdavaštvo		*
<b>Transportne usluge</b>		
Avijacijske i avionske usluge	*	
Šoping i lučke usluge	*	
<b>Druge usluge uključuju:</b>		
Usluge mirovnih snaga		*

Izvor: Riddle, Dorothy. 2000. "Opportunities for Developing Countries - General Agreement on Trade in Services", *International Trade Forum*, No. 1, p. 28.

Udeo usluga u svetskoj trgovini je u porastu, isto kao i glavne domaće aktivnosti u mnogim ekonomijama. Neke analize su optimistične u pogledu porasta usluga za 50% u svetskoj trgovini do 2020. godine. Uslužne domaće firme, veoma često, ostvaruju razmenu snabdevajući uslugama lokalne strane firme, pojedinačno strane biznis osobe ili njihove lokalne kancelarije, ili pak internacionalne agencije, smatrajući takvu aktivnost kao izvoz. Razvijene i ekonomije u tranziciji mogu očekivati efikasnu konkurentnost u svim uslužnim sektorima koje je pokrio GATS.

Slika 27: Usluge u globalnoj ekonomiji



Izvor: *International Trade Forum*, No. 1, p. 20-21.

Oblasne niše za razvijene i ekonomije u tranziciji vredne pažnje u uslugama su<sup>169</sup>:

- kvalitet profesionalne usluge sa niskim troškovima su arhitektura, konsalting, inženjerske usluge, istraživanja u oblasti prava i istraživanje tržišta;
- profesionalne specijalizacije vezane za nastajuće koncerne. Ovaj primer uključuje podršku dizajnu i sudskom računovodstvu, korišćenje zajedničkog prava i srednje-tehnološkog proizvodnog procesa, kao i industrijsko inženjerstvo ili industrijski dizajn;
- usluge kao kulturna i lingvistička snaga, kao i višejezičke off-shore pozivne uslužne centre;
- kancelarijske operacionaliste sa povratnim informacijama sa visokom dodatnom vrednošću do ulaznih podataka. Primer uključuje ne samo tradicionalne procese, već i elektronske publikacije, WEB-site dizajn i menadžment, potrošački pozivni centar, hotelske rezervacije, autorizaciju kreditnih kartica, tehnička on-line obezbeđenja, tehnička istraživanja i i tehničke transkripcije. Liberalizacija u oblasti trgovine uslugama podrazumeva: transparentnost, status najpovlašćenije nacije, nediskriminaciju, prihvatanje tržišta i nacionalni tretman.

### 5. 1. Obaveze menadžmenta ljudskih resursa prema korisniku usluga

Za izgradnju teorije ljudskih resursa su veoma važni razvoj i testiranje modela individualnog nivoa delovanja kako bi se obezbedio detaljan konceptualni okvir. On je usmeren na uticajne veze u procesu menadžmenta ljudskih resursa, objedinjujući i ceneći zvaničnu praksu i organizacijsku delotvornost ljudskih resursa, kao i da pruži bolje razumevanje željenih ponašanja koje može da obzbeđuje solidnije empirijske osnove za selekciju, dizajn i rad menadžmenta ljudskih resursa<sup>170</sup>. Pored specifične dimenzije potrošačke satisfakcije kojima jedna organizacija nastoji da se odlikuje, *uloga prednjo-linijskog osoblja je presudna u pravovremenoj dostavi, smanjenju vremena čekanja i vraćanja osigurane robe*. Postoje dokazi da je potrošačka percepcija kvaliteta usluge koju primaju od organizacije duboko pod uticajem prirode njihove interakcije s ulogom osoblja prednje linije. Potencirani *koncept kvaliteta usluge*, koji je pretrpeo mnoge promene, odlikuje se *fleksibilnošću, inicijativom i individualnom pažnjom*. Koncept kvaliteta usluge se definiše kao prevazilaženje promenljivih očekivanja potrošača, a pažnja je usmerena ka mogućnosti da zaposleni imaju obavezu prema potrošačima.

<sup>169</sup> Ibid, Riddle, Dorothy. 2000.

<sup>170</sup> Peccei, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997. "The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, Chapman & Hall, p. 66 - 86.

Za neke teoretičare, rad u oblasti usluga kvaliteta, ili *koncepta obavezivanja potrošačima za uslugu*, ili kako se nekad naziva, *potrošačka orijentacija*, se odnosi na internacionalizaciju vrednosti i normi usluga potrošača. Za druge, težište je više u načinu rada, na primer, "Saxe and Weiss" definišu "*potrošačku orijentaciju kao satisfakciju potreba potrošača na nivou interakcije zaposleni-potrošač*"<sup>171</sup>. Tako je kvalitet usluge okupirao imaginaciju menadžera u mnogim organizacijama i u "HRM soft" formi nalazi se postavljanje na mesto uslova koji su neophodni za uspostavljanje stručnosti, motivacije i vezivanja svih članova organizacije<sup>172</sup>.

*Vezivanje potrošača za uslugu* (commitment to customer service - CCS) podrazumeva da se zadovolje zahtevi potrošača i da se obezbedi visok kvalitet usluge potrošača na jedan *individualni i direktan način*<sup>173</sup>:

- 1) *povezan sa kontinualnim poboljšanjem na poslu za dobro potrošača* - služi da rasvetli činjenicu da CCS predstavlja više od samo psihološkog stanja ili generalno pozitivan stav prema potrošačima;
- 2) *ulaže se napor u posao u korist potrošača* - fokus na stalno poboljšanje i napor obezbeđuje način operacionalizacije pojma CCS-a u terminima ključnih aspekata izvođenja posla koji su centralni i za TQM i za HRM i
- 3) *stalno poboljšanje i visoki radni naponi*, takođe su centralni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa koji, posebno u svojoj "soft" formi, je dizajniran da maksimizira fleksibilnost zaposlenih, inovaciju i motivaciju.

Iz ove perspektive, CCS može da bude definisan kao *relativna sklonost ka individualnoj aktivnosti u stalnom unapređenju i uticaju na posao u korist potrošača*.

Obavezivanje prema usluzi potrošača, kao posebna forma socijalne akcije, može imati *različite potporne osnove*, te inicijalno, tri konceptualno odvojene pretpostavke su:

- *afektivne akcije* - u ovom slučaju provizija visokog kvaliteta potrošača u usluzi bila bi izbor svojstvene satisfakcije i stoga kraj po sebi za individuu,
- *normativne akcije* - ovde bi ponašanja potrošača u usluzi bilo normativno vođeno i bazirano na odgovarajućim vrednostima i normama usluga,
- *kalkulativne akcije* - u ovom slučaju osnovna motivacija bi bila instrumentalna u smislu da bi dostava usluge visokog kvaliteta bila viđena kao sredstvo za tekovinu drugih procenjenih ciljeva od individue, kao što su finansijske nagrade, priznanja, promocije ili obezbeđenje posla

*Odanost organizaciji* ukazuje da standardni pristup analizama društvenih akcija može biti proširen na uključivanje organizacijskog obavezivanja,

<sup>171</sup>Ibid, Peccei, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997.

<sup>172</sup> Radovi obično sadrže od izabranih priča opis "priče o uspehu", osiguranu selekciju, trening, jačanje, sistem, nagrađivanje, što se tvrdi da pripada potrošač orijentisanom ponašanju, i stoga, donosi kvalitet usluge. Ibid, Peccei, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997.

<sup>173</sup>Ibid, Peccei, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997.

shvaćeno kao snaga individualne afektivnosti, ne kalkulativne, kao sila, kao osobenost, bazirana na CCS-u. Na liniji sa opšte prihvaćenim konceptualizacijama sa stavom odanost organizaciji, *ne može se očekivati od individue koje su jako posvećene organizaciji da se poistovete potpuno sa organizacijom i njenim suštinskim vrednostima, već da pokažu veću volju i ulože dodatni napor u korist nje. Od organizacijski posvećenih individua se može očekivati da pokažu veću naklonost da rade naporno i pokušaju da obezbede visok kvalitet usluge prema potrošaču kao deo njihovog posla, naročito ako oni prihvate organizaciju kao mesto za visoko cenjene vrednosti usluge i nalaze potrošačke satisfakcije.* Ipak, u ovim slučajevima individue nisu obavezno uključene u stalno poboljšanje ili dodatni napor u korist potrošača zato što oni vole tako da rade ili zato što osećaju moralnu obavezu prema potrošaču, ili zato što očekuju korist od toga. Oni to rade zbog dobrobiti organizacije. Postoji veliki broj varijabli koje izgleda da utiču na individualni kapaciteta uključenja u stalna poboljšanja i odgovaraju fleksibilno i efektivno na zahteve potrošača. U ovom modelu fokus je na glavnim varijablama koje se odnose na znanje zaposlenih i kompetentnost, snagu i dostupnost resursa<sup>174</sup>.

1) *Znanje zaposlenih i komeptenicje* - priključene su oblastima *razumevanja usluge potrošača i kompetentnosti za posao*. Prva od ovih varijabli odnosi se na stepen na kome zaposleni osećaju da imaju jasno znanje i razumevanje šta visok kvalitet usluge potrošača ima kao posledicu. Kompetentnost za posao se odnosi na stepen do kog individue osećaju da imaju neophodan trening, veštine i stručnost za posao da ga rade dobro i da se kose sa svakim neočekivanim problemom u svom poslu.

2) *Osposobljavanje* - je obuhvaćeno prirodom supervizije i načinom na koji su poslovi dizajnirani i organizovani. Naglašava se *potreba opunomoćavanja da se organizacija pomeri sa tradicionalnih "komandi i kontrole" stila menadžmenta i da usvoji više podržavajuće participativne forme vođstva, dok u isto vreme razvija veću odgovornost prema zaposlenima i njima daje veću autonomiju i kontrolu u vezi radnih odluka na poslu.* U ovom slučaju osobenost opunomoćavanja je označena sa tri varijable:

- *supervizorska podrška* se odnosi na stepen do kog individue osećaju njihove neposredne supervizore da su podržavajući i da učestvuju u njihovom ponašanju;
- *autonomija posla* se odnosi na stepen do kog zaposelni osećaju da su slobodni da odlučuju šta da rade na poslu i kako to da rade;
- *rutinizacija posla* odnosi se na stepen do kog su radni zadaci doživljeni kaoponavljaajući.

3) *Dostupnost resursa* - uključuje dve poslednje varijable kapaciteta u modelu koje se odnose na organizacijske prakse i aranžmane koje izgleda da ili podstiču ili zaustavljaju sposobnost zaposlenih da se uključe u konstantno

<sup>174</sup> Ibid, Pececi, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997.

poboljšanje i efektivan odgovor na zahteve potrošača. Specifične varijable uključuju:

- *adekvatnost resursa* - odnosi se na stepen do kog individue osećaju da je njihovo odeljenje dovoljno dobro opremljeno da ih omogući da rade svoj posao dobro;
- *pritisak na poslu* - odnosi se na stepen do kog zaposleni osećaju da je njihov posao pod pritiskom i u terminima dopuštanja posla i opterećivanja posla.

Prva varijabla ima pozitivan uticaj na CCS, dok druga ima negativan efekat.

U devetoj deceniji došlo je do naglog uspona orijentacije na kupce i sad je postalo evidentno da pružanje kvalitetne usluge doprinosi povećanju profita, smanjenju troškova i zadržavanje postojećih kupaca, jer je cena zadržavanja kupaca niža od cene pridobijanja novih i pružanju novih poslovnih mogućnosti<sup>175</sup>. U cilju postizanja i zadržavanja zadovoljstva kupca, ponekad dolazi do transformacije službi za rešavanje postojećih potrošača. Uprkos izgradnji kontinuiranih odnosa sa potrošačem, kompanije ne mogu da garantuju da će stečena lojalnost kupaca i da se zadrži. Malo je potrošača koji su 100% lojalni, a oni koji to jesu, čine nizak procenat korisnika proizvoda ili usluge.

#### Primer 29

U kompaniji koja proizvodi kesica za čaj "Tetley". služba za rešavanje žalbi bila je geografski i organizaciono udaljena i opterećena birokratskim procedurama. Služba je štitila rukovodioce od kontakta sa kupcima. S talasom promena i stavljanjem kupca u prvi plan, ona je postala sastavni deo funkcije marketinga, tako da ključnu komponentu odnosa sa kupcima predstavljaju kvalitetne usluge. Odnos sa kupcima je, danas, otvoreniji i pristupačniji nego što je ikada bio u kompaniji, a postoji i mogućnost besplatnog telefoniranja kompaniji u vezi sa bilo čim što je vezano za uslugu, jer je njihovo mišljenje da prosečna usluga više nije dovoljna.

Britanska kompanija "First Direct" za pružanje bankarskih usluga telefonom, nastojanjima da pruži što fleksibilniju uslugu potrošačima, napravila je revoluciju u bankarskoj delatnosti. Ona nudi privlačnu uslugu svojim klijentima po konkurentnoj ceni, njene usluge su dostupne 24 sata dnevno i 365 dana u godini, tako da njihovi klijenti mogu da ih dobiju u svakom trenutku bez obzira gde se nalazili. Njeni procesi su oslobođeni birokratskih stega, a zaposleni su obučeni da pružaju usluge na najvišem nivou.

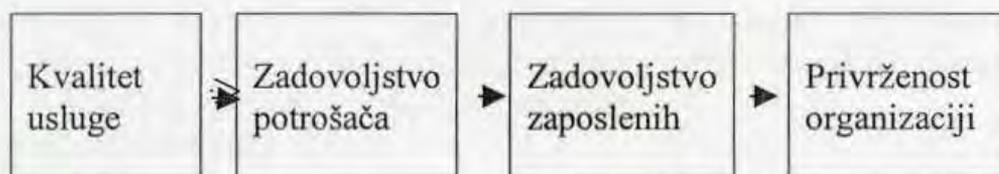
Izvor: Cook, Sarah, Macaulay, Steve. 1994. "Razvoj u oblasti pružanja usluga kupcima", *Compendium kvaliteta*, Evropa Jugoinspekt, Beograd, God. 2, Br. 3 (maj/jun '97), str. 54 - 59.

Kompanija koja nastoji da pruža najbolju uslugu i primenjuje najbolju praksu preuzima čitav niz aktivnosti koje imaju za cilj isticanja etike u oblasti usluga. Ove aktivnosti karakteriše:

<sup>175</sup>Cook, Sarah, Macaulay, Steve. 1994. "Razvoj u oblasti pružanja usluga kupcima", *Compendium kvaliteta*, Evropa Jugoinspekt, Beograd, God. 2, Br. 3 (maj/jun '97), str. 54 - 59.

- 1) Permanentno slušanje glasa kupca;
- 2) Lični primer daju menadžeri<sup>176</sup>;
- 3) Definisane i održavanje standarda u zadovoljavanju očekivanja;
- 4) Obuka i razvoj moraju biti ukorenjeni u organizaciji;
- 5) Usresređenost na interne i eksterne kupce;
- 6) Poboljšanje procesa;
- 7) Prenošnje ovlašćenja na zaposlene;
- 8) Priznavanje i isticanje odlične usluge;
- 9) Integrisanje aktivnosti pružanja usluga kupcima sa ostalim poslovnim elementima<sup>177</sup>.
- 10) Konstantno isticanje važnosti usluge.

Slika 28: Uslovljenost kvaliteta i privrženosti



Kao što je već rečeno, proces proizvodnje i pružanja, odnosno prodaje usluge nije ni na koji način odvojen, naprotiv, on se događa u jednom trenutku i u korelaciji je odnosa onoga ko pruža uslugu i onoga ko je prima<sup>178</sup>. Sa proizvodnjom proizvoda je drugačije, na primer, dok se osnovne sirovine mogu nabaviti u Africi, tehnologija za proizvodnju obezbediti u Nemačkoj - Evropi, radna snaga angažovati u Kini - Azija, a proizvod prodavati u SAD, kod usluge ti momenti nisu fizički odvojeni. Upravo se tu vidi sav značaj menadžmenta ljudskih resursa za praksu uslužnih organizacija.

U jednom istraživanju malih i srednjih uslužnih preduzeća, pokazalo se da praksa *visoke odanosti zaposlenih ima pozitivniji uticaj na performanse firme*. Uzet je jednostavan uzorak od 283 niza podataka, a biznisi su bili podeljeni u osnovne kategorije: posebne usluge, zdravstvene usluge, pravne usluge i inženjersko istraživanje i menadžment usluge. Tipovi firmi koji

<sup>176</sup>Stav da menadžeri treba da upravljaju dajući lični primer najbolje ilustruje primer Xerox-a, kada je vodio žestoku borbu sa oštrom konkurencijom iz Japana. Generalni direktor je lično inicirao promenu poslovne kulture, a *zadovoljstvo kupaca je postalo "poslovni cilj broj 1"*. Insistirajući na ovoj inicijativi on je, naizmenično sa jednim od svojih zamenika, jednom mesečno lično odgovarao na telefonske pozive, rešavao žalbe i odgovarao na pitanja kupaca.

<sup>177</sup>U okviru Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom - EFQM, ističe se potreba za detaljnom analizom svih aspekata poslovanja u cilju poboljšanja kvaliteta usluge. Pri tom se analiziraju elementi kao što su leaderske sposobnosti, poslovni procesi i stavovi zaposlenih kao sastavni deo integrisanog pristupa uvođenju poboljšanja. Ibid, Cook, Sarah, Macaulay, Steve. 1994.

<sup>178</sup>Vicki, Kaman, McCarthy, M. Anne, Gulbro, D.Robert. 2001. "Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms", *Human resource Planning*, Vol. 24, No. 1 (01), p. 33 - 44.

uključuju obuku i razvoj firme, softversko inženjerstvo, oglašavanje, public relations i konsalting. Pokazalo se, da su prepoznale potrebu za obezbeđenjem informacija i stvaranja atmosfere fleksibilnosti u kojoj zaposlenih daju doprinos organizacionom uspehu. Takva praksa ima realan uticaj na razvoj zaposlenih putem znanja i kompetencija i donošenja odluka i biznis "pismenosti".

U cilju efikasnosti uslužnog preduzeća, ponekad je neophodno redefinisati ulogu menadžera ljudskih resursa. *Menadžeri ljudskih resursa se nazivaju "biznis partneri" koji čine centar sistema ljudskih resursa kompanije kroz izvršnu strategiju* i razvijaju kompetencije u četiri smera: menadžment strateških resursa, menadžment personalne politike i administracije, menadžment distribucije zaposlenih i menadžment transformacija i promena<sup>179</sup>.

### Primer 30

Prema istraživanju menadžera ljudskih resursa i kancelarijskog personala, u potrazi za najefektivnijom praksom, u 115 multinacionalnih kompanija i 204 domaće kompanije locirane u Zapadnoj Evropi, dopšlo se do kompletne strukture od 67 faktora iz kojih je izdvojeno 11 najčešće korišćenih za njihove zaposlene:

- 1) sigurnost zaposlenih,
- 2) mogućnost za obuku i razvoj veština,
- 3) regrutacija i promocija unutar kompanije,
- 4) razvoj karijere i savetovanje,
- 5) mogućnost razvijanja veština i specijalizacija,
- 6) autonomija i decentralizacija donošenja odluka,
- 7) mogućnost za timski rad i participaciju,
- 8) jednaka korist i pristup sporednoj zaradi za sve zaposlene,
- 9) ekstra korist i prepoznavanje visokih performansi,
- 10) otvorene informacije o korporativnim ciljevima, rezultatima i namerama,
- 11) proaktivno planiranje personala i strateški menadžment ljudskih resursa.

Izvor: Hiltrop, Jean-Marie. 1999. "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talene", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 422 - 430.

Sistemska poznavanje usluga obezbeđuje osnovu za formulisanje i testiranje hipoteza o tome kako se trenutno rukovodi ovom vrstom aktivnosti i na koji način se u budućnosti ono može unaprediti<sup>180</sup>. Sada je posebno pogodno vreme za razvijanje novih teorija o alternativnim oblicima organizacije rada i menadžmenta ljudskih resursa, s obzirom na to da su debate o srodnim konceptima vezanim za post-fordizam potrošene.

Neki teoretičari tvrde da je značaj usluga u naprednim društvima precenjen, i da se Nova ekonomija ne odnosi toliko na usluge, koliko na znanje ili intelektualni kapital i postavlja se pitanje kako organizovati i

<sup>179</sup>Hiltrop, Jean-Marie. 1999. "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talene", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 422 - 430.

<sup>180</sup>Frenkel, J. Stephen. 2000. "Introduction: service work and its implications for HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 3, p. 469 - 476.

upravljati intelektualnim radnicima. Usled takvih pretpostavki došlo se do zaključka: *usluge jesu različite, ali njihov značaj nije precenjen.*

*Usluga jeste sistem* - U malim preduzećima, jedna osoba može korisniku da isporuči osnovni proizvod, i da obezbedi sve dodatne usluge. Sa rastom veličine poslovanja dolazi do razdvajanja između isporuke osnovnog proizvoda i obezbeđenja dodatnih usluga. Isto tako, obezbeđivanje različitih dodatnih usluga postaje specijalizovano. Čak iako sam osnovni proizvod ne zahteva lični kontakt, neke od ovih dodatnih usluga mogu da angažuju njegov viši nivo. Svaka interakcija, kada se pružalac i korisnik usluge suočavaju predstavlja "momenat istine". Za menadžment je, pravi izazov da osigura konzistentnost kvaliteta i stila poslovanja u čitavom nizu različitih interakcija. *Najveći broj kontakata između korisnika i pružaoca usluge odvija se na relativno niskom personalnom nivou, u kojima uglavnom menadžeri ne učestvuju*<sup>181</sup>.

Usluge mogu da budu razvrstane duž kontinuirane skale od "visokog kontakta" do "niskog kontakta" u skladu sa srazmerom fizičkog prisustva korisnika usluge u sistemu usluge. Što je bliži kontakt korisnika sa sistemom, to je veća verovatnoća da će korisnik poslovati direktno sa osobljem firme koja pruža uslugu. Kontakt čini fundamentalnu razliku između rada zaposlenih u prvoj liniji usluge i rada onih koji su zaposleni u drugim nivoima ili u proizvodnim preduzećima. Ljudi koji rade u biroima za kontakt sa korisnicima usluge, učestvuju u trostrukoj interakciji (međusobnoj, sa korisnicima usluge i sa relevantnim tehnološkim ili proizvodnim procesom). Dvostruka interakcija postoji između fabričkih radnika i tehnologije. Postoji još jedna kategorija trostruke interakcije kojoj su izloženi i radnici koji nisu zaposleni u direktnom pružanju usluge korisnicima, a koji pružaju podršku svojim kolegama iz prve linije. Treba jasno istaći da zadaci upravljanja uslugama variraju od jednog procesa do drugog i da uticaj novih operacionalnih tehnologija može da se oštrije oseti u nekim uslugama nego u drugim. U obzir je uzet najpre osnovni proizvod. Upotrebljiv način kategorizacije usluga sa gledišta ljudske interakcije je da se uzme u obzir šta se obrađuje i da li je priroda ovih procesa opipljiva ili neopipljiva. *U usluzi, obrađuju se dve velike kategorije: ljudi i objekti.* U mnogim slučajevima, od prevoza putnika do obrazovanja, sami korisnici usluge čine osnovni input u procesu usluge. U drugim slučajevima, ključni input je objekat kao što je npr. kompjuter kojeg treba popraviti, ili deo finansijskih podataka. Šta je sa prirodom procesa? U nekim uslugama, kao i u proizvodnji, proces je materijalan odigrava se nešto opipljivo. Međutim, u uslugama zasnovanim na informaciji, proces je nematerijalan. Korisnici donose svoj sud i o drugim korisnicima usluge. Poslovanjima koja podrazumevaju široke kontakte sa

<sup>181</sup>Korporativni korisnici nešto bolje prolaze poslujući sa višim menadžerskim slojem, ali put do izvršnih menadžera još uvek ide preko čuvara parkinga, službenika obezbeđenja, recepcionera i izvršnih pomoćnika.

korisnicima teže je upravljati, upravo zbog ljudskog faktora. Isto tako, konzistentnost izvršenja je teže postići, što komplikuje posao onih koji su zaduženi za unapređenje kvaliteta.

Mnoge firme su oduvek znale da gajenje sposobnosti i motivacije sopstvenih ljudi može da stvori izvor konkurentske prednosti i to ne samo tamo gde postoji visok nivo kontakta između korisnika usluge i zaposlenih. Međutim, neke firme još uvek polažu malo pažnje ovoj činjenici. *Najvažniji fokus svake kompanije treba da budu sopstveni zaposleni*<sup>182</sup>; samo kada ljudi znaju kako izgleda biti prvi u nečijim očima, oni to osećanje mogu iskreno da podele s drugima.

#### Primer 31

Navodi se nekoliko posebnih karakteristika koje su važne za zaposlene u poslovima sa visokim stepenom kontakta. To su: *interpersonalne sposobnosti, izgled, veština prodaje i sposobnost koprodukcije* (zajednički rad sa korisnicima usluge u stvaranju željene usluge). Dodatne karakteristike, od posebnog značaja prilikom prodaje su: *praćenje znakova neverbalne komunikacije* (sposobnost razumevanja "govora tela" korisnika usluge) i *prilagođavanje ponašanja u skladu sa društvenom situacijom*. I tehničke i interpersonalne sposobnosti su neophodne, ali nijedna nije dovoljna sama po sebi, za optimalne poslovne performanse<sup>183</sup>.

Izvor: Dinsmore, C. Paul. 1999. "Project Management: Key to Success In Human Resource Management", *PM Network*, April '99, p. 23 - 24.

U uslugu je pored iskustva davaoca usluge ugrađen i element "prvog utiska" za primaoca usluge i samo ako je visokog kvaliteta usluga može ostati u sećanju njenih korisnika<sup>184</sup>. Stoga je neophodna dobra komunikacija između primaoca i davaoca usluga, posvećenost i partnerski odnos. U pojedinim kulturnim sredinama brzina pružanja usluge smatra se glavnim elementom konkurentnosti, što može ilustrovati primer brze hrane. Na kvalitet usluge često pored kooperativnog odnosa korisnika i pružaoca utiče i enterijer, ljubaznost, čitljivost i razumljivost vrednosnih papira.

<sup>182</sup>Projektni menadžment nudi svoj put uspeha u HRM i usluge ističe: performanse, "bottom line" pristup, produktivnost, kvalitet, cost-benefit pristup, agilnost, i isto tako zahteva visok kvalitet, nisku cenu proizvoda i isporuke usluga na brz način. Postoje tri faktora koja su uključena u razvoj efektivnog projekt menadžmenta u organizaciju, i to: 1) metodologija za organizacione projekte treba da bude konzistentna sa drugom kompanijskom praksom i organizacionom kulturom; 2) podrška "na poslu" za ljude koji rade na projektu i 3) edukacioni program u projekt menadžmentu koji najčešće obuhvata fundamentalne menadžment koncepte, interaktivne programe između partnera, bilo grupno, bilo pojedinačno i specifične discipline edukacije. Dinsmore, C. Paul. 1999. "Project Management: Key to Success In Human Resource Management", *PM Network*, April '99, p. 23 - 24.

<sup>183</sup> Na globalizovanom tržištu postoji mnogo pružaoca usluga ili prodavaca roba, čije usluge ili proizvodi su često uporedive, možda manje snažne u jednom aspektu ili manje slabe u drugom. Čak i kada je pružena usluga profesionalna, kada je pružalac usluge harizmatična ličnost, to ne može biti dovoljno da predstavi uporedivi proizvod ili uslugu kao postojeći/takav. Kako potrošač odlučuje, u takvim situacijama? Knutson, Joan. 1999. "Use Project management to 'Sell' Your Company's Products and Services", *PM Network*, March '99, p. 21 - 22

<sup>184</sup> Maksimović, Marijana. 1998. Menadžment i sistemi kvaliteta u međunarodnoj trgovini, Ekonomski fakultet, NS, Subotica,

## §§§

Sa pojavom talasa internacionalizacije, značaj kvaliteta je porastao, a njegov krajnji cilj je postao TQM, odnosno proizvodnja bez škarta, a operativni i organizacioni procesi dovedeni do izvrsnosti. Sa poslednjom revizijom standarda ISO 9000, jasno se krenulo u pravcu daljeg rada na unapređenju TQM-a i usredsređivanju na ljudski faktora kao najvažnijeg elementa strategije poslovanja. Potom sledi orijentaciju ka kupcima, a nakon toga neprekidno poboljšanje procesa i kvantitativnih metoda. Tu se nameće logička konstatacija da *ljudi stvaraju kvalitet - ljudi koriste kvalitet*.

Motivacija je, tokom vremena, opstala kao bitna komponenta organizacije rada i njena uloga se sastoji u uspešnom kombinovanju tipova ličnosti i vrste poslovnih zadataka. Ponuđena je klasifikacija međunarodnog poslovanja koja je uslovlila pojavu jedne druge klasifikacije na multinacionalne kompanije, mala i srednja preduzeća i uslužne organizacije.

Prva klasifikacija je u zavisnosti od broja zemalja u kojima posluju i godišnjeg obima prodaje – MNC i SME, kao i u zavisnosti od tipa delatnosti - uslužna ili proizvodna. U tabeli su date osnovne razlike između multinacionalnih kompanija i malih i srednjih preduzeća koje su se nametnule prilikom ovog istraživanja. U multinacionalnim i svim onim kompanijama koje imaju izraženu izvoznju orijentaciju, neophodno je osnivanje odeljenja ljudskih resursa. Irelevantno je da li će odeljenja ljudskih resursa u kompanijama nastati iz postojećih administrativno-kadrovskih odeljenja ili pak osnovati kao nove organizacione jedinice. Relevantno je to da njihova uloga mora biti centralna u modernoj shemi kompanije.

Tabela 6: Osnovne razlike između malih i srednjih preduzeća i multinacionalnih kompanija

Karakteristike	SME	MNC
Broj zaposlenih	Do 500	Preko 500
Profit	Do 50 miliona \$	Preko 50 miliona \$
Filijale	U sopstvenoj zemlji	U većem broju zemalja
Izvori finansiranja	Oslanjanje na strane finansije	Oslanjanje na sopstvene finansije
Investicije	Investicije u matičnoj zemlji	Investicije MNCs su izvan matične zemlje
Način upravljanja	Preduzetništvo	Liderstvo
Komunikacija	Efikasna	Usporena
Privrženost	Praksa visoke privrženosti	Birokratska praksa
Stupanj obrazovanja	Niži stupanja obrazovanja	Viši stupanj obrazovanja

Još jedna podela koja opstaje je podela na domaća, međunarodna, multinacionalna, transnacionalna i globalna preduzeća. Te se može klasifikovati na drugi način: podela na međunarodne kompanije prve generacije, multinacionalne kompanije kao međunarodne kompanije druge generacije, transnacionalne kao međunarodne treće generacije i globalne kompanije kao međunarodne kompanije četvrte generacije.

Timski rad se izdvojio kao jedna od tekovina globalnog tržišta i pojave raznih oblika alijansi. Internacionalni timovi su osposobljeni da pruže totalnu satisfakciju potrošaču, pomažući tako opstanak kompanije, idu u korak sa konkurencijom u prihvatanju inovacija procesa i proizvodnje. Profesionalna autonomija u većem procentu ustupa mesto grupnoj koheziji, kako bi komunikacija unutar timova bila uspešna. Još jednom je kulturna komponenta nezaobilazna. Naime, pokušaj razumevanja kulturnih razlika je veoma važan za stvaranje osposobljenih i uspešnih međunarodnih timova. Usklađivanje razlika i prevazilaženje eventualnih kulturoloških konflikata umnogome doprinosi efikasnosti i harmonizaciji odnosa unutar tima.

## 1. Unaprjeđuje prodaju i međunarodni menadžment ljudskih

resursa

Unaprjeđuje prodaju i međunarodni menadžment ljudskih resursa, kao i ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama.

## 1.1. Međunarodne dimenzije i karakteristike unaprjeđivanja prodaje

U razvoju, kao i unaprjeđuje prodaju i međunarodni menadžment ljudskih resursa, kao i ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama. Također, istražuje ulogu menadžmenta u razvoju i korištenju ljudskih resursa u različitim kulturama i organizacijama.

## III Glava

# TRŽIŠNA ORIJENTISANOST MEĐUNARODNOG MANADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

## 1. Unapređenje prodaje i međunarodni menadžment ljudskih resursa

Promene u makroekonomskom i mikroekonomskom okruženju preduzeća, kao i intenzivna internacionalizacija, nameću sasvim nove uslove unapređenja prodaje, zahtevajući od tržišnih entiteta naglasak na istraživanju samog tržišta i usmerenost na određene segmente poslovanja. Novi odnos subjekata kupoprodaje pojavljuje se u obliku partnerstva sa ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti. Ljudski resursi se ponovo javljaju kao nezamenljiv element u kupoprodajnom odnosu, od kojih u najvećoj meri zavisi unapređenje prodaje, povezanost sa strateškim alijansama i neposredno učešće u rezultatima pregovora.

### 1. 1. Međunarodne dimenzije i karakteristike unapređenja prodaje

U literaturi, se u napređenje prodje definiše kao deo promotivnih aktivnosti i "obuhvata kratkoročne i vremenski određene mere akcionog promotivnog karaktera kojima se stimuliše povećanje prodaje, kao i mere manifestacionog promotivnog karaktera kojima se vrši prezentacija, informisanje i animiranje potencijalnih kupaca ili partnera<sup>185</sup>." Unapređenje prodaje se po svojoj prirodi i suštini razlikuje od drugih formi promotivnih aktivnosti zato što podstiče na brzu akciju, kratkoročnog je karaktera, efekti su neposredni i lako merljivi, *akcije se plasiraju preko kanala distribucije i medija koji su pod kontrolom organizatora, a ne preko masovnih medija preko kojih kompanija nema kontrolu*<sup>186</sup>. Ciljevi unapređenja prodaje su: podrška ulasku na inostrano tržište i tamošnje kanale prodaje, podrška uvođenju novog proizvoda na dato tržište, stimulisanje kupca da kupi ili konzumira proizvod, navođenje potrošača da svrati u lokalnu trgovinu, povećanje frekvencije kupovine proizvoda, stimulisanje trgovine da obeleži i ističe proizvode, podsticanje trgovine da skladišti promovisane proizvode, obezbeđivanje operativne podrške na terenu aktivnostima medijskog oglašavanja i drugih formi promotivnog delovanja.

Sa intenziviranim razvojem tržišta i njihovih instrumenata marketing miksa, razvija se i unapređenje prodaje, tako da njegov značaj u okviru ukupnog promotivnog miksa poslednjih decenija postaje sve veći. Unapređenje prodaje se koristi kao *samostalna aktivnost*, ali i kao *dopuna medijskom oglašavanju*, potom s povećanom ulogom maloprodaje u ukupnom

<sup>185</sup> Rakita, Branko. 1998. Međunarodni marketing. Globmark, Beograd.

<sup>186</sup> Ostale promotivne aktivnosti su: ekonomska propaganda, lična prodaja, izlaganje na sajmovima i izložbama, public relations i promotivne aktivnosti koje podrazumevaju usluge potrošačima, dizajn i ambalažu. Sudar, Josip. 1984. Promotivne aktivnosti - komuniciranje sa tržištem, Informator, Zagreb.

sistemu marketinga, povećava privrženost maloprodaji putem unapređenja prodaje, i utiče na *moral prodajnog osoblja* u toj delatnosti. Dakle prodajno osoblje je postalo centar aktivnosti unapređenja prodaje.

Upravljanje unapređenjem prodaje u međunarodnom marketingu podrazumeva precizno definisanje prodajnih i ostalih marketing ciljeva, određivanje budžeta za promocije koje su usmerene ka unapređenju prodaje, usvajanje plana operativnih akcija, procena izvodljivosti i efekata, i evolucija pojedinih tehnika unapređenja prodaje po pojedinim zemljama i u žim lokalitetima. Ciljne mete poslovnog unapređenja prodaje koje ljudski resursi treba da sprovedu na inostranim tržištima mogu biti trojake<sup>187</sup>:

- mere poslovnog unapređenja izvoza, odnosno inostrane prodaje usmerene prema sopstvenoj prodajnoj snazi i zastupnicima u inostranstvu,
- mere poslovnog unapređenja izvoza usmerene prema trgovinskim posrednicima u inostranstvu,
- mere unapređenja prodaje usmerene prema krajnjim potrošačima na inostranom tržištu.

I ako su ove ciljne mete na inostrnom tržištu iste kao i u domaćim uslovima, prodajna snaga i prodajni predstavnici imaju veći značaj u međunarodnim okvirima. Njihov uticaj na prodajnu snagu je povećan. *Tehnike i metode unapređenja prodaje* su brojne, njihova primenjivost i aktuelnost se razlikuje od zemlje do zemlje. U onim zemljama gde postoji racionalno ponašanje potrošača, kao i u onim zemljama sa niskim dohotkom i shodno tome niskom platežnom sposobnošću stanovništva, interesovanje za unapređenje prodaje je povećano. Specifičnost korišćenja promotivne aktivnosti zavisi od *nivoa dohotka, pravne regulative, kulture živanja, osposobljenosti lokalne maloprodaje, konkurentskog ambijenta, razvijenosti drugih oblika promotivnog delovanja, dostupnosti pojedinih delova tržišta*. Od tih elemenata zavisi efikasnost unapređenja prodaje. Efikasnost unapređenja prodaje će zavisiti i od ostalih oblika promotivnog unapređenja prodaje kao što su *međunarodni sajmovi i izložbe*, koji su prezentacionog karaktera. Oni se danas javljaju kao neophodnost, a pogotovo kod onih vrsta proizvoda koje se ne mogu drugim marketinškim sredstvima predstaviti potrošačima<sup>188</sup>. Osim sajmova i izložbi, sledi sponzorska promocija, odnosi s javnošću i medijsko oglašavanje kao dopuna unapređenju prodaje u međunarodnom marketingu. Vodeća ideja za posrednike u globalnim operacijama je posredništvo menadžmenta prodaje u generalnom prihvatanju glavnih funkcionalnih oblasti: planiranje prodaje, regrutacija i selekcija

<sup>187</sup>Ibid, Branko Rakita. 1998.

<sup>188</sup>U stalnoj težnji da proizvode učine privlačnim i interesantnim za kupce, prodavcu su uz pomoć istraživača psihologije otkrili podsvesne želje, težnje, kroz studije podsvesnih potreba, i izložili osam skrivenih potreba korišćenih u naporima za prodaju robe: prodaja emocionalne sigurnosti, prodaja uverenosti u sopstvenu vrednost, prodaja zadovoljenja sopstvenog ega, prodaja mogućnosti za kreativno izražavanje, prodaja objekata ljubavi, prodaja osećanja moći, prodaja osećanja ukorenjenosti i prodaja besmrtnosti. Potom sledi prodaja simbola onima koji žele da napreduju, putem propagande, održavanje optimizma i pozitivnih mislilaca, prodaja proizvoda prema ukusu, prodaja 'drugarstva'. Pacard, Vans. 1994. Skriveni ubeđivači, psihologija reklame, PS Grmeč i Privredni pregled.

ljudskih resursa, obuka, supervizija i evaluacija i rast potrošačkih povezanosti<sup>189</sup>.

*Struktura prodajnog posla se sastoji od procesa odlučivanja, od funkcijam personalne prodaje izvedene unutar sveobuhvatnog konteksta promociionog miksa. Prodajne funkcije će varirati u zavisnosti od tipa proizvoda koji će biti prodat, po istom kriteriju korišćen kanal distribucije, kompanijske pozicije na tržištu i uloga koju igra oglašavanje u prodaji.* Prodajni posao bi trebao u svakom trenutku da razmotri da li ima signifikantnih promena u marketing strategiji, ili promena u proizvodnoj liniji, tržištu, konkurentnosti ili ekonomskoj snazi. Ako menadžment prodaje nije redefinisao prodajni posao, a promene to zahtevaju, verovatno će to učiniti ljudi sami koji prodaju. Uobičajeno je da nema primetne razlike između toga šta menadžment prodaje misli da ljudi u njihovom odeljenju rade i to šta oni aktuelno rade. Kao rezultat toga javila se potreba da organizacije regrutuju i obučavaju praktičare za *realna tržišna radna mesta* i odgovaraju na potrebu za prodajnom radnom snagom.

Ljudi angažovani na unapređenju prodaje treba da definišu aktivnosti prodajnih funkcija koje su zajedničke za mnoge prodajne poslove kao što su<sup>190</sup>:

1. lociranje potencijalnih potrošača i njihovih potreba, pribavljanje uticaja i determinanti njihovih potreba i preferencija;
2. dobijanje intervjua sa kupcima i onih koji utiču na kupovinu;
3. predstavljanje prodajnih propozicija;
4. pisanje ugovora ili pravljenje aranžmana za naredne potvrde kompanije;
5. uređenje kredita i rokova plaćanja;
6. ugovaranje isporuke i usluge;
7. postupak žalbi,;
8. izveštavanje o aktivnostima, učinku i tržišnoj kondiciji visokog nivoa supervizora;
9. primanje i pregledanje informacija za supervizore i kućne kancelarije i

<sup>189</sup>Za uspešan razvoj strategije konkurencije i strategije marketinga za nastup na globalnom tržištu potrebna je komparativna analiza podataka o više zemalja i njihovim načinima poslovanja. U uzorku od 99 australijskih i 107 američkih prodajnih kompanija u funkciji ispitanika, sa uključenošću više konkurentnih organizacija u više različitih industrijskih oblasti i tržišta, stvorile su se osnove za analizu, koja je pokazala koncentrisanost menadžment aktivnosti u sledećim oblastima: kontrolisanje, neposredno rukovođenje, evaluacija i nagrade prodajnom personalu. Oskudna saznanja o praksi menadžmenta prodaje, uslovlila su komentar koji je nastao krajem XX veka "Mi malo znamo o ponašanju i karakteristikama ljudi koji prodaju i čak manje o ljudima koji upravljaju njima". U malom broju studija ispitanih menadžment procesa prodaje, došlo se do klasifikacije na polja aktivnosti menadžmenta prodaje, kontrolnog sistema i internacionalne prakse menadžmenta prodaje. Prema ovom istraživaču, *aktivnosti menadžmenta prodaje*, tipično uključuju: politiku upravljanja računima, organizacioni dizajn, planiranje prodaje, prognoze i budžet, *razvijanje ljudi*, superviziju, selekciju osoblja za prodaju i prodajnu obuku, motivaciju i kompenzaciju i kontrolu. Ovim aktivnostima je obezbeđen generalni radni okvir za ispitivanje menadžmenta prodaje i njihovih praksa i prioriteta. Cravens, W. David, Grant, Ken, Ingram, N. Thomas, LaForge, W. Raymond, Young, E. Clifford. 1992. "Comparison of Field Sales Management Activities in Australian and American Sales Organizations", *Journal of Global Marketing*, The Haworth Press, Vol. 5(4), p. 23 - 45.

<sup>190</sup> Buell. V.P. 1984. *Marketing Management - A Strategic Planning Approach*, McGraw Hill Book Company, New York, NY, USA.

10. participacija i druge aktivnosti tako da putem trgovine pokažu konvencionalnost, sastanci i kursevi obuke, kao i čitav niz srodnih akcija.

Definisanje prodajnog posla je veoma važno stoga što treba da ide u susret ispunjenju nekoliko zahteva kao što su<sup>191</sup>:

- 1) zahteva za uspešno definisanje prodaje, potrošača, dakle ko su kupci, kako oni mogu da utiču na kupovinu i kako proizvod može biti koristan;
- 2) zatim zahteva determinisanog time šta zadaci prodaje moraju da učine za postizanje ovih ciljeva i
- 3) zahteva opterećenja rada osoblja prodaje, kao što su pozivi, putovanja, vreme čekanja, izveštaji i usluge.

U međunarodnoj prodaji robe, marketing menadžeri i prodajni personal, i ako nisu pravnog usmerenja, susreću se za mehanizmom zaključenja ugovora. Ugovor predstavlja pravni instrument putem koga se vrši međunarodna razmena robe (izvoz i uvoz), ima svoje kriterijume primene koji zavise da li se polazi od subjekata, kupca i prodavca ili od objekata, njegovog premeštanja sa teritorije jedne na teritoriju druge države i samog predmeta ugovora<sup>192</sup>. Prema Vladimiru Kaporu, ugovor o prodaji predstavlja najvažniji ugovor" ne samo u unutrašnjoj nego i u međunarodnoj razmeni dobara<sup>193</sup>".

Sa razvojem telekomunikacionih i elektrovnih sistema, izmenila su se neka tradicionalna pravila trgovine. Naime, prodavac i kupac su sve manje u prilici da se lično sretnu i obave kupoprodaju robe, već to omogućava

<sup>191</sup> Svaka prodajna borba za opstanak treba da ima: jasno definisane specifične ciljeve, uzbudljive teme, atraktivne nagrade za sve zaposlene u prodaji i promociju. Izdvojilo se nekoliko *zavisnih varijabli* kao što su *satisfakcija sa borbenim kontekstom, zapažanje pozitivnih aspekata prodajne borbe, zapažanje negativnih aspekata prodajne borbe, efekti stava o kompanijskoj borbi u budućnosti i gde bi ona mogla biti izostavljena i vrednosti manjeg reda nasuprot nagradama visokog reda*. Izdvojile su se i *nezavisne varijable, to su performanse, specifični zadaci, privrženost i postavljanje karijere*. Murphy, H. William, Sohi, S. Ravipreet. 1995. "Salespersons' perceptions about sales contests", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 13, MBC University Press, p. 42 - 66.

<sup>192</sup> Spoljnotrgovinska razmena je u ekspanzije, učinila je nacionalne privrede međuzavisnim, već realizacijom uvoza i izvoza ona se izlaže širokom uticaju svetskog tržišta i produktivnosti, što povratno stimulatívno deluje na domaću proizvodnju i podizanje kvaliteta proizvoda.

<sup>193</sup> Zaključenju ugovora prethodi ponuda koja se upućuje jednom ili više određenih lica, mora biti dovoljno određen (sadržati utvrđenu količinu i cenu) i sa namerom da se ponudilac obaveže u slučaju prihvatanja ponude od strane ponuđenog. Prihvatanje ponude mora da odgovara ponudi, u slučaju dodavanja i dopunjavanja ponude, smatraće se kao nova ponuda a kao vreme prihvatanja se u *common law* sistemu smatra se da je to vreme kada je ponudeni poslao svoj odgovor o prihvatanju, a najveći broj ostalih zemalja smatra da je to vreme kada ponudilac primi odgovor od ponuđenog da prihvata njegovu ponudu. Ugovori o međunarodnoj prodaji su uglavnom neformalni, odnosno pismena forma nije uslov njihove punovažnosti. Međutim, Konvencija UN je predvidela mogućnost stavljanja rezerve, i daje slobodu onim državama koje zahtevaju da ugovor bude zaključen u pisanoj formi, da se tako i zaključi. Izvršenje ugovora se odnosi na obaveze koje u tom slučaju preuzimaju prodavac i kupac. Obaveza prodavca je da isporuči ugovorenu robu, koja treba da bude saobrazna, odnosno da odgovara po kvalitetu, vrsti i pakovanju onome što je predviđeno u ugovoru. U međunarodnoj prodaji mestom isporuke se smatra mesto u kome je prodavac u trenutku zaključenja ugovora imao svoje sedište. *Mesto isporuke* se često predviđa i pravilima Incoterms-a *Vreme isporuke* podrazumeva datum koje su ugovorne strane odredile, mada ugovorne strane mogu odrediti isporuku i u okviru određenog perioda. Obaveza kupca je da preuzme isporuku i da plati cenu. Obaveza kupca da plati ugovorenu cenu je bitan element ugovora, kao i mesto plaćanja cene prema kome može da se odredi valuta u kojoj cena treba da se plati. U slučaju da dođe do nesporazuma ili povrede ugovora, prema mestu plaćanja se određuje nadležno pravo. Caric, S. Vilus, J. Šogorov, S. Đurđev, D. 1993. *Međunarodno privredno pravo*, Centar za privredni konsalting, Novi Sad.

Internet, putem formularnih ugovora koji se mogu distribuirati putem elektronske komunikacije<sup>194</sup>.

Model elektronske trgovine je sve popularniji kod poslovnih partnera, između potrošača i kompanija. Preko Interneta mogu se dobiti neophodne informacije za opstanak na globalnom tržištu. Za korisnike mreže, razdaljine i vreme su veoma skraćeni<sup>195</sup>. Međunarodnom razvoju elektronske trgovine umnogome su doprineli ljudi "business class" koji su osetili potrebu za većom informisanošću, za bržim obavljanjem poslovnih transakcija, a smanjila se i procedura razmene dokumenata, njihovo slanje, proveravanje i čuvanje. Elektronska trgovina potpomaže jedinstvenost evropskog tržišta, odnosno Evropske unije, jer se time obezbeđuje i bolja zaštita potrošača, naročito kod distancione prodaje, kao i korišćenje elektronskog novca. Evropska unija i ostale razvijene zemlje obezbeđuju preko Interneta svojim građanima povećan pristup robi i uslugama. Pružanje mogućnost izbora robe boljeg kvaliteta, povoljnije cene, otvaranje novih radnih mesta, naročito za stručnjake informatike. Obrazovanje kadrova na svim nivoima, učenjem preko interaktivnih medija su imperativi današnjeg vremena. Oblast elektronske trgovine pored obrazovanja, otvara čitav niz drugih pitanja, pitanje elektronskog plaćanja i njegove autentifikacije, kompleks pitanja vezanih za zaključenje ugovora i odgovornost ugovornih strana, bar-kod-a, Website-a na Internet-u, reklamiraju preko Internet-a, on-line ugovornim terminima i uslovima, vremena, mesta zaključenja ugovora, kućnog bankarstva, odnosno elektronskog plaćanja između fizičkog lica i banke, inteligentnih kartica, bezbednosti transakcija, elektronske pošte, merodavnog prava i Internet kupovine (WWW shopping<sup>196</sup>).

Korišćenje elektronskih mreža se povećalo naročito u poslednjoj dekadi XX veka, ali komunikacija putem otvorenih mreža takođe je povećalo rizike od prevara i neovlašćenom pristupu informacijama. Reklamiranje putem Interneta je takođe postalo veoma popularno<sup>197</sup>. Ali posebno je potrebno obratiti pažnju da reklamiranje roba i usluga na Internetu ne stvore jednostrane obaveze, odnosno da se ona strana koja se reklamira preko website-a ne obavezuje onim što je navela u reklami, kako se reklama ne bi tumačila kao jednostrani ugovor, odnosno poziv da se pošalje ponuda.

<sup>194</sup>Incoterms - International Commercial Terms je donela Međunarodna trgovačka komora (International Chamber of Commerce - ICC) 1936. godine, sa sedištem u Parizu, a poslednja revizija je stupila na snagu 1. januara 2000. godine. Da bi uvela elektronsku trgovinu u internacionalno poslovanje, ICC je pokrenula E-1000 projekat koji obuhvata radne grupe o elektronskom kreditu, elektronskom transport, dokumentima, poslovanju na osnovu otvorenih računa, pravnim i zakonodavnim pitanjima e-terminima i digitalnu autentifikaciju. Vilus, Jelena. 2000. Elektronsko trgovačko pravo, ECPD, Beograd.)

<sup>195</sup> Vilus, Jelena. 2000. Elektronsko trgovačko pravo, ECPD, Beograd.

<sup>196</sup> Čak se nedavno pojavilo u teoriji mišljenje da je arbitražno rešavanje sporova moguće uspešno rešavati putem Internet-a. Ibid, Vilus, Jelena. 2000.

<sup>197</sup> Strategija za uspeh kreiranja konkurentne prednosti u visoko konkurentnom on-line svetu je četso neophodno kroz nedovoljne pripremljenosti za uspeh. Stvarna promena, je međutim, podržana konkurentnom prednošću konstatnom ponovnom procenom strategije elektronske trgovine. Firme mogu podržati konkurentsku prednost on-line specijalno ako obezbede ili isporuče 6 različitih stvari: pogodnost, informacionu vrednost, neposredovanje, ponovno posredovanje, cenu i izbor. Huff, L. Sid, Wade, Michael. 1999. »Strategy for success«, Ivey Business Journal, Vol. 63, No. 5 (July/Aug.).

Što se tržišta više globalizuju, to kompanije više koriste prednosti takvih tržišta sa uspehom, sledeći primere "standardizovanih marketinških pobednika" širom sveta. No, ovo pitanje ne isključuje razlike koje su prisutne.

#### Primer 32

Slučaj *Henkela*, izdvaja vidljivu kompleksnost i vidljive rizike koji postoje u globalnom marketingu. Henkel je "ubrizgao" novi život u internacionalno prihvaćenu, ali stagnirajuću robnu marku kontaktnih adheziva PATTEX. Korišćena je strategija za uključivanje novouvedenih proizvoda u brzo rastućim segmentima tržišta. Ideja o korišćenju PATTEX-a kao kišobrana se suočila sa teškim suprotstavljanjima, jer su ljudi iz Henkelovih podružnica smatrali da to ne može i ne treba da bude učinjeno. Testiran je kišobran koncept u Nemačkoj, Austriji i zemljama Beneluksa i prema rezultatima testa, adheziv je mogao da bude repozicioniran bez ugrožavanja prodaje i mogao je da poboljša perspektive širokih zahvata proizvoda. Uprkos protivljenju, pristupilo se repozicioniranju tako da je PATTEX, danas, vrhunska marka u Evropi i drugih dvadeset zemalja.

Drugi slučaj je *Pritt* - najbolje prodavana marka u oblasti lepkova u stiku. Top menadžment je smatrao da standardizovan dizajn pakovanja i strategija u komunikacijama mogu da naprave trik i kada nije bilo protivljenja u podružnicama. Brzo izvedeno istraživanje potrošača u Nemačkoj i zemljama Beneluksa je pokazalo da harmonizovana linija možda neće biti dovoljna da strategijom kišobrana, raširi Pritt, izvan zemlje. Komparativni testovi u dizajnu i pakovanju doveli su do poboljšanja, ali je UHU - njegov arherival, stavljen izpred Pritt-a. Kišobran strategija nije uspela. Svetska prodaja je još uvek ispod očekivanja i Pritt je jedna marka za jedan proizvod u stiku, dok drugi nisu prihvaćeni. Uspeh prve robne marke uprkos protivljenju, i propast druge uz podršku bili su uslovljeni jer su u sedištu kompanije menadžeri dozvolili šefovima odeljenja da odbace rana upozorenja o istraživanju PATTEX-a. Zamenjeni su čvrsti podaci entuzijazmom, fondove za promociju Pritt-a usmerili su ka drugim proizvodima u potrazi za trenutnom zaradom, a centrala ih nije pratila.

Izvor: Kashani, Kamran. 1989. "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, September-October '89, p. 91 - 98.

Generalno, moguće je identifikovati pet zamki koje ugrožavaju globalne marketinške programe i doprinose njihovim suboptimalnim performansama ili čak njihovom opadanju. U njih spadaju<sup>198</sup>:

- 1) *nedovoljno korišćenje formalnih istraživanja;*
- 2) *tendencija ka preteranoj standardizaciji, bez izvesnih raznovrsnosti u praksi organizacije marketinška standardizacija neće uspeti. Ukoliko je suviše standardna, lokalna inventivnost može da presuši. Lokalna inovacija je potrebna da bi se program obavljao i odgovorio promenjenim uslovima na tržištu;*
- 3) *slabo nastavljanje procesa praćenja (follow up), impresivni sastanci, blještave prezentacije su veoma važne za privlačenje pažnje na startu kompanije, ali taj početni impuls može biti izgubljen, kao kod Pritt-ove promocije, ukoliko oni nisu praćeni manje vidljivim koracima kako bi se kontrolisao progres i na probleme reagovalo odmah kada nastanu;*

<sup>198</sup> Ibid, Kashani, Kamran. 1989.

- 4) *uska vizija*, postoje dva mehanizma kojima se upravlja globalnim programom a to su vodeće tržište i vodeći štabovi, ali glavni problem je uska vizija odnosno *zatvorenost za stalan protok informacija sa lokalnih tržišta*, ne obezbeđivanje foruma za pretresanje alternativa i ne nalaženje rešenja za uobičajene probleme. Kao rezultat toga, lokalni menadžment često opravdano smatra štabne odluke ili odluke vodećih tržišta uskim, ograničenim, postavljenim naglavačke, pa čak i diktatorskim;
- 5) *rigidna implementacija*, standardizovani marketing je sredstvo za dostizanje kraja, ali ne kraja samog po sebi. Kada učesnici na tržištu zaborave ovu istinu standardizacija nosi rizik krutosti i samoporažavanja. Postoje dve manifestacije rigidnosti. *Jedna* je usiljeno prihvatanje koje izražava tendenciju da se ignorišu rezerve lokalnih subjedinica neke firme o implementaciji standardnog marketinškog programa. *Druga* manifestacija je automatsko isprobavanje koja se javlja kao simptom nefleksibilnosti programskog menadžmenta suočenog sa promenama uslova na tržištu.

Uloga menadžmenta ljudskog resursa u unapređenju prodaje podrazumeva dobru procenu (ne)pogodnosti koje mogu uticati na obim prodaje.

#### Primer 33

Lego - danski proizvođač nastupio je na japanskom tržištu u američkom stilu bonusa i poklona. To je bio i početak i kraj njihovog nastupa, jer japanski potencijalni potrošači nisu reagovali na skupe promocije. One su za njih bile gubljenje vremena i krajnje nezanimljive. To se ponovilo i u nekim drugim državama pa je transfer promocija-prodaja propao. Menadžeri su krenuli sa istraživanjem kada je program propao, a istraživanje je trebalo sprovesti pre toga.

Lego kompanija je nastupila i na američkom tržištu prodajući kockice u kutiji. Paralelno sa njima na tržištu se našao drugi proizvođač TYCO, koji je ponudio svoje kockice u koficama. Lego menadžment iz Amerike i Japana je uputio zahtev da se kockice pakuju u kantice, jer su one funkcionalnije za čuvanje, a još TYCO ima niže cene i proizvod im je sličan Legovim. Lego-centrala je to odbila, smatrajući "deca su deca ista svugde u svetu", potom, da je kofica jeftinija, i šteti reputaciji, a prelazak na kofice bi značio "evo i ja", što bi po njima, predstavljalo devijaciju standardizovanog marketinga svuda u svetu. Kasnije su pod pritiscima tržišta i spleta međunarodnih okolnosti promenili shvatanje i nastupili sa novom parolom "deca jesu deca ista svuda u svetu, ali roditelji koji im kupuju igračke nisu".

Izvor: Kashani, Kamran. 1989. "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, September-October '89, p. 91 - 98.

## 1. 2. Svetska klasa menadžera prodaje

U poslovnom svetu postoji strategijska spremnost za nova vremena, za svetsko tržište koje je uveliko u procesu globalizacije<sup>199</sup>. Posvećena je velika pažnja, u poslovnoj štampi, razvoju "Tvrđave Evrope" koja čini suštinu sadržaja dramatičnih promena u regionu. Pored promena u zemljama Zapadne Evrope, glavne promene su nastale u trgovinskoj politici i praksi širom sveta, u Severnoj Americi, Latinskoj Americi, Istočnoj Evropi i Pacifiku. Istorijaska posmatrano, operacija na globalnom tržištu su se pretvorile u *političke promene, ekonomske reforme i tehnološke inovacije*. Za mnoge menadžere prodaje, korak napred ka globalizaciji biće zahtevi za učenje i adaptacije, koji moraju teći ubrzano, stoga što će u "deal-oriented" atmosferi nalaziti i agresivni konkurenti koji su odlučni u svojim namerama da uspeju.

U takvom okruženju *predstavnik prodaje* je kompanijska direktna veza sa potrošačima i često je osoba koju samo potrošači znaju lično. Osoba koja prodaje stvara potrošače, održava odnose sa njima i vidi rešenje nekih problema kompanije, ako eventualno nastanu<sup>200</sup>. Posao menadžera prodaje traži specijalne talente u organizovanju velikog broja ljudi širom geografske oblasti. Više od drugih u menadžerskom poslu menadžer prodaje (sales manager - SM) mora biti lider, motivator i ekspert za komunikaciju. Menadžerske unutrašnje funkcije sačinjavaju proizvodnja, oglašavanje i direktno nadgledanje ljudi unutar organizacije i povremeno komuniciranje telefonom, pismenim putem, a samo povremeno, kontaktom "face to face". Uspešan menadžer prodaje pronalazi odgovarajuće ljude, obučava ih, tretira kao "svojину", gradi i čuva njihov entuzijazam za sprovođenje i izvršenje planova i ostvaruje ciljeve kompanije iz sedmice u sedmicu<sup>201</sup>.

Odgovornosti menadžera prodaje mogu se svrstati u oblasti, kao što su izveštaj o godišnjim prodajnim kvotama, obezbeđenje liderstva i motivacije, prihvatanje odgovornosti osobe koja prodaje, kreiranje i stvaranje novih metoda i tehnika, snabdevanje kompanije s činjenicama, prognozama i preporukama. Pored navedenih, glavne prodajne aktivnosti uključuju i sledeće odgovornosti predstavnika prodaje<sup>202</sup>:

- razvoj strategije prodaje, izvršnih programa i određivanje vrednosti rezultata koji mogu uključivati uvođenje novog proizvoda, novih metoda trgovine i prodajnih tehnika;

<sup>199</sup>Ingram, N. Thomas, Day, R. Thomas, Lucas, H. Jr. George. 1992. "Dealing with Global Intermediaries Guidelines for Sales Managers", *Journal of Global Marketing* Vol. 5(4), The Haworth Press, Inc, p. 65 – 74.

<sup>200</sup>Buell, V.P. 1984. *Marketing Management - A Strategic Planning Approach*, McGraw Hill Book Company, New York, NY, USA.

<sup>201</sup>Personalne klasifikacije i veština prodaje nisu presudni za prodaju, već je to iskustvo u prodaji, a ono šta mnoge kompanije traže od menadžerskog potencijala su njihovi selekcionni programi fakulteta. Fakultetski diplomci su se izdvojili kao kandidati za prodajni posao sa očekivanjem da će demonstrirati potreban kvalitet za menadžera prodaje. Buell, V.P. 1984.

<sup>202</sup>Ibid, Buell, V. P. 1984.

- analizu svih aspekata poslovanja kao što su prodajni rezultati, trendovi tržišta, promocija i programi oglašavanja, konkurentne aktivnosti, trgovinski izveštaji, reportaže, populacioni trendovi i programi obuke;
- pribavljanje preporuka za kompaniju, procene buduće prodaje i podataka o marketing aktivnosti;
- organizaciju programa regrutacije, posetu kampusima koledža, agencije zaposlenih;
- implementaciju programa za obuku, novih i iskusnih predstavnika prodaje uključujući napredak ljudi do pozicija najbolje odgovornosti;
- obezbeđenje liderstva s setom visokih standarda;
- motivaciju kroz personalni kontakt;
- administrativnu efektivnost;
- obezbeđenje brze analize potrošača i organizacije;
- investiranje u progres i preporuke za korektivne akcije;
- održanje organizacionih informacija svih stvorenih učinaka rada;
- planiranje i ugovaranje sastanaka prodaje;
- pravljenje revizije u geografskoj i teritorijalnoj oblasti marketinga i utvrđivanje planova trgovine, kao i
- preuzimanje odgovornosti u obezbeđenju informacija i pomoći potrošačima kako bi poslovanje bilo profitabilnije, uključujući sugestije za ekonomičnije skladištenje ili razvoj programa za bolju obuku i čuvanje osoblja.

Menadžeri danas prodaju na dinamičnim multikulturnim i multijezičkim tržištima sa diversifikovanim potrebama i proizvodnim preferencijama<sup>203</sup>. "Svetska klasa menadžera prodaje" susreće sa globalnim perspektivama na globalnom tržištu prodajući u Americi, zapadnoj Evropi, Japanu i Australiji ili na drugim lokacijama širom sveta, menadžeri prodaje treba da razumeju brze promene novih trendova: globalizacija tržišta, mikrosegmentacija tržišta; porast personalnih troškova prodaje; korak napred u telekomunikaciji i kompjuterskoj tehnologiji; potrebu za više eksperata i profesionalnih kupaca; napredak u povećanju očekivanja potrošača; priliv žena i manjina; dvostruke vrednosti menadžera prodaje<sup>204</sup>.

Navedene stavke treba da pomognu da se istakne "senzitivni stil" razumevanja ljudi i pomoć u ostvarenju njihovih personalnih ciljeva, kako bi s njihovim napretkom napredovale i njihove organizacije. Uspešni menadžeri prodaje, "world class" danas i u budućnosti, moraju ostvariti organizacione ciljeve, uspešno povećavati prodajnu produktivnost, visok moral, satisfakciju

<sup>203</sup>Anderson, Rolph, Rosenbloom, Bert. 1992. "The World Class Sales Manager: Adapting to Global Megatrends", *Journal of Global marketing*, Vol. 5(4), The Haworth Press, Inc, p. 11 - 21.

<sup>204</sup>HRM i komunikacija su kritični za konkurentni uspeh u visoko tehnološkoj prodaji. Sa pozicije prodaje klijentima, neophodno je da predstavnici prodaje imaju tehnološke veštine, tehničko planiranje, znaju detaljnu tehnologiju i izradu proizvoda. Predstavnik prodaje, takođe, mora da igra efektivniju ulogu u timu, kao što dirigent predstavlja prvog među jednakima u orkestru. Blake, Janice. 1999. "Planning, Executing, and Closing the Sale", *PM Network*, Septembar.

potrošača, predstavljati primer humanog ponašanja oslobođenog od godina, rasa ili kulturnih stereotipa.

Nešto noviji oblik unapređenja prodaje sa pojavom elektronske trgovine je trgovina putem "online" sistema. Odgovornost za određivanje, analiziranje i donošenje ključnih odluka o prisutnosti njihovih kompanija na Web-u mora prihvatiti senior menadžment i kreirati Web strategiju firme.<sup>205</sup> Odgovornost i "uzvišeni dodir" su ključevi za odličnu uslugu potrošača u svetu elektronske trgovine (e-commerce). Ako sve ostalo funkcioniše, potreba za uslugom potrošača, u principu, bi trebala da bude minimalna. Međutim, ukoliko, korisnici mreže očekuju brz odgovor pri korišćenju kreditne kartice, oni ne smeju čekati dvadeset minuta na odgovor, jer to može biti gore nego tradicionalni način upotrebe kartice. U Novoj ekonomiji "briga za potrošače" je uključena u liniju preko jednostavnih Web informacija, do sofisticiranih, automatskih sistema.

#### Primer 34

Velike "on-line" kompanije, kao što je "Dell computers", su našle da se većina potrošačkih žalbi odnosi na nekoliko uobičajenih situacija. Dell je razvio softver za inteligentno vođenje potrošača kroz njihove probleme na liniji, tako da potrošači ne moraju nikad da dižu telefon. Jednostavne tehnike i one koje su ednostavne za pronalaženje, mogu takođe pomoći potrošačima da brzo reše svoje probleme. Kompanija mora obezbediti dostupnost i na druge načine, naročito telefonom kada linijski sistem ne rešava problem ili kada potrošač jednostavno hoće da razgovara sa pravom "osobom". Potreba za "uzvišenim dodirrom" pri pružanju potrošačke usluge je argumentovano čak važnija za linijske biznise nego za ostale tipove. Kada su potrošači na liniji, lako im je da se prebace na drugog dobavljača. Na primer, rastuća popularnost linijskih poredbenih šopinga znači da su alternativni dobavljači daleko samo "par pritisaka na miša". U ne linijskom svetu, 30% kompanijskih resursa su potrošeni na potrošačke servise dok 70% je premešteno na marketing. U linijskom svetu, on dodaje, treba da bude obrnuto: 70% resursa treba da bude posvećeno za stvaranje velikog potrošačkog iskustva i 30% za "razglašavanje toga".

Izvor: Huff, L. Sid, Wade, Michael. 1999. "Strategy for success", *Ivey Business Journal*, Vol. 63, No. 5 (July/Aug), p. 66 – 71.

Međunarodni trgovinski centar (International Trade Centre – ITC) je razvio pristup za procenjivanje potencijala za trgovinu između razvijenih i ekonomija u tranziciji i pomoć preduzetnicima prilikom pristupanja ovim tržištima. Pristup nudi tri nivoa<sup>206</sup>:

- na *prvom* nivou identifikuju se uvoznik i izvoznik u grupi zemalja koje su deo trgovinske-tekuće analize;
- *drugi* nivo podrazumeva preduzimanje ponude i tražnje s potvrđivanjem mogućnosti i
- *treći* nivo čini pristup mogućim poslovima sugerisanjem da potencijalni uvoznik i izvoznik postanu kupac i prodavac. Organizacija susreta "kupac-

<sup>205</sup>Huff, L. Sid, Wade, Michael. 1999. "Strategy for success", *Ivey Business Journal*, Vol. 63, No. 5(July/Aug), p. 66 – 71.

<sup>206</sup> Roelofsen, Hendrik, Srivastava, Sonia. 1997. "Promoting Business contracts: a guide to organizing buyers-sellers meetings", *International Trade FORUM*, No. 3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 4- 13.

prodavac" odvija se na bazi podataka i analiza. Trostruki pristup se primenjuje kako bi se ostvarila komplementarna aktivnost promocije trgovine, uključujući ponudu na nivou preduzeća, razvoja tržišta i proizvoda, marketing misije, fer trgovine i obuke od »slučaja do slučaja«. Susretanje kupca i prodavca obezbeđuje trgovinsku promociju i kontakt, kao i pokretanje trgovine. Specijalne promocije proizvoda i sastanci kupac-prodavac su mnogobrojni i raznoliki i služe svrsi različitim strategijama. Ovi instrumenti mogu biti primenjeni na promociju trgovinskih kancelarija, biznis organizacija ili individualnih preduzeća. Prilikom susreta kupci i prodavci, koriste se trgovinske promocije za stimulisanje preduzeća u zemaljama koje imaju male ili uopšte nemaju uzajamnu trgovinu za širenje trgovine, razmenu različitih proizvoda unutar grupe zemalja i korišćenje novih biznis prilika.

#### Primer 35

Postupno organizovanje susreta kupac-prodavac:

*Prvi korak:* Pripremanje susreta kupac-prodavac

- a) selekcija proizvoda
- b) mesto selekcije
- c) promocija događaja - identifikovanje kompanije
- d) selekcija i posredovanje kod preduzeća učesnika
- e) predlog programa
- f) slanje poziva
- g) potvrda učešća

*Drugi korak:* Susretanje

- a) registracija
- b) potvrda planiranog sastanka
- c) otvaranje zasedanja
- d) individualne biznis konsultacije
- e) posete kompaniji
- f) ocena i zatvaranje

*Treći korak:* Izveštaji i nastavak

Izvor: Roelofsen, Hendrik, Srivastava, Sonia. 1997. "Promoting Business contracts: a guide to organizing buyers-sellers meetings", *International Trade FORUM*, No. 3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland.

Susrete kupac-prodavac karakterišu tri važne odlike<sup>207</sup>:

1. *specifični proizvodi* - pokrivenost samo jednog proizvoda ili grupe proizvoda, kao što su hrana i piće, za koje potencijalna trgovina može biti identifikovana;
2. *specifična preduzeća* - susret između potencijalnih biznis partnera u prearranžiranju organizacijskih osnovnih susreta u biznis interes i
3. *generalni rezultat* - rezultat učešća pregovaračkih preduzeća i transakcija biznisa na licu mesta.

<sup>207</sup>Ibid, Roelofsen, Hendrik, Srivastava, Sonia. 1997.

U ovakva susretanja mogu biti istaknute kategorije organizacije: međuvladine organizacije (intergovernmental); regionalne biznis organizacije nacionalne organizacije za promociju trgovine - uključuje trgovinske komore koje daju inicijativu za promociju trgovine između dve zemlje i internacionalne organizacije - javne ili privatne koje treba da promovišu ekonomske veze između grupa razvijenih zemalja ili zemalja u tranziciji.

Odgovor na pitanje "gde i kako mogu da nađem uvoznika" nudio ITC izdanjem adresar uvoznika. Informacije o uvoznicima je teže pronaći, za razliku od izvoznika, jer su informacije o uvoznicima ograničene, razbacane, nekvalitetne i često skupe. Adresar omogućuje pronalaženje<sup>208</sup> uvoznika, pomaže kontakt u detaljima, informacije o cenama, geografskom polju rasprostranjenosti i opisu dostupnih izvora. Ukoliko izvoznik ne može da prodađe informacije o uvozniku, prva reakcija bi trebala da u bude obezbeđenje pristupa kompetentnim provajderima. To su institucije za podršku trgovini, potrošačima i uvozničkim agencijama. Dobar "detektiv" u traženju biznis prospekta će slediti mnoge lidere tako što će determinisati koji je uvoz proizvoda najpotrebniji, koristiti publikovane informacije ograničavajući se na ime uvoznih preduzeća i potencijalnih partnera i na kraju, lično će, istraživati najbolje vođenje selekcije najboljih potencijalnih partnera. Od koristi će mu biti i trgovinske kancelarije, studije o tržištu, biznis putovanja, trgovinski sajmovi i izveštaji o kredibilitetu.

### 1.3. Unapređenje prodaje kroz strana zastupništva i predstavništva

Uloga ljudskih resursa u unapređenju prodaje je ključna, jer su njeni pojavnici oblici povezivanje sa poslovnim partnerima, koordinacija rada i stvaranje biznis mogućnosti preko vladinih i nevladinih organizacija, potrošača i institucija koje imaju za cilj unapređenja prodaje. Značaj zaposlenih u jednoj kompaniji koji se nalaze na zadatku unapređenja prodaje može naročito doći do izražaja kroz strana zastupništva i predstavništva.

U međunarodnom prometu poslovi zastupanja su se pojavili tek u XIX veku u obliku poslova agenture kao samostalne privredne delatnosti specijalizovanih i samostalnih trgovaca<sup>209</sup>. Zastupništvo ili agentura predstavlja zastupanje u tuđe ime i za tuđi račun s ciljem zarade, ostvarivanja prava i interesa vlastodavca. U savremenim uslovima, agentura se pored zaključenja ugovora robnog prometa, sastoji i u obavljanju čitavog niza drugih aktivnosti, tako da predstavlja stručnu i racionalnu zaštitu interesa poslodavca<sup>210</sup>. Agencija zastupa organizacije stručnije, profesionalnije,

<sup>208</sup> Jocteur - Montozier, Bertrand. 2000. "Looking for Importers", *International Trade Forum*, No. 1, p. 11 - 14.

<sup>209</sup> Ibid, Caric, S. Vilus, J. Šogorov, S. Đurđev, D. 1993. i Kapor, Vladimir, Caric, Slavko. 1990. *Ugovori robnog prometa*, Naučna knjiga, Beograd.

<sup>210</sup> Posao zastupanja u međunarodnom prometu predstavlja jedan od ugovora o uslugama u međunarodnom prometu, zajedno sa poslom posredovanja, komisionim poslom, poslom kontrole robe u međunarodnom prometu, poslom lizinga, poslom now-how, poslom franšizinga, ugovorom o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji, ugovorom o poslovno-tehničkoj saradnji, indent ugovorom i ugovoru o oplemenjivanju robe. Ibid, Caric, S. Vilus, J. Šogorov, S. Đurđev, D. 1993.

jeftinije, jer zastupa nekoliko istovremeno, a ne samo jednu. Ovaj vid zastupanja polako potiskuje poslove posredovanja, a znatno se razlikuje i od komisionih poslova. *Agent ili zastupnik* je lice koje u cilju zarade i, po pravilu, u dužem vremenskom periodu zaključuje ugovore i obavlja druge pravne radnje u ime i za račun vlastodavca. Postoji nekoliko vrsta zastupnika: u zavisnosti od delatnosti, teritorije, po obimu ovlašćenja i prema privrednim oblastima u kojima se pojavljuju. Zastupnik na stručan i profesionalan način štiti interese svog komitenta, a po pravilu njihov poslovni odnos je znatno duži. Pojmovi *trgovinsko zastupanje i agentura* su sinonimi i označavaju isti ugovor robnog prometa koji se može zaključiti u pismenoj formi. U uporednom pravu je, po pravilu, neformalan ugovor<sup>211</sup>.

Uprkos mnogobrojnim i raznovrsnim oblicima povezivanja sa inostranim partnerima koji su razvijeni tokom poslednjih decenija, trgovinski zastupnici su i dalje često korišćen oblik uspostavljanja kontakta sa inostranim i tržištem i definisanjem ukupnog kanala prodaje. Branko Rakita<sup>212</sup> pod pojmom trgovinskih zastupništva podrazumeva "specijalizovane i samostalne posrednike, u sferi prometa robe i usluga, koji dobro poznaju lokalno tržište, koji se profesionalno bave komercijalnom obradom tog tržišta i koji imaju lokalni poslovni identitet na ciljnom tržištu." Osnovne funkcije trgovinskog zastupništva na međunarodnom tržištu su: funkcije istraživanja i praćenja konkretnog tržišta, definisanja i koncipiranja izvozne ponude, posredovanja prilikom sklapanja izvoznih ugovora, kontrole i posleprodajnih usluga, skladištenja robe i promotivne podrške.

Prednosti korišćenja zastupničke mreže su pored racionalnog upravljanja troškovima distribucije i prodaje, detaljnije poznavanje lokalnog tržišta, ponašanja potrošača, iskustvu posrednika i trgovinskog zastupnika i razvijenim kontaktima sa drugim učesnicima na tom tržištu, poznavanje uvoznog postupka i carinskog režima i neposrednim kontaktima sa državnim organima i institucijama. Izbor odgovarajućeg zastupnika predstavlja veoma značajno pitanje pri realizaciji nastupa na inostranom tržištu; o sposobnosti da pruži sve relevantne informacije o stranom poslovnom partneru i njegovoj zemlji.

#### Primer 36

O značaju uloge predstavništava u inostranstvu govori slučaj korejskih privrednika. Oni su otvorili predstavništva u inostranstvu, uzimajući kredite i šaljući devize u Koreju. Mehanizam kontrole zaduženja je funkcionisao u zemlji, ali ne i u inostranstvu. Nije važio za predstavništva i to je pogoršalo situaciju Koreje u pogledu zaduženosti zemlje. Zaključeno je da je neophodno postojanje monitoringa kompletnog duga, svaka zemlja mora da ima mehanizam kontrole zaduženja u inostranstvu, sisteme izveštaja za praćenje, kako bi se izbegli problemi.

Izvor: Sa predavanja prof. dr Schinici Ichimure, "Politička ekonomija japanskog i azijskog razvoja", 04. 10. 2002. ECPD, Beograd.

<sup>211</sup> Ibid, Kapor, Vladimir, Caric, Slavko. 1990.

<sup>212</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

Moguća su tri pojavna oblika zastupničkih odnosa na inostranom tržištu, a to zapravo predstavlja i tipove uloga u kojima se zaposleni predstavnici mogu naći, i to:

1. *Provizijski tip zastupnika* posreduje prilikom uspostavljanja i održavanja odnosa između izvoznika iz jedne zemlje i trgovine i potrošača koji su locirani u drugoj zemlji, na osnovu provizije. Ovaj tip zastupnika posreduje i sklapa komercijalne poslove *u ime i za račun svog komitenta*, izvoznika iz druge zemlje, po pravilu, zaključujući *dugoročne ugovore* o zastupanju na određenom inostranom tržištu;
2. *Komisioni tip zastupnika* je specifičan samostalni zastupnik koji sklapa trgovačke i komercijalne poslove *u sopstveno ime, za račun svog komitenta*, a može se desiti da istovremeno obavlja poslove za neposredne konkurente;
3. *Ekskluzivno-distributerski tip zastupnika* kupuje i prodaje robu *u ime izvoznika a za svoj račun*. Po pravilu, to je isključivi zastupnik izvoznika na određenoj teritoriji, za ukupan proizvodni program ili njegov deo. Ovaj tip zastupnika je *samostalni trgovac* koji radi za svoj račun. Najvažnija oblast zastupničkog odnosa je politika cena, jer je zastupnik taj koji određuje cene a ne izvoznik. Radeći po principu ekskluziviteta, stvara se *obaveza tržišne zaštite i zaštite industrijskog prava*. Velike kompanije, u svakoj zemlji najčešće imaju sopstvenog distributera, dok se manje firme opredeljuju za angažovanje provizijskih ili komisionih zastupnika<sup>213</sup>.

U slučaju kada je bolje samostalno obavljati poslove zastupanja, organizacija osniva sopstvene isturene jedinice, filijale, predstavništva. U globalnoj ekonomiji, broj stranih filijala neprekidno raste<sup>214</sup>. *Podružnice u potpunom vlasništvu matične kompanije (wholly owned foreign subsidiaries - WOS)* i internacionalna zajednička ulaganja (international joint venture - IJV) mogu se naći u svakoj zemlji na putu globalizacije. Konstantna višestrukost predstavlja operacionalni problem za ove filijale i stoga je, za njih, više nego za sedišta kompanije, važna priroda ljudskih resursa. Zaposleni personal u stranim filijalama se sreće sa čitavim nizom problema koji predstavljaju novinu za njih i kompaniju, jer sve strane filijale imaju sopstvenu individualnost koja se razlikuje, po nacionalnom poreklu, kulturnim vrednostima i socijalnim normama. Takođe mogu biti različitog političkog, ekonomskog i pravnog sistema.

<sup>213</sup>Trgovinski posrednici na inostranim tržištima, javljaju se i kao *veletrgovinski posrednici*. Posluju u svoje ime i za svoj račun, sa ciljem ostvarivanja efekata ekonomije obima u prometu i distribuciji proizvoda i usluga na pojedinim tržištima. *Maloprodajni posrednici* imaju ulogu poslednje karike do krajnjeg potrošača- Maloprodaja je kao kanal distribucije posebno značajan za robu široke potrošnje i za razliku od velikoprodaje više je izložena zakonskoj regulativi i kontrolama, i u većoj meri odražava specifičnosti lokalnog okruženja. Još jedan vid posrednika u inostranstvu, nastao kao fenomen crnog tržišta, je *neovlašćeni trgovinski posrednik* koji vrši paralelan uvoz, po pravilu firmiranih proizvoda, čak i od originalnih proizvođača, što ne znači da je u sukobu sa nacionalnim zakonodavstvom, ali je svakako u sukobu sa poslovnom etikom. Ibid, Rakita Branko. 1998.

<sup>214</sup>Shenkar, Oded. 1995. "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Contingency Factors in HRM in Foreign Affiliates*, Prentice Hall, Inc.

Kada se posluje u drugim zemljama razumevanje kulturnih razlika može biti ključno za uspeh menadžmenta. Rad u inostranstvu zahteva specijalnu pažnju jer traži objašnjenja različitih ponašanja i zapažanja koja postoje u internacionalnoj saradnji, mogućnosti identifikacije kulturnih konflikata i umanjenja uslovljavajućih faktora. I razumevanje lokalne kulture je takođe važno. Istraživanja ukazuju da nacionalne kulture imaju veliki uticaj na okvire mišljenja personala šta je to organizaciona kultura. Personal, ne smatra značajnim koliko je dobro prilagođen organizacionoj kulturi, već je još uvek preliminarna kultura u kojoj su oni rasli. Razumevanje kulturnih dimenzija nudi sledeće korake za uspeh<sup>215</sup>:

- *snagu distance* - (jako vs. slabo) je stepen u kojem individua na nižem nivou prihvata organizaciju i njene nedostatke autonomno i kao pouzdan autoritet,
- *individualizam nasuprot kolektivizam* - je stepen u kojem se individualni personal oslanja i uzda u asocijacije grupe ili tima,
- *žene nasuprot muškarci* - je veličina po kojoj je tradicionalno "muškarac" cilj blagostanja, a žena je deo brige,
- *izbegavanje neodređenosti* - (jako vs. slabo) je nepoznata veličina koja je društveno prihvatljiva. Na primer, Japan je zemlja visokog izbegavanja neodređenosti.

Ukoliko su kulturne distance zaposlenih u nekom od inostranih predstavništva manje u odnosu na zemlju domaćina, utoliko je više zagarantovan uspeh na tom tržištu.

## 2. Strateške alijanse i međunarodni menadžment ljudskih resursa

Sa intenzivnijim razvojem zemalja zapadnog sveta i razvojem njihovih tržišta, razvijale su se i kompanije čije poslovanje se vremenom odrazilo na druge delove sveta u širenju uticaja i moći putem diplomatskih i poslovno-trgovinskih preporuka. U tom kontekstu su nastale strateške alijanse u kojima ljudski resursi imaju značajnu ulogu spajanja poslovanja, pregovaranja, smanjenja rizika i premošćenja kulturnih razlika i disharmonija svake vrste.

Na svim razvijenim tržištima, bilo koji biznis, bez obzira da li je veliki ili mali, treba da postiže i održava *pozicije vodstva*. To podrazumeva da treba je u stanju da dizajnira, unapređuje, pokreće i proizvodi na bilo kojem kraju sveta i da izvozi u bilo koju drugu zemlju pod najpovoljnijim uslovima, odnosno treba da bude transnacionalna<sup>216</sup>. Ova osobina upravo razdvaja internacionalnu alijansu od internacionalnog udruživanja u kojima su identiteti ili aktivnosti partnera potpuno sjedinjeni. Alijanse mogu imati

<sup>215</sup> Minor, W. Richard. 1999. "Stranger in a Strange Land", *PM Network*, March '99, p. 31 - 34,

<sup>216</sup> Wayne, Cascio, Bailey, Elaine. 1995. "International Human Resource Management: The State of Research and Practice", *Global perspectives of human resource management*, Prentice Hall, Inc, p. 15 - 29.

nekoliko oblika, na primer, udruženi rizik, marketinški i distributivni dogovori, partnerstva u istraživanju i razvoju ili menadžerski dogovori. Po mišljenju mnogih ovakve alijanse su esecijalne komponente globalnih strategija poslovanja.

Tradicionalno istraživanje usmereno je na analize karakteristika multinacionalnih kompanija i bazirano je na njihovim zemljama porekla, kao što su Japan, Amerika ili Evropa sa isticanjem njihovih suprotnosti. U savremenim uslovima poslovanja, sve više multinacionalnih kompanija je formiralo *strateške alijanse (strategic alliances - SA)* koje imaju važnu ulogu u internacionalnom poslovanju. Prema magazinu "Fortune" još u devetoj deceniji postojalo je oko 2000 alijansi koje su gradile američke kompanije sa kompanijama iz evropskih zemalja. Jedan od osnovnih razloga formiranja alijansi je pristup novim tehnologijama ili podela rizika povezanog sa ogromnim kapitalnim investicijama u neke tehnologije<sup>217</sup>. Ovo je uslovalo teškoće oko identifikacije nacionalnog porekla mnogih proizvoda visoke tehnologije. Drugo, mnoge alijanse zahtevaju održavanje kontakata između zaposlenih i menadžera u kompanijama koje saraduju. Kao što postoje tehnološke alijanse tako postoje i *alijanse ljudi*. Menadžment ljudskih resursa odlučno uključuje, integraciju kompanije i nacionalnih kultura, kadrova, obuke i razvoja, performansi procena, i kompenzaciju koja je *fundamentalna za njihov uspeh*. Jedna od vodećih snaga je potreba za kontinuiranim učenjem, a druga je menadžment novih tehnologija virtualne organizacije svih kompanija i domaćih i interacionalnih.

Tradicionalni koncept menadžmenta i organizacije su promenjeni, postoji trend rasta kooperativnih mreža, strateških alijansi i netradicionalnih partnerstava<sup>218</sup>. *U strateškim alijansama, vlasništvo nije primarna determinanta uspešnih operacija, organizacije su se pre usresredile na solucije i ideje, nego na proizvode, čak i usluge imaju manji značaj i nivo menadžmenta*. U internacionalnom okruženju, gde vlasnik multinacionalne kompanije sam teži razvijanju globalnih mreža, strateške alijanse su zasnovane na ugovornim i koolaborativnim orijentacijama. U Novoj ekonomiji, internacionalne strateške alijanse čine način organizacije multinacionalnog preduzeća.

Strateške alijanse mogu biti definisane na razne načine. Jedna od definicija je *"strateške alijanse su hibridi ili organizacioni ugovori koji koriste resurse i vladine strukture sa više od jedne postojeće organizacije"*<sup>219</sup>. Hibridima se nazivaju jer aranžmani istovremeno organizuju i sporedni proizvod nezavisnih organizacija, kao što su integracija, nabavka, zajednička

<sup>217</sup>Primer su multikulturene alijanse. Internacionalna alijansa dozvoljava multinacionalnim kompanijama IBM, Tošibe i Simens da traži zajedničke ciljeve bazirane na kolaboraciji između delova, ali isto tako dozvoljava svim svojim partnerima da održavaju njihove individualne identitete angažovane izvan alijanse.

<sup>218</sup>Ajami, A. Riad, Khambata, Dara, 1991. "Global Strategic Alliances: The New Transnationals", *Journal of Global Marketing*, Vol. 5(1/2) The Haworth Press, p. 55 - 68.

<sup>219</sup>

ulaganja isto kao i ugovori o licenci. Prema drugoj definiciji definisane su kao "poslovno ulaganje koje uključuje participaciju dva ili više entiteta koji postiži specifične korporativne ciljeve". Mogu biti različite veličine i imati neophodne zahteve novih entiteta kao strukture. Sledeća definicija strateških alijansi smatra se *konceptom u kojem se udeo, ciljevi i izvršenja koriste za postizanje brze globalne tržišne penetracije i maksimizacije potrebnih partnerskih resursa*". Strateške alijanse grade kooperativnu prednost na dugi rok za kompaniju i deo su planske globalne igre<sup>220</sup>.

Krajem devete decenije XX veka, definicije alijanse zasnivaju se na kolaborativnoj prirodi transnacionalnih aktivnosti između domaćih entiteta, multinacionalnih i internacionalnih entiteta<sup>221</sup>. Primarni motiv stvaranja strateških alijansi je stavljanje u prvi plan strateških poslova i menadžment efekata, a ne vlasničkih odnosa i nacionalno poreklo kapitala i pravo kontrole. Međunarodne strateške alijanse predstavljaju specifične forme *partnerskih aranžmana*, koji se po pravilu zaključuju između jednakih i ravnopravnih kompanija, uz zadržavanje njihove poslovne samostalnosti, a zbog ostvarivanja jednog ili više zajedničkih ciljeva na globalizovanom tržištu. U ovom poslovnom odnosu, partneri su obično i konkurenti, tako da se često koristi za strateške alijanse termin i *konkurentske alijanse*.

Razlozi zbog kojih se pristupilo stvaranju strateških alijansi i u čemu se ogleda njihova *efikasnost i posebnost* su<sup>222</sup>:

- osposobljenost za poslovanje u globalnim tržišnim razmerama i odnosima,
- racionalan odgovor na troškove istraživanja i razvoja proizvoda i tehnologije,
- priključivanje leaderskoj grupi konkurenata,
- brže uvođenje proizvoda i njihova difuzija u svetskoj trgovini,
- racionalan odgovor na potrebe potrošača koji očekuju da im sofisticirani proizvodi reši probleme,
- održavanje kvaliteta procesa i proizvodnje pronalazeći u strateškim alijansama nove ideje i inicijativu, dajući svoj doprinos definisanju globalnih standarda kod proizvoda visoke tehnologije,
- prevazilaženje tržišnih barijera,
- smanjivanje operativnih troškova,
- racionalnije ispunjavanje ekoloških zahteva.

Značajno mesto i punu relevantnost strateške alijanse dobijaju pri koncentraciji na prepoznatljive delatnosti i kompetentnosti kod strateški važnih poslova i aktivnosti za osvajanje novih, konkurentnih tržišta ili

<sup>220</sup> Ibid, Ajami, A. Riad, Khambata, Dara. 1991.

<sup>221</sup> Domaći entiteti snabdevaju faktorima inputa, kao što su prirodni resursi, rad ili kapital, pronalazeći internacionalnu finansijsku snagu koja je deo projekta, multinacionalnom participacijom kao projekta menadžersko/tehničke konsultacije. Ibid, Ajami, A. Riad, Khambata, Dara. 1999.

<sup>222</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

postojanja partnera preko kojeg je najbolje moguće kvalitetno i racionalno obaviti poslove. Za internacionalne alijanse i multinacionalni organizacioni razvoj važan je nastanak »Trijade trgovinskog i proizvodnog sistema« u okviru transnacionalne korporativne povezanosti. Ovu povezanost karakteriše trostruki faktor međuzavisnosti. Svaki učesnik nabavlja neophodne faktore za koje ima konkurentnu prednost u dodatnoj vrednosti mreže. Trijadu čine: *lokalni input, tehnologija, menadžerske usluge i tržišni pristup i transnacionalni kapital*<sup>223</sup>. Ovaj sistem se odnosi na funkcije, ne entitete. Da bi se precizno odredio tip alijansi potrebno je imati u vidu: predmet i sadržaj alijanse, broj učesnika u alijansi i model realizacije<sup>224</sup>. Razlikuju se međunarodne alijanse koje se zasnivaju na međusobnom preplitanju kapitala, odnosno nekom od modela zajedničkih ulaganja i model međunarodnih strateških alijansi zasnovanih na organizacionom ugovoru.

Slika 29: Konstrukcija "trijade" u internacionalnoj proizvodnji i trgovinskom sistemu

### Međunarodna proizvodnja i struktura trgovine (prodaje)



Izvor: Ajami, A. Riad, Khambata, Dara. 1991. "Global Strategic Alliances: The New Transnationals", *Journal of Global Marketing*, Vol. 5(1/2) The Haworth Press.

<sup>223</sup> Ibid, Ajami, A. Riad, Khambata, Dara. 1991.

<sup>224</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

*Alijanse dopuštaju kompanijama da budu aktivne u oblastima koje nisu njihova suštinska kompetencija, bez napuštanja područja njihovih kompetencija*<sup>225</sup>. Uloga ljudskih resursa je da putem korišćenja visoke tehnologije strateških partnera unaprede poslovanje i tako učine vidljivim prednosti strateških alijansi<sup>226</sup>. Alijanse koriste naprednim kompanijama kako bi zadobilju tehnologiju, proširile područje tehničke stručnosti, zadobile operacionalnu stručnost, povećale veličinu svog tržišta, povećale tržišni udeo, povećale prodaju, povećale proizvodne kapacitete, sposobnost i know-how, smanjile vreme tržišne penetracije, obezbedile izvore materijala i komponenata, olakšale razvoj i ekspanziju tržišta, ostvarile menadžerski sinergizam, ostvarile marketinški sinergizam, ostvarile sinergizam u tehničkoj oblasti i razvoju, poboljšale poznavanje tržišta. Od alijansi korist imaju i potrošači jer im obezbeđuju bolje proizvode, bolju uslugu i tehnološku podršku. Uprkos svim različitim kulturama, potrošačima, valutama, pravu i jezicima, osnovne razlike između domaćeg i internacionalnog poslovanja je da su *operacije u internacionalnim biznis kompanijama izvan njihovih soopstvenih država*.

Protivteža ovim prednostima je činjenica da internacionalne strateške alijanse mogu biti organizaovane uz velike napore, tako da su neka istraživanja pokazala da alijanse imaju ozbiljne menadžment i finansijske nevolje u prvoj godini, i da su ponekad kratkog životnog veka. Kao atributi se navode: nemogućnost zemlje da prihvati mehanizam alijansi, neizvršenja njihovih očekivanih ciljeva, nepomirljiva organizacija i operacionalne teškoće i/ili oportunističko ponašanje jednog ili oba partnera<sup>227</sup>.

U uslovima domaćeg poslovanja, aktuelnost ove teme se povećava i sa promena u preduzećima i unapređenju domaće poslovne prakse, stvara se prostor za uvid u efektivnost strateških alijansi. Istraživajući suštinu, logiku i domete strateških alijansi, moguće je doći do racionalnih odgovora na izazove i konkurentskog repozicioniranja u okviru pripadajuće grupe međunarodnih konkurenata, preduslova ulaska u neku od strateških alijansi su *kvalitetni ljudi, kvalitetan proizvod, superiorna tržišna pozicija i tehničko-tehnološka rešenja, kao i isticanje strategijskih ciljeva i multikulturnog menadžmenata*<sup>228</sup>.

<sup>225</sup>Warnock, Danies, Kathleen, E. Brush. 1997. "High-tech industry marketing: the elements of a sophisticated global strategy", *Industrial Marketing Management*, No. 26, p. 1 - 13.

<sup>226</sup> Na primer, IBM je uključen u više od 20 000 strateških alijansi.

<sup>227</sup>Mrežne alijanse nisu statične socijalne strukture u kojima organizacije ugrađuju nove alijanse, nalaze se takode evolutivni provesi ovih veza. Kao rezultat, nove veze su uticale ranije veze u kojima postoji uklapanje. Mreže imaju uticaj na organizacije primarno kroz njihove kanale informacija. TQM varira kroz mrežu, u zavisnosti od izvođenja institucionalizacije informacija. Brojne studije, i mnogi praktičari su pokušali da pronađu "magičnu" formulu za uspeh SA, uključujući: *fleksibilnost u organizaciji alijanse, izgradnja poverenja sa partnerima, razmena regularnih informacija sa partnerima, konstruktivni menadžment konflikti, stalna granica personalne odgovornosti za međusklop između firmi i alijanse i očekivanja partnera*. Gulati, R. 1998. "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 293 - 317.

<sup>228</sup>Ibid, Rakita, Branko. 1998.

Tabela 7: Ključna pitanja za strateške alijanse

<i>Istraživačka pitanja</i>	<i>Empirijska pitanja</i>	<i>Dvovalentne perspektive</i>	<i>Mrežne perspektive</i>
Formacija alijansi	Koje firme ulaze u alijanse? Koga firme biraju kao partnere u alijansi?	Finansijski i tehnološki imperativi treba da vode firme za ulazak u alijanse. Komplementarnost treba da bude odlučujuća prilikom specifičnog izbora partnera.	Faktori socijalne mreže koji mogu ograničiti i takođe kreirati prilike za firme, pronaći prospekte alijansi za izbor specifičnog partnera.
Vladine alijanse	Koji ex ante faktori utiču na izbor vladine strukture?	Transakcioni troškovi, međuzavisnost i pouzdana asimetrija.	Socijalne mreže mogu ublažiti ex ante brige i koordinisati troškove da mogu praviti izbor vladine strukture
Evolucija alijansi i mreža	Koji ex ante faktori i evolucionarni procesi utiču na razvoj individualnih alijansi i mreža?	Socijalno i dinamičko ponašanje između partnera u alijansi	Socijalno ponašanje i konkurentna dinamika treba da dolaze preko organizacionih puteva između grupa firmi i alijansi. Nastanak i razvoj socijalnih mreža.
Performanse alijansi	Ko treba da izmeri performanse firme? Koji faktori utiču na performanse alijansi?	Ispitivanje i zaključivanje o neispitivanju alijansi. Karakteristike partnera i evolucionarna dinamika treba da podrže uspeh alijansi.	Sposobnost firme da poveća uspeh alijansi. Uticaj pridruženih članova na uspeh socijalne mreže i njihove zajedničke alijanse.
Prednost performansi za ulazak firmi u alijanse	Da li firme imaju socijalnu i ekonomsku korist od svojih alijansi?	Nagomilane studije o tržišnim reakcijama na opravdanje alijansi	Uticaj članova u socijalnoj mreži i relativne pozicije u mreži na performanse i opstanak firme.

Izvor: Gulati, R. 1998. "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 293 - 317.

## 2.1. Karakteristike strateških alijansi

U savremenoj menadžment praksi firme su u prvi plan stavile alijanse koje nude prednost putem sinergije između  *smanjenja operacionalnih troškova i obezbeđenja konkurentne prednosti*<sup>229</sup>. Logistička osnove alijanse

<sup>229</sup>Zinn, Walter, Parasuraman, A. 1997, "Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances", *Industrial Marketing Management*, 26, New York, p. 137 - 147.

je bazirana na obimu i intenzitetu odnosa između partnera i alijansi. Obim je rang usluga uključen u alijanse, a intenzitet je veličina direktnog učestvovalja, odnosno uključenosti u alijansu. Faktori koji vode ka stvaranju SA su: *tržišni ulazak, internacionalne finansije i finansijski rizik* jer zahtevaju nove projekte kako bi se, putem pregovora, izbegle mnoge vrste rizika finansijske, tehnološke i političke prirode. Karakteristike strateških alijansi predstavljaju ujedno i revolucionarni pristup menadžmentu globalnog poslovanja, jer tolerišu nejednakost, ugovornu povezanost, difuziju vlasništava, nove forme transfera tehnologija, ograničen životni ciklus. Kao njihove prednosti navode se: *stvaranje vrednosti, fleksibilnost, niži troškovi i rizici, strategijska adaptabilnost, konkurentna prednost*. Pored ovih prednosti, one ponekad ispoljavaju nedostatke: *kulturni konflikt, konfuzija strategija i gubitak fokusa*<sup>230</sup>.

Strateške alijanse predstavljaju veliku promenu za menadžere jer stvaraju zahteve za boljim menadžerskim rukovođenjem. Participativan, interaktivni i učestali proces planiranja je neophodan u kontekstu alijansi. Efektivni menadžment treba da razvije funkcije učenja, sposobnosti pravljenja kompromisa i rad sa minimum konfliktata. Ljudi uključeni u rad strateških alijansi moraju da shvate da *nijedan partner ne treba da bude dominantan u datoj situaciji jer je suština da se oslanjaju na uzajamnu partnersku dinamiku*.

#### Primer 37

Neke vrste logističkih usluga strateških alijansi

- raspoloživi inventar
- špediterski izveštaji
- vreme isporuke i konzistencija
- brzina otpremanja
- redosled dozvoljenih grešaka
- substitucija proizvoda
- tiketiranje proizvoda
- zajedničko planiranje proizvoda i dizajn
- koordinisanje planovima proizvodnje
- on-line upotreba proizvoda i tehničke informacije
- koordinisanje dobavljača međusobno
- praćenje otpremanja
- razdvojena isporuka
- novonastala isporuka
- manipulativno specijalno otpremanje

Izvor: Zinn, Walter, Parasuraman, A. 1997, "Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances", *Industrial Marketing Management*, 26, New York.

Alijanse su organizovane tako da teže smanjenju zajedničkih troškova, dok se uporedo konsoliduju njihove tržišne pozicije. Postoje varijeteti usluga koje

<sup>230</sup> Ibid, Zinn, Walter, Parasuraman, A. 1997.

prodavac može da obezbedi kako bi se smanjili troškovi potrošača. Kao primer navodi se, isporuka na vreme potrošaču i frekventnija isporuka manjih količina. Konceptualna klasifikacija potencijalnih partnera strateških alijansi predstavlja prirodu i rang usluga koje treba da budu inkorporirane u alijanse. Ne mogu potencijalne logističke usluge biti podesne u svim kontekstima, isto tako partneri alijanse u nekom kontekstu mogu smanjiti odnose zato što je razočaranarenje spojeno sa određenom uslugom.

## 2.2. Učenje i proces transfera znanja u strateškim alijansama

Industrijska struktura je rapidno evoluirala i preduzeća su prinuđena da razvijaju nove marketing strategije u cilju efektivne konkurentnosti i preživljavanja. Navode se kao primer, porast prodaje kompjutera, proizvoda u oblasti farmaceutske industrije i porast prodaje nekih tradicionalnih proizvoda kao što su vuna i tekstil koji su predvođeni tehnološkim inovacijama. Savremena ekonomija se transformisala u ekonomiju zasnovanu na informacijama. Preduzeća moraju direktno primenjivati nova znanja kao deo konkurentne prednosti. Tako mnoge kompanije, bilo da su velike ili male, koriste nove kolaborativne aranžmane sa konkurentima, potrošačima, dobavljačima i vladom, te stvaraju veliku multinacionalnu mrežu i postaju poznate širom sveta.

*Organizaciono učenje* je postalo kritični imperativ efektivnosti globalnih stihija u desetoj deceniji XX veka, a uloga marketinga je postala izražena kroz selekciju ciljnih tržišta i razvoj marketing miksa.

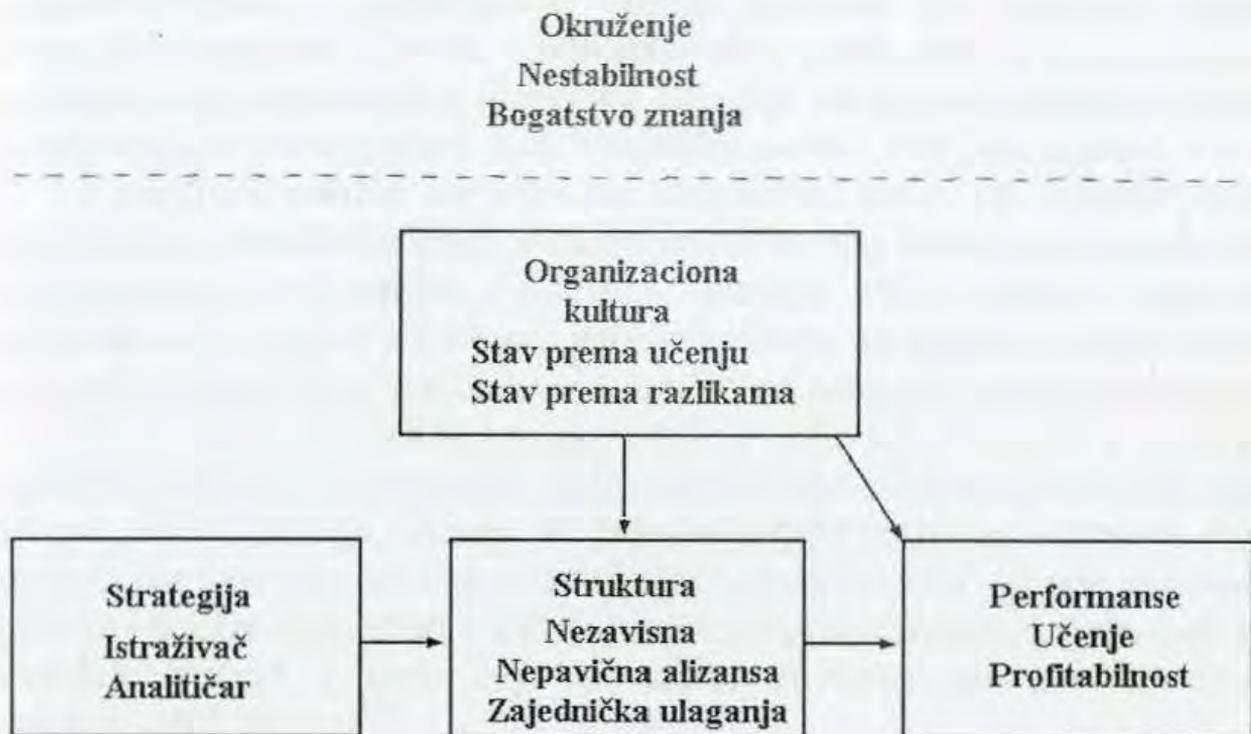
*Individualno učenje* postaje organizaciono kada se novo znanje pojedinaca transformiše unutar granica organizacije koji mogu imati korist od učenja. Znanje postoji da bi preduzeće proširilo moguće akcije i da bi učestvovalo u svakoj funkciji lanca vrednosti<sup>231</sup>. Svako učenje podrazumeva implementaciju novih veština i pronicljivosti. Najčešće se navode dva nivoa učenja<sup>232</sup>. *Prvi nivo* događa se unutar postojećeg okvira referenci sa uključenošću sticanja novih veština i pronicljivosti. *Drugi, viši nivo*, ali niži tip zajednice, uključuje nove kognitivne mape, nove paradigme, nove organizacione norme, misije i strategije. Organizaciono učenje se može posmatrati i kao proces zasnovan na iskustvu, imitaciji, kalemljenju i sinergizmu<sup>233</sup>. Strateške alijanse su fenomen marketinga i nove kolaborativne strukture čija je namera da poboljša pozicije svakog partnerovog konkurenta.

<sup>231</sup> Neki autori tvrde da učenje dovodi do promena u ponašanju pojedinaca i organizacije.

<sup>232</sup> Osland, E. Gregory, Yaprak, Attila. 1995. "Learning through strategic alliances", *European Journal Marketing*, Vol. 29, No. 3, MBC University Press, p. 52 - 66

<sup>233</sup> Na primer, udeo personala odeljenja za istraživanje i razvoj i opreme u farmaceutskoj i kompjuterskoj industriji su čest potencijal za ove procese. Ibid, Osland, E. Gregory, Yaprak, Attila. 1995.

Slika 30: Organizaciono učenje u strateškim alijansama



Izvor: Osland, E. Gregory, Yaprak, Attila. 1995. "Learning through strategic alliances", *European Journal Marketing*, Vol. 29, No. 3, MBC University Press, p. 55.

## 2.4. Menadžerske implikacije

Marketing menadžeri moraju biti okrenuti razvojnoj potrebi za novim proizvodima, veštinama i strategijama, moraju formulirati planove koji će obezbediti tempo i efikasnost organizacionog učenja. Takođe je veoma važno da menadžeri prepoznaju koja su ograničenja njihovih firmi za razvoj nezavisnih nivoa znanja o konkurentnosti u današnjoj globalnoj ekonomiji<sup>234</sup>. Pritom odlučivanje kada i ko formira partnerstvo sa drugim organizacijama je u strateškim alijansama kritična odgovornost za marketing menadžere u XXI veku.

Inteligento odabiranje aktivnosti je proces koji može da poveća mogućnosti preduzeća. *Prvo kritično pitanje za menadžere i ljudski potencijal je razumevanje konteksta i svrhe alijansi.* Kratak rok nejednakih tipova alijansi je izgleda pogodan oblik kada je namera imitiranje znanja koje poseduje partner. Zajedničko istraživanje i razvoj zahtevaju posvećenost i udeo resursa na dugi rok. Tada je strateška namera razvoj isključivo novih tehnologija. Sinergizam je nerazdvojan deo u ovom tipu alijansi koje podstiču inovacije.

<sup>234</sup> Ibid, Osland, E. Gregory, Yaprak, Attila. 1995.

*Selekcija partnera je drugi veoma važan aspekt interorganizacionalnog učenja sa kojim se menadžment ljudskih resursa sreće, jer je neophodno da transfer znanja funkcioniše od jedne do druge kompanije kao komplementarna i supstitutivna veština partnera. Za efektivno učenje, potencijalni partneri treba da manifestuju neke paralelizme u sposobnostima, orijentacijama, aspiracijama i iskustvu. Merenje različitosti partnera je takođe neophodno, jer svaki partner donosi različite osnove znanja u alijanse.*

Opipljive veštine kao što su tehnološki proizvod, metode fizičke distribucije i tehnike promocije mogu biti relativno lako interorganizaciono transferisane, i u nekim situacijam sticanje ovih veština može biti nesvakidašnji događaj formalnih partnera. Stoga, menadžeri takođe moraju biti pažljivi oko izbora veština i moraju učiti od partnera. Neopipljive veštine, kao što je razvoj podesnog pregovaračkog stila rešava složene konflikte. Osnovna svrha je da menadžer bolje identifikuje fokuse i formuliše plan i ostvari ciljeve učenja. Znanje je postalo veoma značajan strateški resurs kompanije. Esenciju analize konkurentne prednosti čini pitanje sposobnosti sticanja i podržavanja znanja. Od svih pristupa posredovanja između onih koji poseduju znanje i onih koji ga traže, strateške alijanse konstituišu najadekvatniji pristup<sup>235</sup>.

#### Primer 38

Strateške alijanse se osnivaju u raznim formama, od virtualnih korporacija na kratak rok, pa sve do strateškog partnerstva na dugi rok. Na primer, virtualna korporacija ATW Development Group kao alijansa uključuje deset individualnih organizacija i Electric Software Products (ESP) koji proizvode softvere za pružanje usluga u oblasti elektrike. Svrha ovog grupnog rada je razvoj sistema za praćenje i izveštavanje o sumpor dioksidu prema zahtevima američke Agencije za zaštitu okoline. Struktura virtualne korporacije dopušta ESP i članovima alijanse veću efikasnost i brzinu koja je cilj razvoja novih proizvoda u najkraćem mogućem roku. Partnerski pristup omogućava uslužnost i kompleksnost današnjeg globalizovanog poslovnog okruženje. Alijanse nisu samo pokazatelj kako se znanje kreće unutar i unakrsno formalnih veza, već one takođe pokazuju kako se poslovno ponašanje individualne organizacije.

Izvor: Levinson, S. Nanette, Asahi, Minoru. 1995. "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamic*, Vol. 24 (Autumn '95), p. 50 - 63.

Ukoliko se strateške alijanse posmatraju kao niz interorganizacionog učenja posebno se izdvajaju *uloga kulture, strukture, tehnologije i prihvatljivih kapaciteta*. "Struktura" ovde znači vezu između participativnih organizacija. Ovi faktori kombinovani sa procesom transfera znanja vode i organizaciono i interorganizaciono učenje. *Prva specifična crta alijansi*, je ta da mogu biti različito *definisane prema svrsi, vremenskom okviru i tipu*, a pored toga što mogu biti virtualne ili strateške mogu čak evoluirati u hibride. *Drugo obeležje alijansi* je ujedno i pitanje šta se naziva graničnim radom.

<sup>235</sup>Simonin, L. Bernard. 1999. "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20, p. 595 - 623. i Perks, Helen, Geoff, Easton. 2000. "Strategic Alliances: Partner as Customer", *International Marketing Management*, NY, No. 29, p. 327 - 338,

Osim ovih odlika veoma važni su *faktor vreme*, znači da alijanse imaju sopstveni životni ciklus; drugi *faktor je nivo fokusa*, jer se monogi ljudi fokusiraju na individualne i specifične organizacije, čak i u alijansama. Specifično za ranu fazu je njihov kratak životni ciklus, i teško je tada participantima da stave težište na interorganizacioni nivo.

Kada se govori o kulturi u SA, izdvajaju se četiri nivoa koja utiču na interorganizaciono učenje u alijansama i to: *nacionalni, organizacioni, poslovni nivo i učenje malih grupa*<sup>236</sup>. Svaka od ovih grupa ima varijacije. Pored prenosa kulturnih vrednosti, prema potencijalima koje imaju u tehnologiji, strateške alijanse su prenosilac mnogih biznis aktivnosti.

#### Primer 39

Alijansa za razvoj personalnog kompjutera sastavljena je od IBM sa nekoliko drugih korporacija. Lotus Corporation obezbeđuje upotrebljiv softver i Microsoft pisani operacioni sistem za mikro procesor koji je proizvodio Intel. IBM (protivio se zaključenju alijansi) je kreirao alijansu sa više od 40 partnera širom sveta, udružujući tehnologije i potrošače proizvoda telekomunikacija. Kao reakcija na alijansu IBM, japanska kompjuterska firma Fujitsu formirala je alijansu sa Texas Instruments, Simens i Hitachi. Tako alijanse često preduzimaju posao razvoja novih generacija proizvoda i niza industrijskih standarda.

U industriji informacione tehnologije, na primer kompanije u Tajvanu prave alijanse sa drugim TNC kako bi zadobile tehnološku prednost. Tipičan primer je alijansa dve inženjerske firme softvera u koperaciji sa IBM. Tajvan obezbeđuje dobar kvalitet inženjera, sa relativno niskim troškovima, dok IBM obezbeđuje iskustva u softverskom istraživanju i razvoju. I Sony je transferisao napredne tehnologije u elektronskoj industriji u Tajvanu. Sony je objavio da je ušao u alijansu sa 130 elektronskih kompanija iz zemalja koje imaju »tehnološki razvijene centre« stvarajući proizvodnju zasnovanu na izvozu Japana i udruženih kompanija Sony širom sveta.

Izvor: UNCTAD. 1992. World Investment Report.

### 3. Međunarodno pregovaranje i upravljanje ljudskim resursima

Pregovaranje predstavlja jednu od najznačajnijih internacionalnih poslovnih veština, jer u različitim zemljama variraju stilovi pregovaranja. Pregovaranje se poredi sa pogađanjem, cenkanjem i pristupom "uzmi ili ostavi", i tada pregovaranje uopšteno preferira strategiju stavljanja "win-win" solucije u internacionalnu situaciju<sup>237</sup>. Pregovaranje je proces u kojem jedna individua pokušava da navede drugu individuu na promenu ideja ili ponašanja. Često može biti uključena još jedna osoba koja pokušava da da drugoj strani znak za donošenje odluke. Pregovaranje u interacionalnom kontekstu se odvija između različitih kultura, te stoga pregovarači nemaju

<sup>236</sup> Ibid, Levinson, S. Nanette, Asahi, Minoru. 1995.

<sup>237</sup> Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA.

uvid u način mišljenja, osećanja i ponašanja druge strane. Nisu samo internacionalna pregovaranja višekulturna, višekulturni su i domaći pregovori u kojima učestvuju dve ili više etničkih grupa. Internacionalno okruženje se rapidno menja, uslovi jučerašnjeg uspeha, mogu biti razlog za sutrašnji neuspeh. Globalni menadžeri ljudskih resursa stvaraju radnu sredinu u kojoj je obezbeđen *napredak ljudi i strategije* koja uspeva da opstane u organizacionim paradoksima u globalnom amfiteatru. Sposobni menadžeri rukovode i kulturnim različitostima u najširem smislu<sup>238</sup>. Promene u savremenoj globalnoj ekonomiji daju promene izgleda menadžmenta ljudskih resursa. Neusiljen aspekt organizacionog života, kao i organizaciona struktura, liderski stil, motivacija, obuka i razvoj modela, koncept HRM se neophodno razmatraju kada su nacionalne granice ukrštene. Kreirajući mogućnosti za internacionalnu kolaboraciju, globalni lideri moraju da uče i saznaju ne samo o potrošačima, zemlji i njenim protokolima, već moraju razumeti način razmišljanja ljudi. Veliki doprinos daju višekulturne komunikacione veštine u pregovaranju. *Pregovaranje je proces u kome dve ili više strana razmatraju zajedničke i suprotstavljene interese u cilju uspostavljanja dogovora o zajedničkoj koristi*. U internacionalnom procesu pregovaranja kulturne različitosti čine jezik, kultura, stil pregovaranja, pristupi rešenju problema, implicitne pretpostavke, gestovi i uloga ceremonije i formalnosti. Internacionalno pregovaranje podrazumeva sinergiju na dugi rok, ne solucije kratkog roka. Ističe se pet stavki za analizu unakrsnokulturnog pregovaranja<sup>239</sup>:

- 1) *"igrači" i situacija* - pregovarač treba da predvidi šta strani pregovarač očekuje i da vodi računa o tenzijama, da obezbedi rešenje problema i kooperaciju,
- 2) *stilovi donošenje odluka* - pregovarač mora da nađe dobar način za uticaj na odluke druge strane analizom njihove organizacione kulture i strukturnim argumentima,
- 3) *nacionalni karakter* - strani pregovarači koriste različite stilove, logiku i rezonovanje,
- 4) *unakrsnokulturno isticanje* - opasnost od dezinformacija, propuštenih poruka, te analiza varira od kontekstualnih faktora,
- 5) *interpretacije i prevodi* - postoje limitatori prilikom prevođenja ideja, koncepata, mišljenja i nijansi, tako da su gestovi, glas, ritam jako važni za razumevanje poruke.

<sup>238</sup>Kim, Pan Suk. 1999. "Globalization of human resource management": a cross-cultural perspective for the public sector", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2(Summer '99), p. 227 - 243.

<sup>239</sup>Harris, R. Philips, Moran, T. Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*, 4<sup>th</sup> Edition, Gulf Publishing CO.

### 3.1. Pregovaranje kao deo korporativne sposobnosti

Međunarodno poslovno pregovaranje predstavlja jedan od vidova sporazuma prodajnog predstavnika sa predstavnikom koji kupuje robu. To je neposredan kontakt "licem u lice" i čini srž svakog prodajnog posla. Javlja se kao neohodan vid saradnje sporazuma o svim aspektima robonovčane transakcije, funkcionalnim svojstvima proizvoda, uslova i načina isporuke, rokova isporuke, cene, servisa, garancije, načina plaćanja, obuke, mogućnosti kreditiranja i sličnih stavki koje se mogu javiti tokom poslovnog odnosa. Tako se pregovaranje javlja kao sredstvo ili način odlučivanja o uslovima prodaje.

Uspešan *međunarodni pregovarač* treba da ispoljava nekoliko menadžerskih kvaliteta koji će uticati na korporativnu sposobnost, a to su<sup>240</sup>:

- efikasno i profesionalno odlučivanje;
- fleksibilnost, kako bi se na efikasan način suočio sa najdelikatnijim pitanjima kao što su mito i korupcija;
- senzibilnost prilikom prikupljanja informacija, postavljanja pitanja, tumačenja emocionalnih reakcija, slušanja, uvažavanja protokola;
- komunikativnost uz uvažavanje principa tržišnog komuniciranja prilikom razumevanja verbalnih i neverbalnih reakcija i ponašanja partnera;
- stabilna i autoritarna ličnost sposobna da se suoči sa mnogim promenama i stresnim situacijama;
- strpljivost i tolerantnost, spremnost za iscrpljujuće i dugotrajne razgovore i
- otvorenost i kooperativnost.

Veoma često, prilikom pregovora brzina reakcije i ritam su izuzetno značajni, kao i izbegavanje pitanja koja bi mogla drugu stranu da dovedu u neugodnu situaciju. Pregovarači sa dugim iskustvom vode beleške tokom i posle pregovora, jasno znaju sa kime su pregovarali i gde to vodi njegovu kompaniju<sup>241</sup>. Preporučljivo je pridržavati se sledećih principa uspešnog međunarodnog pregovaranja: planiranje, priprema pregovora preko niza vidljivih i pobočnih kontakata, upotreba vizuelnih sredstava može biti korisna u cilju prevazilaženja komunikativnih barijera, efikasno korišćenje "faktora vreme" koji vodi do povoljne pozicije i većeg uspeha. Nije poželjno ostavljati prekratke rokove za donošenje odluka, zaključenim ugovorima treba pripisivati dugoročni karakter. Proces međunarodnog pregovaranja se sastoji iz: pripreme faze; inicijalne faze; relacione faze; faze usklađivanja i faze zaključivanja<sup>242</sup>. Pojednostavljeno, pregovaranje je podeljeno u tri stadijuma:

<sup>240</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998

<sup>241</sup> U američkoj kulturi, pregovarači su skoncentrisani na *biznis*, pa tek onda na *odnose sa partnerom*, ako im za to preostane vremena.

<sup>242</sup> Pored navedenih faza, veoma bitnu ulogu imaju i strategije i stilovi međunarodnog poslovnog pregovaranja koje imaju različite pojavne oblike. U međunarodnom marketing poslovanju, partneru se može prići kao individualnoj ličnosti i kao pripadniku određene zajednice sa kulturnim obeležjima te zajednice. Tako je moguće identifikovati pet kroskulturnih pregovaračkih strategija: *strategija angažovanja moderatora*, *strategija navođenja*, *strategija prilagodavanja*, *strategija uključivanja* i *strategija harmonizacije*. U zavisnosti od kulturnog nivoa zemlje variraju i stilovi pregovaranja, ali u

pripremni stadijum, pregovaranje ili stadijum interakcije i post-pregovarački stadijum<sup>243</sup>.

Postoji dvanaest varijabli koje čine okvir za međunarodno poslovno pregovaranje sa osobama iz drugih zemalja koje mogu značajno uticati na ishod pregovaranja, pozitivno ili negativno. Te varijable su<sup>244</sup>:

1. *Osnovna koncepcija pregovaračkog procesa.* Postoje dva koncepta pregovaranja: *strateški i sinergetski*. U *strateškom* modelu resursi su definisani kao ograničeni, strane su osposobljene za razmišljanje ko će dati veći udeo u "kolaču". U *sinergetskom* modelu, resursi su neograničeni, svaka strana želi za korporaciju da postigne što više može;
2. *Kriterij selekcije pregovarača.* Ovaj kriterij uključuje pregovaračko iskustvo, političku afirmaciju, rad, etiku, tehničko znanje i personalne attribute (prijatnost, lojalnost i poverljivost);
3. *Značaj vrste pitanja.* Definisanje problema u pregovaranju je kritično. Sadašnje pregovaranje ne treba da sprečava dobre odnose i buduća pregovaranja;
4. *Zainteresovanost za protokol.* Protokol je prihvaćena praksa socijalnog ponašanja, a njegova uloga može biti formalna ili neformalna<sup>245</sup>;
5. *Kompleksnost jezika.* Kompleksnost upućuje na slaganje neverbalnih znakova prenošenja i interpretiranja namera i informacija u dijalogu;
6. *Priroda ubedljivih argumenata.* Odgovarajuća tema može se interpretirati na emocionalan ili logički način;
7. *Uloga individualnih aspiracija;*
8. *Osnovno poverenje.* Poverenje može biti s jedne strane, osnova pravnog pitanja zemlje, a s druge strane, može biti osnova prijateljskih odnosa i uzajamnog respektovanja i poštovanja;
9. *Skлонost ka rizičnim dobitcima.* Pregovarači mogu učestvovati sa "oprežnošću" ili uz nizak govornički rizik. Ako je pregovarač odabrao soluciju niskih nagrada, ali visoke verovatnoće uspeha on nije rizični dobitnik, ali ako je odabrao nagradu, a manju verovatnoću uspeha on je avanturista i rizični dobitnik;
10. *Vrednost vremena.* Svaka kultura ima različit način opažanja i akcija u vremenu. Monohrone kulture gledaju na pravljenje programa rada, početak vremena za sastanke kao na kvantitativni udeo. Polihrone kulture više vrednuju ljude od rasporeda;

---

međunarodnom marketing poslovanju izdvojila su se najznačajnija stilska obeležja, a to su *nacionalne osobenosti organizacione kulture, nacionalni koncepti i tretmani poslovnog pregovaranja, odnos prema verbalnim i neverbalnim aspektima komunikacije, način formiranja pregovaračkih timova i selekcija pregovarača, važnost i tretman protokola, poslovni tretman žene, odnos prema rokovima i vremenu, sklonost ka preuzimanju rizika, odnos između individualne i grupne orijentacije, priroda i tretman sporazuma*. Ibid, Rakita, Branko. 1998.

<sup>243</sup>U kontekstu trgovačkih pregovora, cena čini jednu od dominantnih tema razgovora, jer je ona važna stavka između serije faktora kao što su prvo kvalitet, potom isporuka. Pregovarači ponekad moraju da čine ustupke po pitanju cene kako bi sačuvali odnose. Nakon *cene*, *vreme* je ključalno za pregovaranje.

<sup>244</sup>Harris, R. Philips, Moran, T. Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*, 4<sup>th</sup> Edition, Gulf Publishing CO.

<sup>245</sup>Na primer, Amerikanci su manje formalni od Nemaca.

11. *Sistem donošenja odluka*. Donošenje odluka može biti "autoritativno" ili "konsenzualno". U autoritativnom donošenju odluka individue donose odluke bez konsultovanja sa svojim nadređenim, međutim, stariji izvršioци mogu poništiti ili oboriti odluku. U donošenju odluka putem konsenzusa, pregovarač je u stalnim konsultacijama sa svojim nadređenim i

12. *Forma zadovoljavajućeg ugovora*. Generalno, postoje dve forme ugovora. Jedan je pisani ugovor a drugi je "govorni", zaključen u usmenoj formi koji vezuje pregovaračke strane kroz kvalitet njihovih odnosa.

Napravljena je važna distinkcija između kognitivnih sposobnosti i svesnosti. Kognitivna sposobnost je baza znanja, a sposobnost ponašanja je mogućnost demonstriranja ili korišćenja veština. Sledeće veštine su identifikovane za podsticanje efektivnost u multikulturnom okruženju<sup>246</sup>:

- *Poštovanje* - sposobnost poštovanja drugih je važan deo efikasnih odnosa u svakoj zemlji. Svi ljudi žive verujući i osećajući da drugi respektuju njihove ideje i njihova ostvarenja;
- *Višeznačna tolerancija* - ovo predstavlja sposobnost reakcije na vreme, na nove, na različite i nepredvidive situacije sa malo vidljivih iritacija;
- *Povezivanje ljudi* - mnogi zapadni menadžeri zabrinuti su zbog toga kome da povere posao. U transferu znanja i veština osoba koja u drugoj kulturi treba da dobije posao mora da oseti da je deo kompletnog projekta;
- *Postojanje nesuđenja* - Sposobnost razumevanja suprotne zbog nedovoljne informisanosti čini veoma važnu veštinu pregovaranja;
- *Personalizacija posmatranja* - U skladu sa prethodnim nagoveštajima, širom sveta različiti ljudi objašnjavaju različite rokove. Jedan menadžer je rekao "To je moj način, a šta je tvoj način?", ali je zaključio "Sve je relativno" ("It is all relative");
- *Empatija* - predstavlja sposobnost "stavljanja sebe u cipele drugoga" i
- *Istrajnost* - predstavlja važnu veštinu za efektivno višekulturno funkcionisanje, iz različitih razloga.

Rad na internacionalnom poslovanju je zahtevan zadatak<sup>247</sup>, tako da pregovarači više nisu zavisni samo od domaćih poslovnih transakcija, ali takođe se zahteva razumevanje drugih kultura, svesnost različitog poslovnog okruženja i razumevanje velikih rizika uključenje i poređenje inostranog marketinga na domaćem tržištu<sup>248</sup>.

<sup>246</sup> Harris, R. Philips, Moran, T. Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*, 4<sup>th</sup> Edition, Gulf Publishing CO.

<sup>247</sup> Osobito za SMEs u povećanju konkurentne ekonomije.

<sup>248</sup> Cellich, Claude. 1995. "Negotiations for export business: elements for success", *International Trade FORUM*, No. 4, IT Centre UNCTAD, WTO, p. 22 - 27.

U globalnoj ekonomiji, naročito su za mala i srednja preduzeća potrebne pregovaračke veštine. Komunikacione tehnike su važan deo ovih veština. Pregovaranje je prva stavka komunikacije. To je dijalog u kojem svaka osoba objašnjava njene ili njegove pozicije i sluša šta druga osoba govori<sup>249</sup>. Diskusija između dva pregovarača je teža i kompleksnija kada uključuje osobe iz različitog kulturnog okruženja i kada se radi o osobama sa sličnim iskustvom. U vremenu otvorenom za diskusiju, pregovarač ima podesnu "klimu" da tokom razgovora pravi kratke i jasne izjave, što se od njega očekuje. Utvrđivanje kredibiliteta je za početak esencijalno ako diskusija treba da vodi napretku dogovora. Prvi utisak ima uticaj na ostatak razgovora. Pregovarači koji diskutuju, treba da imaju vizuelnu pomoć štampanih materijala, uzoraka i figura. Rečeno staro pravilo, podesno je i u ovom kontekstu: "Slika vredi više od hiljadu reči". Tipična pogreška je davati odgovore konstruisane samo sa "Yes" ili "No". U kulturama u kojima je predominantno izbegavanje konflikta, pregovarač neprekidno prima predloge neposredno dobijene, ali će dati neodređene odgovore. Neiskusni ili nepripremljeni pregovarač može tumačiti ove poruke kao relativno pozitivne ili može nastaviti pregovore verujući da druga strana nije autoritativan pregovarač ili nije u poziciji da donosi odluke.

Tabela 8: Dozvoljeno i nedozvoljeno u pregovaranju

<i>Pripremna faza</i>
<i>Dozvoljeno</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prikupljanje iskustava o temi diskusije sa drugom stranom,</li> <li>- procenjivanje snage i slabosti druge strane i određivanje pregovaračke strategije,</li> <li>- proučavanje kulture druge strane i pregovaračkog stila, identifikovanje svojih potreba,</li> <li>- determinisanje pregovaračkog ranga svoje strane i najbolje opcije u pregovaračkom ugovoru,</li> <li>- određivanje prioriteta i određivanje troškova i ustupaka,</li> <li>- pripreme za cenu i druge objektivnosti u savetovanju</li> <li>- razvoj pregovaračke strategije i plan akcije.</li> </ul>
<i>Nedozvoljeno</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ulazak u pregovore bez priprema,</li> <li>- procena pozicija i ponašanja druge strane i bazirano na sopstvenoj kulturi ili iskustvu,</li> <li>- razvoj pregovaračke strategije zasnovan na pretpostavkama.</li> </ul>
<i>Podsetnik</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- potrebno je što više znanja o suprotnoj strani jer stvara veće mogućnosti za najbolje rokove u ugovoru,</li> <li>- pregovarač može imati samo unutrašnje pripreme.</li> </ul>

<sup>249</sup> Cellich, Claude. 1997. "Communication skills for negotiations", *International Trade FORUM*, No.3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 20 - 25.

### *Tokom pregovora*

#### *Dozvoljeno*

- prilagođavanje kooperativne taktike i korišćenje konkurentnog pristupa kada je za to pregovarač ovlašćen,
- pregovaranje u pravi čas gradi dobre radne odnose i korist na dugi rok,
- izgrađivanje poverenja, kredibiliteta i profesionalizma,
- traženje zajedničkih ciljeva, interesa i potreba
- u ranoj fazi uvođenje reciprociteta,
- davanje objašnjenja kada se odbacuje ponuda,
- koristiti izraz "Da, ali...", "Šta ako...?", ili "Ako..., od..." kada se pravi suprotna ponuda,
- kada se žele čuti poznate činjenice, potrebno je pitati dobro smišljena pitanja i sačuvati oba načina komunikacije,
- koristiti marketing u pregovorima i umesto samo o ceni, pitati o proizvodu, promociji, mestu,
- dati ponudu cena sa kvalifikatorom "ako", "aproksimativno", "grubo obračunato", "u rangu" i "kao što je poslata poruka, naša ponuda je otvorena za pregovaranje",
- sumirati regularnost predmeta sporazuma i obezbediti razumevanja obe strane pre prelaska na druga pitanja,
- držati ličnost dalje od pregovora, koncentrišući se na probleme.

#### *Nedozvoljeno*

- podcenjivati drugu stranu,
- praviti ustupke čak i male, sem ako se time postiže kooperativniji pristup za drugu stranu,
- praviti mnogo ustupaka u ranoj fazi pregovaranja,
- završavati pregovore u ranoj fazi pregovaranja,
- brzo i preneglo odlučivati i kalkulirati,
- prihvatiti ponude u prvoj fazi pregovora,
- odbacivati ponude bez odgovaranja na više pitanja,
- zasnivati osnovne korake na pretpostavkama,
- menjati cene, kada se ne menja cenovni paket,
- vođenje u neosnovana, kontroverzna ili personalna pitanja,
- korišćenje reči kao što su "rečeno je istina", "pošteno", "iskreno",
- slaganje sa ponudom do svih elemenata pregovaranja o kojima se diskutovalo,
- pravljenje diskusije ne može oživeti pregovore,
- prolongirati pregovaranje kada se uzme u obzir da se može dobiti na prihvatanju ugovora.

#### *Podsetnik*

- utvrđivanje autoriteta osobe sa kojom treba pregovarati,
- ozbiljno pregovaranje zahteva kompromis obe strane,
- manje je poželjan rizik, manje prikladan dobitak maksimuma ustupaka,
- mala cena ustupaka može imati glavni uticaj na dobit koja obuhvata dugo trčanje,
- glavni ustupci su složeniji blizu kraja razgovora,
- strana sa neograničenim vremenom ima prednost,
- strana koja odgovara na vaša pitanja, verovatno dobija bolji sporazum.

<i>Nastavak pregovora</i>
<p><i>Dozvoljeno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- isporučivanje onoga što je bilo dogovoreno,</li> <li>- očuvanje regularnog kontakta sa drugom stranom,</li> <li>- razmatranje ponovnog pregovaranja u slučaju neočekivanih događaja,</li> <li>- nastavak žalbi i traženje različitih solucija za pristanak.</li> </ul>
<p><i>Nedozvoljeno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razmatranje o završetku pregovora pre nego što će ugovor biti naznačen,</li> <li>- zauzimanje rigidnog stava zahtevajući ponovno pregovaranje.</li> </ul>
<p><i>Podsetnik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne dozvoliti završetak pregovaranja bez početka biznis odnosa,</li> <li>- uspeh na dugi rok ne postiže se rezultatom jednog sporazuma, već kontinuiranim procesom održanja kooperativnog poslovnog okruženja,</li> <li>- ponekad je izostanak dogovora bolji od loše pogodbe,</li> <li>- uspešni pregovarači nikada ne završavaju učenje.</li> </ul>

Izvor: Cellich, Claude. 1995. "Negotiations for export business: elements for success", *International Trade FORUM*, No. 4, IT Centre UNCTAD, WTO.

Takođe jedno od zlatnih pravila pregovora je "*Slušaj više, govori manje*". Glavna slabost neiskusnih pregovarača u nekim kulturnim kontekstima je njihova nesposobnost da slušaju pažljivo šta druga osoba govori. Pogrešno je shvatanje da dominiranje u diskusiji može da vodi postizanju optimalnih rezultata. U stvarnosti, vešti pregovarači provode mnogo vremena slušajući i trudeći se da razumeju drugu stranu u razgovoru. Dakle, *sposobnost slušanja je fundamentalna za uspeh nekog biznis pregovarača*, jer dobar slušalac je više od slušaoca: on misli, analizira i procenjuje šta je druga strana rekla. Dobar slušalac provodi više od 50% slušajući, a ostalo vreme koristi za razgovor i odgovore na pitanja. Dobri odgovori mogu biti pripremljeni unapred. Alati koji treba da pomognu efektivnu komunikaciju u pregovaranju su tehnički preformulisani i refrazirani<sup>250</sup>.

Pregovarački stilovi koji se efektivno koriste "kod kuće", mogu biti neefikasni kod dogovora sa ljudima koji imaju drugačije kulturno iskustvo, ustvari rezultiraju više u štetu nego u korist<sup>251</sup>. Različiti kulturni sistemi stvaraju udaljene stilove pregovaranja - stilove koji su uobličeni od svake nacionalne kulture, geografskih, istorijskih i političkih sistema.

<sup>250</sup> Veće zemlje imaju veći broj potencijalnih dobavljača i viša je verovatnoća da će domaće firme postići minimum efikasne skale. Tako, veće zemlje mogu očekivati stalnu kupovinu od nacionalnih dobavljača. Hoekman, Bernard. 1998. "Using International Institutions to Improve Public Procurement", *The World Bank Research Observer*, Vol. 13, No. 2(August 1998), p. 262 - 268.

<sup>251</sup> Herbig, A. Paul, Kramer, E. Hugh. 1992. "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations", *Industrial Marketing Management*, 21, Elsevier Science Publishing Co, Inc, New York, p. 287 - 298.

Tabela 9: Greške u pregovorima

**Glavne greške koje treba izbeći u pregovorima:**

- stvaranje negativnih utisaka u pregovaračkoj fazi,
- mnogo govoriti i ne slušati dovoljno,
- pretpostavljati da druga strana razume šta je prava strana rekla,
- nedovoljno postavljanje relevantnih pitanja,
- neugodno ćutanje,
- korišćenje idioma, kolegijalizma i reči sa različitim značenjem,
- prekidati drugu osobu,
- nedostatak poznavanja jezika i davanje nerazumljivih objašnjenja,
- nedostatak iznošenja ključnih tačaka, korišćenje nadražljivosti i kontradikcija,
- ne pripremanje liste pitanja u podmakloj diskusiji,
- postojanje rastrojenosti,
- nedovoljno korišćenje kondicionalnih ponuda "Šta ako...",
- nedostatak sumiranja rezultata i ostajanje u ubeđenju punog razumevanja,
- uzimanje u obzir samo onoga što se želi čuti,
- pogledati smao prvi podržani materijal.

Izvor: Cellich, Claude. 1997. "Communication skills for negotiations", *International Trade FORUM*, No.3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland.

Tabela 10: Važni pregovarački elementi

**Ključne pregovaračke tačke:**

- treba biti aktivni slušalac,
- treba slediti šta druga strana govori,
- ne treba pretpostavljati, već pitati za razjašnjenja,
- na važne odgovore tražiti dodatne informacije testirati razumevanje,
- ne odgovarati na pitanja koja nisu razumljiva,
- povremeno pitati šta nije rečeno,
- ćutanje je forma komunikacije, koristite je efektivno dok razgovarate,
- pregovarati - ne debatovati,
- provoditi više vremena slušajući dok traje razgovor,
- koristiti kondicione rečenice u pravljenju protivpredloga,
- često sumirati ključne tačke unutar diskusije za neposredno razumevanje,
- obratiti pažnju na elemente slaganja i pravljenja ustupaka,
- odgovoriti na pitanja kvalifikacijama na konstruktivan i pozitivan način,
- pripremiti ključna pitanja tokom podmakle pripremne faze,
- korišćenje otvorenih pitanja na početku diskusije i nastaviti sa pitanjima za specijalne informacije,
- ne prihvatati odgovor "Nema problema" i tražiti više detalja,
- verovati u ono što govoriš i govoriti to ubedljivo,
- podsećanje da je razgovor potreban dok se pažljivo sluša je talenat.

Izvor: Izvor: Cellich, Claude. 1997. "Communication skills for negotiations", *International Trade FORUM*, No.3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland.

U pregovorima različitih kultura preporučuje se poznavanje suštine predmeta pregovora i dobra priprema, jasni ciljevi, razvoj personalnih odnosa,

manipulacija je nedopustiva, traženje prilika za neformalne skupove kako bi na njima bili napravljeni inicijalni kontakti, razumevanje nacionalne senzitivnosti, procenjivanje fleksibilnosti protivnika i moguće prepreke, razumevanje procesa donošenja odluka i podizanje sopstvenih pozicija postići prednost na svakom koraku. Elementi koji se ne preporučuju u međunarodnim pregovorima su: pokušaj davanja sopstvene definicije za sve, pritiskati drugu stranu da prihvati određene tačke pregovora kada ona nije pripremljena za to, isticanje sopstvenih uskih interesa, postavljanje pitanja vezanih za ustupke i kompromise koji su politički ili kulturno osetljivi, korišćenje žargona koji može izazvati konfuziju kod druge strane, prekoračiti autoritarnu jednakost srednjih menadžera kako bi se implementirao sporazum, isticati razlike članova tima<sup>252</sup>.

Postoje tri glavne uloge za uspeh u međunarodnim pregovaračkim timovima<sup>253</sup>:

- 1) prepoznavanje šta je za stranog pregovarača različito u opažanju, motivaciji, verovanju i perspektivama. Identifikovanje razumevanja, prihvatanja i uvažavanja kulture druge strane. Potrebno je čak biti pripremljen za komunikaciju i operacije na dve odvojene i različite kulture i "talasne dužine"<sup>254</sup>;
- 2) biti kulturno neutralan, i imati stalno na umu da stranu zemlju posećuju biznis osobe, a ne misionari. Potrebno je imati biznis plan uz neophodno prihvatanje i uvažavanje njihovih normi kao dela njihove kulture;
- 3) biti osetljiv na njihove kulturne norme, tabue, pokušaj razumevanja kako ponašanje jedne strane može da se odrazi na drugu stranu, čak i ako je uzrok nekomfornost ili emocionalni stres.

Kulturna orijentacija diktira varijacije u obrascima ponašanja sa potencijalnim efektima na prodajne rezultate<sup>255</sup>. Međutim, mogućnost efektivne interakcije sa stranim trgovinskim partnerima može da zavisi od regulisanja postojećih iskustava na različitom nivou tokom susreta prodajnih pregovora. U procesu pregovaranja, postoje neke relacije, zato što postoji udeo u ciljevima, ali to ne znači da su isti ciljevi deo pregovaračkih strana. Proces pregovaranja prodavca i kupca, istovremeno je proces suprostavljenih elemenata kooperacije i konflikata. Kooperacija obezbeđuje individualne i zajedničke ciljeve, dok konflikt konkurentnu stranu dovede u rang podrške njihovm sopstvenim interesima. Kooperativno rešavanje problema uključuje

<sup>252</sup> Harris, R. Philips, Moran, T. Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*, 4<sup>th</sup> Edition, Gulf Publishing CO.

<sup>253</sup> Ibid, Herbig, A. Paul, Kramer, E. Hugh. 1992.

<sup>254</sup> U mnogim orijentalnim kulturama uspeh pregovora više zavisi od osećanja i personalnih odnosa, nego od intelektualnih konfrontacija. Uspešni strani pregovarači shvataju razumevanje i poštovanje nacionalnih protokola, rituala i statusnih simbola. Na primer, Japanci se oblače konzervativno, uvek nose crna poslovna odela, obavezno piju čaj i predstavljaju se vizit kartom. Oni ne veruju u korišćenje imena u poslovnom kontaktu, sem ako se ne radi o odnosu između vrlo dobrih ličnih prijatelja i uopšte u Aziji, počasni izrazi, titule i statusi su ekstremno važni.

<sup>255</sup> Wimsatt-Mintu, Alma, Gassenheimer, B. Jule. 1996. "Negotiation differences between two diverse cultures", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, MCB University Press, p. 20 - 39.

podesnu taktiku i korišćenje veštine pregovaranja za minimiziranje konfliktnih interesa pomirljivim solucijama i pravljenje neophodnih ustupaka.

Komparacije se mogu odvijati na individualnom i organizacijskom nivou<sup>256</sup>. *Individualni nivo* podrazumeva društvenu socijalizaciju i njene predispozicije za vraćanje kulturnim korenim: dužnosti, verovanja, očekivanja, rizik izloženosti neneophodnim oponentima i diplomatsko, humano i konstruktivno ponašanje. *Organizacijski nivo* obuhvata organizacije koje posluju unutar ograničenih nacionalnih kultura, te se može očekivati da kulturna orijentacija utiče na organizacioni sistem vrednosti. Zadovoljstvo proizvodom ili uslugom su krajnji cilj pregovora sa potrošačima<sup>257</sup>.

Mere koje predstavljaju način definisanja uspeha pregovaranja su<sup>258</sup>:

- *odnosi* - da li pregovarački proces pomaže izgradnji odnosa i koje vrste, kako bi kupcu i prodavcu bio omogućen efektivan rad unutar ciklusa projekta?
- *komunikacija* - da li pregovaranje pomaže stvaranju okruženja u kojem obe strane mogu angažovati konstruktivnu konverzaciju koja vodi rešenju problema?
- *interesi* - da li postoji veština sporazumevanja da se postigne satisfakcija interesa na neko vreme?
- *opcije* - da li postoji istraživanje za inovacijama i efikasnom solucijom da se može ostvariti obostrana dobit?
- *legitimitet* - pruža odgovor na pitanje da li postoji korišćenje objektivnih kriterija za evaluaciju i probiranje opcija koje treba da opravdaju poverenje obe strane?
- *BATNA* - da li postoji predloženi sporazum najbolje alternative pregovaračkog sporazuma (Best Alternativ to Negotiated Agreement) i da li postoji sigurnost da je satisfakcija interesa bolja od BATNE<sup>259</sup>?
- *privrženost* - da li postoji generalan set pitanja dobro planiran, realističan razumljiv za obe strane i pripremljen za implementaciju?

"Najbolji pristup" posmatra odvojeno sporazum od odnosa. Kada pregovarači ne osećaju potrebu da razgovaraju o kvalitetu odnosa i rokova svakog sporazuma, oni slobodnije dobijaju informacije i postižu kreativnost i kolaboraciju diskusije. Time se postižu vredni sporazumi i grade brižljiviji odnosi.

<sup>256</sup>Wimsatt-Mintu, Alma, Gassenheimer, B. Jule. 1996. "Negotiation differences between two diverse cultures", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, MCB University Press, p. 20 - 39.

<sup>257</sup>Partnerstvo, alijanse i drugi sporazumi postaju sve važniji u biznisu, pritiskaju postupak pregovaranja kao institucionalnu sposobnost, više od serije odvojenih događaja.

<sup>258</sup>Ibid, Wimsatt-Mintu, Alma, Gassenheimer, B. Jule. 1996.

<sup>259</sup>Adaptiranje BATNA pristupa uključuje obaranje "dugo čuvanih" pretpostavki.

Tabela 11: Prikaz "Najboljeg pristupa"

Najbolji pristup			
Pretvaranje pregovaranja u institucionalnu sposobnost - ne zahteva radikalne organizacione promene, već zateva stavljanje alata i procedura u centar izvršenja zadataka			
Koraci u pregovaračkom procesu	Pogled na situaciju	Institucionalni pogled	Primeri alata i procedura
Determinisanje ciljeva	Set ciljeva je baziran od slučaja do slučaja; pregovarači traže maksimiziranje personalne kompenzacije.	Ciljevi svakog pregovaranja su vezani za veće korporativne ciljeve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čista komunikacija korporativnih ciljeva,</li> <li>• cilj-okolina-šablon</li> </ul>
Pripreme za pregovaranje	Postupak pripreme u ad hoc maniru, često nema vremena za neku pripremu.	Pripremanje da bude dobro strukturisano; pregovarači su vođeni glavnim korporativnim iskustvom.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baza podataka prethodnih pregovora,</li> <li>• kategorizacija šema,</li> <li>• žuta strana kolega,</li> <li>• konsultovanje sa kolegama</li> </ul>
Ugovorno pregovaranje	Izolovan pregovarački akt apsorbovan sa malim nadgledanjem, uspeh ili nedostatak je viđen u zavisnosti od personalnih sposobnosti.	Pregovarači traže maksimiziranje korporativnih interesa i prilagođavanje ovoga na drugu stranu, menadžeri igraju aktivnu ulogu podučavanja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pregovaranje se angažuje da veže strategije za kategorije pregovaranja,</li> <li>• program obuke da ponovo osnaži korporativne ciljeve,</li> <li>• BATNA</li> </ul>
Pregled pregovaranja	Pregled je na sporadičnom fokusu troškovnom smanjenju i proceni zatvaranja sporazuma.	Pregledi su izvedeni sistematično, fokus je ne samo na rezultatima svakog pregovora, ali takođe su način ugovaranja, informacije za svako pregovaranje su rastumačene tako da mogu biti primenjene za buduće pregovore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturisanje pregleda tako da se pitanja ne odnose samo na ishode, već i na proces,</li> <li>• ispitivanje o čuvanju forme da da slobodu u konstituisanju baze podataka najboljih praksa</li> </ul>

Izvor: Ertel, Danny. 1999. "Turning negotiation into a corporate capability", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3.

Efektivno pregovaranje se zasniva na tri tačke<sup>260</sup>:

- 1) *Individue* - Šta su kvaliteti za dobrog pregovarača, razlikuje se od kulture do kulture. Na primer, Američki menadžeri veruju da je efektivni pregovarač visoko racionalan, dok Japanci opisuju efektivne pregovarače kao posvećene, pouzdane, poverljive, osobe od integriteta sa veštinom dobrog slušanja.
- 2) *Karakteristične situacije* - situacije u kojima pregovarači pronalaze sebe različito su viđene. Efektivni pregovarači pokušavaju da zamisle kako situacije izgledaju u očima stranog tima: Šta oni žele? Šta je najvažnije za njih? Ko je pouzdan? Koliki je udeo? Šta je radni okvir? Kuda oni usmeravaju njihov personal i krajnji rezultat organizacije? Karakteristične situacije obuhvataju:
  - *lokacije* - mnogi pregovarači biraju neutralne lokacije. Sastanak u stranoj zemlji nije prednost za pregovarače jer im je smanjen pristup informacijama, a uvećani stresovi od putovanja, troškova. Odomaćeno je shvatanje da sastanci kod kuće omogućavaju timu lakšu kontrolu situacije. Poslovni pregovarači, često biraju neutralne lokacije na pola puta između pregovaračkih partnera. Na primer, pregovarači iz Rusije i USA često pregovaraju u Francuskoj. Pregovarači iz Azije i Severne Amerike često biraju Havaje za poslovne sastanke, obe strane putuju, imaju smanjen pristup informacijama podjednako, i obe strane povećavaju inicijative za zaključenje pregovora što je više moguće;
  - *fizički sporazum* - sporazumi maksimiziraju kompetencije, a problem nije u ljudima, već u kooperaciji;
  - *participacija* - članovi tima preliminarno odgovaraju slušanjem i neverbalnim gestovima;
  - *ograničenje vremena* - promenljiva varijabla tokom pregovora i zavisi od kulture do kulture;
  - *razlika u statusima* - u velikoj meri je različita u različitim kulturama. Na primer, članovi američkog tima tolerišu različite statuse tokom pregovora, njihovo korišćenje vlastitog imena promoviše jednakost i neformalnost, dok su mnoge druge zemlje naklonjene hijerarhiji i formalnostima. Tako, Japan razlikuje pregovarače po godinama, funkciji, a u mnogim ostalim zemljama respektuje se rečnik, odelo, ponašanje i stil govora.
- 3) *Pregovarački proces: strategija i taktika* - su vrlo važni faktori u predviđanju uspešnog pregovaranja. Efektivni proces uključuje organizovanje pregovaračke globalne strategije ili pristupa, nivoa i korišćenje specifične taktike.
  - *Pregovaračka strategija* - predstavlja kulturno sinergetski i principijelan pristup pregovaranja, uključuje četiri koraka, *odvajanje ljudi od problema, fokus na interesima, ne na pozicijama, insistiranje na objektivnim kriterijima*

<sup>260</sup> Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA.

*i pokretanje opcije za čistu dobit.* Ovaj strateški pristup čini i planiranje uspešnog pregovaranja, koje obuhvata: *planiranje vremena, istraživanje opcija, zajedničke osnove, dugi rok nasuprot kratkom roku, postavljanje ograničenja, sekvence vs. pitanju planiranja.* Formalno pregovaranje prolazi kroz četiri nivoa: *izgradnja internacionalnih odnosa (učenje o ljudima), razmena zadatih relacija (učenje o ekonomiji, pravu, tehnici i logičkim pitanjima), ubeđivanje i ustupci i sporazumi.*

- *Pregovaračka taktika* - pregovaranje uključuje verbalnu i neverbalnu taktiku. Veoma mnogo korišćena je *verbalna taktika*, a istraživanja su pokazala da pregovarači ostvaruju bolju korist za sebe, ako: povećaju broj odgovora u formi pitanja, povećaju količinu iznošenja inicijalnih zahteva i manji broj prioriteta za finalni sporazum. *Neverbalna taktika* uključuje neverbalno ponašanje koje upućuje na to šta pregovarači čine, pre nego kako izgovaraju reči i pre nego šta one znače. Za nju je značajan ton glasa, izraz lica, distanca tela, odeća, gestovi, korišćenje vremena, ćutanje i simboli. Neverbalno ponašanje je kompleksno, šalje višestruke poruke na koje se uglavnom odgovara podsvesno. *Pregovarači često reaguju emocionalnije i snažnije na neverbalnu nego na verbalnu poruku.* Efikasni pregovarači moraju da preispitaju interpretaciju sagovornikove taktike pre nego da joj pripišu isto značenje kakvo bi ona imala u domicilnim uslovima. Ovde su prisutni i različiti tipovi *neverbalne obmane, psihološki pritisci i pozicione taktike pritiska*<sup>261</sup>.

Efektivno pregovaranje uključuje organizovanje pregovaračke strategije i korišćenje specifične taktike. Efektivna strategija se reflektuje na situacione karakteristike i personalna iskustva uključenih pregovarača. To uravnotežuje pozicije, procedure, tajming i uloga partnera u procesu pregovaranja<sup>262</sup>.

#### Primer 40

Rusi se uvek konsultuju sa svojim šefovima da li da odstupe od planiranog, dok Amerikanci imaju visok autoritet i očekuju donošenje najznačajnijih odluka. Vrstu psihološkog pritiska može činiti premalo ili preveliko gledanje u oči. Oba ekstrema mogu kod ljudim iz suprotnog tima prouzrokovati neprijatnost i tako uticati na brži završetak pregovore, kako bi oni otišli što pre kući. Amerikanci se više gledaju u oči od Japanaca, ali treba razlikovati namerni psihološki pritisak od uobičajenih matrica ponašanja neke kulture.

Izvor: Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA.

<sup>261</sup> Japanci su ćutljiviji, a amerikanci često smatraju da se ćutanjem njihov partner u pregovoru ne slaže sa njima i ne prihvata njihovu ponudu. Oni tada počinju raspravu i čine ustupke kao odgovor na ćutanje. Dok Japanci ćuteći razmatraju ponudu, Amerikanci interpretiraju ćutanje kao odbijanje i odgovaraju čineći im ustupke, kao što je na primer sniženje cena. Kada strani pregovarač okleva u pokušaju da bude siguran da je potpuno razumeo značenje engleske reči, amerikanci mogu smatrati da i oni odbijaju njihovu ponudu. I u tom slučaju pogrešno tumače ćutanje kao odbijanje i tada čine nepotrebne ustupke. Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA.

<sup>262</sup> Ibid, Adler, J. Nancy. 1986.

Tabela 12: Metode pozicionog pogađanja i principijelnog pregovaranja.

PROBLEM: Poziciono pregovaranje		REŠENJE: Pregovaranje o suštini
POPUSTLJIV STIL	KRUT STIL	PRINCIPIJELAN STIL
Učesnici su prijatelji.	Učesnici su protivnici.	Učesnici su razrešitelji problema.
Cilj je - sporazum.	Cilje je - pobjeda.	Cilj jeste razuman rezultat dostižan na prijateljski način
Čine se ustupci da bi se zadržali dobri odnosi.	Zahtevaju se ustupci kao preduslov za uspostavljanje odnosa.	<i>Odvojiti ljude od problema.</i>
Popustljiv prema ljudima i problemu.	Krut prema problemu i ljudima.	Biti blag prema ljudima, čvrst prema problemu.
Veruje drugima.	Ne veruje drugima.	Postupati nezavisno od poverenja.
Lako menja svoj stav.	Tvrđoglavo ostaje kod svog stava.	<i>Usresrediti se na interese ne na pozicije.</i>
Čini ponude.	Nastupa sa pretnjama.	Istraživati interese.
Obelodanjuje svoje minimalne zahteve.	Dovodi suprotnu stranu u zabludu u pogledu svojih minimalnih zahteva.	Izbegavati postavljanje minimalnih zahteva.
Prihvata i svoje gubitke da bi došlo do sporazuma.	Zahteva od suprotne strane ustupke kao cenu za postizanje sporazuma.	<i>Pronaći uzajamno korisne opcije.</i>
Traga za dogovorom koji će drugima biti prihvatljiv.	Traga za dogovorom koji će njemu biti prihvatljiv.	Razviti višestruke opcije od kojih će se neka izabrati; odlučiti kasnije.
Insistira na sporazumu.	Insistira na svom stavu.	<i>Insistira na primeni objektivnih pravila.</i>
Pokušava da izbegne sukob volja.	Pokušava da odnese pobjedu u sukobu volja.	Pokušati doći do rezultata, zasnovanog na merilima nezavisnim od volje pojedinca.
Podleže pritisku.	Primenjuje pritisak.	Rasuđuje i prihvata razloge; potčinjava se principima, a ne pritisku.

Izvor: Fisher, Roger, Ury, William. *Put do sporazuma*, Predrag & Nenad, 1990. Beograd.

U okviru "Harvardskog internacionalnog projekta o pregovaranju", postoje četiri ključna koraka koje određuju metod pregovaranja i to su<sup>263</sup>:

- 1) *ljudi* - potrebno je odvojiti ljude od problema,
- 2) *interesi* - potrebno je fokusirati se na interese, a ne na pozicije,
- 3) *merila* - potrebno je uporno insistirati da se rezultat zasniva na nekoliko objektivnih kriterija,
- 4) *opcije* - potrebno je stvoriti opcije za zajedničku dobit, korist, dakle sačiniti grupu raznih mogućnosti pre odlučivanja šta je dobro uraditi.

Analiza ova četiri principa navodi nazaključak da je uspešna komunikacija otežana kulturnim razlikama koje su veoma složene<sup>264</sup>. Pristup kulturne sinergije, maksimizira korist svih strana, koristi kulturne razlike kao resurs radije nego smetnju organizacionom funkcionisanju u međunarodnom pregovaranju. Uticaj na dva najstarije poznata stila pregovaranja: popustljiv i krut, omogućen je kroz pronalaženje principijelnog pregovaranja kako bi se pronašlo rešenje koje može zadovoljiti interese obe strane.

No, i pored ozbiljnih priprema suprotna strana može biti jača, ako na samom početku pregovaranja ostavi svog oponenta bez mogućnosti za pogađanje. Prema tvrdnji ove škole potrebno je razviti "*Najbolju alternativu za ugovoreni sporazum*", koja bi trebala da obuhvati sve elemente pregovora, kako bi se postigli najbolji rezultati sa postojećih pozicija.

#### **4. Inovativna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa**

Orijentisanost ka međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa upućuje na nužnost kontinuiranog istraživanja u oblasti ljudskih resursa, menadžmenta, marketinga i oblasti istraživanja i razvoja<sup>265</sup> pri dinamiziranju i inoviranju u sferi internacionalnih ekonomskih odnosa. Paralelno sa brzim promenama u tehnologiji i u uslovima globalne konkurencije, uspeh mnogih organizacija postao je u velikoj meri zavistan od njihove sposobnosti da na tržište plasiraju inovativne proizvode. Inovacija zavisi od stvaranja kreativnih, novih ideja. Upravljanje kreativnim ljudima podrazumeva zapažanja o prirodi procesa kreativnosti kako bi se izvukli zaključci o strategijama menadžmenta ljudskih resursa i taktikama za inovaciju koje mogu da povećaju kreativnost<sup>266</sup>.

<sup>263</sup> Fisher, Roger, Ury, William. *Put do sporazuma*, Predrag & Nenad, 1990. Beograd.

<sup>264</sup> Ibid, Adler, J. Nancy. 1986.

<sup>265</sup> Research and development - R&D

<sup>266</sup> Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10. No. 3, p. 313 - 351.

#### Primer 41

Prihvatanje nove poslovne prakse u uslužnim organizacijama ima posebno veliki uticaj na njihov učinak. I u drugim organizacijama *tehničke inovacije* (u koje se ubraja razvoj novih proizvoda ili nove tehnologije) imaju veliki uticaj na njihove performanse. Premda postoji veliki broj strategija (prikupljanje, imitacija ili istraživački konzorcijum) kojima se inovacije mogu razviti, organizacije često moraju da razviju nove ideje "u kući". Ovakvo poslovanje daje prioritet efikasnom upravljanju ljudima u razvoju novih ideja.

Izvor: Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10. No. 3, p. 313 - 351.

U kreativnost je uključeno stvaranje korisnih novih ideja, ili ideja koje mogu da budu implementirane u rešenje nekog značajnog novog problema. Praktična rešenja problema ne mogu da se stvore u vakumu. Stoga nije iznenađujuće što *znanje utiče na kreativno rešavanje problema*. Naučna produktivnost je u bliskoj vezi sa iskustvom ili vremenom provedenim u radu u oblasti istraživanja. *Stručnost* (znanje stečeno iskustvom) takođe utiče na sposobnost ljudi da stvore praktična, originalna rešenja novonastalih problema.

Formalno stručno znanje nije jedini oblik znanja koji igra značajnu ulogu u ispoljavanju kreativnosti<sup>267</sup>. I kada bi postojalo potrebno znanje, to ne bi bilo dovoljno za stvaranje nečeg novog. Neophodan je i *proces* kojim ljudi stiču informacije i upotrebljavaju ih u stvaranju novih ideja. Kreativni problemi su uglavnom nedovoljno definisani ili loše strukturirani. Često se prvo mora definisati šta je u stvari problem<sup>268</sup>. Kreativna rešenja problema će se najverovatnije javiti kada ljudi: aktivno tragaju za ključnim relevantnim činjenicama; pokušavaju da identifikuju nepravilnosti ili nesistematična zapažanja i istražuju različite koncepte, pogotovo one koji se odnose na dugoročne ciljeve koji se mogu iskoristiti u organizaciji.

#### Primer 42

U jednoj studiji o laureatima Nobelove nagrade, potvrđeno je da *nove kombinacije često obezbeđuju osnovni napredak u nauci i tehnologiji*. Veština kombinovanja i reorganizovanja koncepata predstavlja najbolju najavu kreativnog dostignuća u oblastima kao što su mašinstvo ili oglašavanje.

Izvor: Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10. No. 3, p. 313 - 351.

<sup>267</sup>Ispitivani su vrhunski i prosečni naučnici, odabrani iz čitavog niza različitih naučnih disciplina. Ustanovili su da se u primeni radnih metoda koje koriste, vrhunski, inovativni naučnici razlikuju od svojih prosečnih kolega u pogledu proceduralnog znanja. Vrhunski naučnici su uglavnom bili usredsređeni na strateške naučne metode i nalazili su se na strateškim mestima. Primer koji ovo ilustruje može biti uzet iz genetskog inženjeringa, gde je razvoj tehnika spajanja gena zavisio od identifikacije bakterija koje su sposobne da prežive na visokim temperaturama. Inovacija ne zavisi samo od znanja o metodama, već i od sposobnosti koje su neophodne za primenu tih metoda. Prilikom razvijanja novih inicijativa, često se traga za ljudima koji imaju stečena znanja u njihovom prethodnom radu. Ibid, Mumford, D. Michael. 2000.

<sup>268</sup>Sredinom desete decenije XX veka, utvrđeno je da se uspešni naučnici razlikuju od svojih manje uspešnih kolega po tome što više vremena provode *definišući i strukturirajući problem pre početka posla*. Definisavanje problema koje je usredsređeno na procedure i ograničenja, tipično je efikasnije nego ono usredsređeno na eksterne ciljeve ili specifične fragmente informacija. Ibid, Mumford, D. Michael. 2000.

Kreativni način rada uzima u obzir činjenicu da kreativni ljudi moraju da se nose sa novim, neodređenim, loše definisanim problemima i nije iznenađujuće to što je svima zajednička osobina *jaka motivacija, želja za ostvarenjem, veliko samopouzdanje, prihvatanje postojanja nesigurnosti i neodređenosti, želja za učenjem, otvorenost i fleksibilnost*. S druge strane, oni teže nezavisnosti - prate svoje sopstvene ideje i interese, ne obraćajući preveliku pažnju na društveno prihvaćene norme ponašanja ili na to kako ih drugi vide.

Skorija istraživanja su otkrila neke druge karakteristike koje su, verovatno, mnogo manje stereotipne. *Radoznalost* i stalna *zainteresovanost* su dva dobra obeležja kreativnog potencijala, zatim *disciplinovanost, upornost i usredsređenost* imaju ključni uticaj na kreativna dostignuća. Kreativni ljudi imaju sposobnost integrisanja različitih aktivnosti i usredsređenost interesovanja u svom radu.

#### 4.1. Upravljanje pojedincima

Kada se uzima u obzir upravljanje kreativnim ljudima neophodno je da se osoblju obezbedi dovoljno *vremena* da razmišlja, jer je vreme, u ovom slučaju dragoceno. Kreativni ljudi generalno imaju veliku širinu pažnje, što implicira da rađanje efikasne, usredsređene, kreativne misli može da bude ometeno nepotrebnim uznemiravanjem u organizaciji. Vreme i mir predstavljaju samo jedan vid izvora iz kojih se kreativni rad napaja.

##### Primer: 43

Saradnici marketinških firmi su dobili zadatak da sačine reklamnu kampanju za novi proizvod - trodimenzionalnu holografsku televiziju. Pokazalo se da su kvalitetnije i originalnije reklamne kampanje nastale onda kada su organizatori tražili od saradnika da sačine listu alternativnih definicija problema pre nego što su zaista počeli da rade na pravom problemu, nasuprot kontrolnoj grupi, gde se rešavanju problema pristupalo odmah, na uobičajeni način. Na osnovu toga, može se izvesti zaključak da menadžeri mogu da podstaknu kreativnost tako što će podsticati ljude da stanu i razmisle pre nego što započnu posao. Iako izgleda jednostavno, ovaj savet u svetu visokog proizvodnog pritiska teško može da se poslušati. Umesto toga, može se načiniti strategija ljudskih resursa koja će obezbediti neophodno vreme za razmišljanje implementiranjem fleksibilnog radnog vremena; ili strategija upravljanja vremenom koja će predvideti postojanje vremena za razmišljanje; računovodstvo može da obračunava personalne troškove na osnovu vrednosti posla koji je urađen, a ne na osnovu rezultata prodaje proizvoda.

Izvor: Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10. No. 3, p. 313–351.

Kreativni rad takođe zavisi od dostupnosti *relevantnih informacija*, pristupa strateškim centrima i strateškim materijalima. Fundamentalne nove metodologije, tehnike i procedure moraju neprekidno da budu praćene. Menadžeri moraju obezbediti osoblju uvek priliku da bude upoznato sa tim metodologijama, bilo kroz strateško zapošljavanje, bilo kroz razvojne

intervencije kao što su studijski boravci, tj. usavršavanja, poštediti od svakodnevnih obaveza kako bi se dobijeno vreme posvetilo akumuliranju znanja, kooperativni rad sa drugim institucijama. *Neprekidan profesionalni napredak mora da se podstiče.* Potrebno je *birati sposobnosti u stručnom radu, bezbediti preduslove za neprekidan razvoj znanja, definisati zahteve radnog mesta, u smislu širih osnovnih zaduženja, dozvoliti diskreciju u strukturisanju radnih aktivnosti i periodično revidirati napredak u radu.*

*Specifičnim ciljevima* kreativnog rada bolje se upravlja usmeravanjem procesa i pristupa nego specificiranjem jednog željenog rezultata. Čitav niz studija je posvećen istraživanju uticaja ciljeva na kreativnost, njihova zapažanja imaju niz implikacija u upravljanju kreativnim ljudima. *Prvo,* ciljevi moraju da budu široko definisani, usredsređeni više na kreativnost a manje na proizvodnju. *Drugo,* umesto fokusiranja na rezultate, menadžeri bi trebalo da se usredsrede na način kojim ljudi pristupaju radu i strategijama koje se koriste, obezbeđujući vođstvo kada je neophodno. *Treće,* kada postoji potrebna stručnost i motivacija, pravac u kome se rad odvija bi trebalo da se oslanja na zajedničku reviziju autoriteta iz oblasti. Upravljanje stresom, nesigurnošću i konfliktima je neophodno kako bi se obezbedila neophodna suštinska motivacija i kreativna misao.

Ocenjivanje performansi se obično koristi kao osnova za *nagrađivanje* kreativnog rada. Zato što je kreativni rad u vezi sa radoznalošću i nezavisnošću, obezbeđivanje vremena da se spoznaju teme ličnog profesionalnog interesa ili redukovanje administrativnih opterećenja može da postane korisna strategija nagrađivanja, pogotovo kada te mere prate bonusi, priznavanje patentnih prava i platni podsticaji. Dajući veliki značaj informaciji, radnim strategijama i nagradama, ne sme se zaboraviti ni to da kreativni rad često zavisi od *kvaliteta ljudi* koji su u njega uključeni.

## 4. 2. Upravljanje grupom

Istraživanja kreativnosti su, po pravilu, uglavnom fokusirana na pojedince i imaju tendenciju da pretpostave da kreativni ljudi rade isključivo sami. U stvarnosti, međutim, najveći deo kreativnog rada se ostvari u timskom okruženju. Jedan aspekt grupe koji ima značajan uticaj na kreativni rad je *priroda vođe.* Kreativni rad je nesiguran, rizičan i podložan kriticismu. Pružanje podrške i stvaranje osećanja poverenja su samo dva načina putem kojih lideri mogu da utiču na kreativnost. Lideri, po prirodi uticaja koji ispoljavaju i mogućnostima koje obezbeđuju, mogu da utiču na to ko će biti kreativan i u kojim tipovima projekata će se kreativnost pojedinaca u grupi najpre ispoljiti.

Još jedan način putem kojeg ponašanje lidera može da utiče na kreativni rad je njegova *vizija.* Vizija, ili pozitivna alternativna slika koju daju harizmatični ili transformisanju skloni lideri, usmerava, vodi i motiviše članove tima. Zbog toga što kreativni ljudi pokazuju visok stepen

autonomnosti, vizija lidera može da ispolji vrlo jak uticaj na tehničku inovaciju. Premda ne postoji jak empirijski dokaz koji potvrđuje uticaj harizmatičnog lidera, novije studije su pokazale da transformaciono vođstvo može da rezultira povećanjem kreativnosti u rešavanju problema putem brainstorminga uz upotrebu računara<sup>269</sup>. Lideri, naravno, ne smeju samo da postavе smer, već moraju takođe i da obezbeđuju i raspodeljuju resurse u okviru projekta. Veći broj raspoloživih projekata dozvoljava pojedincima da rade u skladu sa svojim interesovanjima, povećavajući na taj način motivaciju<sup>270</sup>. Neophodno je stvoriti *otvoreno, intelektualno izazovno okruženje u kojem se preduzetničko ponašanje aktivno podstiče*.

### 4. 3. Upravljanje organizacijom

Kreativni ljudi su, po prirodi, prilično izolovani. Iako imaju neke karakteristike zajedničke i sa drugim ljudima (slično obrazovanje, zajednički jezik, tendenciju da prate liniju manjeg otpora pri obavljanju posla koji rade), oni često gube predstavu o široj organizaciji koja okružuje njihov poduhvat. Kreativni naponi, međutim, zavise od dobijanja *podrške* implementaciji novih proizvoda i ideja od strane šire organizacije.

Osim toga prihvatanje nove ideje podrazumeva i uključivanje najmanje dve sledeće pretpostavke. *Prvo*, u posao moraju biti uključeni menadžeri koji imaju veze i kredibilitet kod važne klijentele i obezbeđuju društvenu, tehničku i intelektualnu podlogu. *Drugo*, moraju da se uspostave alijanse sa uticajnim grupama koje imaju udela u procesu implementacije (npr. prodaja i marketing). Identifikovana su tri glavna stava menadžera o kreativnosti:

1. pozitivan stav koji stavlja akcenat na nove ideje,
2. negativan stav; koji čini stereotipna predstava o kreativnim pojedincima
3. stav oličen u rečenici "suviše sam zauzet da bih se bavio novim idejama".

Negativni stereotipi mogu da vode preranom odbacivanju potencijalno vrednih novih ideja. Neuspeh će se pre dogoditi organizacijama koje nisu formirale strukture čiji je zadatak da podstaknu saradnju različitih odeljenja u stvaranju novih tehnologija i proizvoda.

*Integrisanjem* ljudi koji stvaraju nove ideje u različite vidove organizacije tokom tih faza kada im zaštita nije potrebna, menadžeri mogu da daju naročito značajan doprinos uspehu kreativnih napora. Svrha činjenja kreativnih napora je stvaranje *korisnih* novih ideja. Korisne nove ideje se, međutim, mnogo lakše stvaraju kada ljudima postane bliska organizacija u kojoj rade, kada su upoznati sa njenim trenutnim proizvodima, proizvodnim procesima i tržištima na koja se ti proizvodi plasiraju. Organizacione kulture koje naglašavaju značaj inovativnosti, autonomnosti, ljudskih resursa i saradnje, najverovatnije će biti sposobne da stvore inovativan proizvod.

<sup>269</sup>Brainstorming - grupna tehnika za rešavanje problema, stvaranje novih ideja, stimulatívno kreativno razmišljanje itd. pomoću nespontanog, spontanog učešća u diskusiji.

<sup>270</sup>Ibid, Mumford, D. Michael. 2000.

*Kultura, kao i struktura*, može da stvori suptilan, prožimajući efekat na sposobnost i spremnost organizacije da prati nove ideje oblikujući sposobnost ljudstva i organizaciono učenje.

Po pravilu se smatra da praksa ljudskih resursa ima mali uticaj na strukturu i kulturu organizacije. Međutim, politika ljudskih resursa može da bude jedan od vidljivih aspekata organizacione kulture i strukture, kojim je moguće upravljati. Politika ljudskih resursa može da ostvari značajan uticaj na kreativnost i inovativnost, na sledeće načine:

- implementirati politiku koja naglašava značaj profesionalnog razvoja,
- promovisati politiku radnih mesta visokih performansi,
- razviti politiku odabiranja kadrova koja naglašava značaj rasta i inovativnosti i
- sprovesti ocenjivanja inovativnosti.

#### **4. 4. Upravljanje okruženjem**

*Nadgledanje* i upravljanje strateškim okruženjem se obično smatra glavnim zadatkom starijeg menadžmenta. Čak i manje korenite, postepene promene mogu da dovedu do gubitka početne konkurentske prednosti. Ovi efekti ukazuju na to da organizacije moraju da prate i nadgledaju promene ili napredak u procesima, tržištima i tehnologiji. Ova "izviđačka" uloga je još jedno polje u kojem kreativni ljudi mogu mnogo toga da ispolje, delom zbog svojih raznorodnih interesovanja i obrazovanja, a delimično i zbog toga što ih njihova stručnost i intuicija čine najспособnijim da identifikuju implikacije novih tehnologija. Razvoj i održavanje ove strateške izviđačke aktivnosti je jedan od najboljih razloga za investiranje u istraživanje i razvoj. *Strategiju inovativnosti* nije jednostavno identifikovati, jer organizacije moraju da donesu odluku o tome koje ideje treba da istražuju, a koje da iskorišćavaju. Savet organizacijama je da se "drže svog pletiva", odnosno da se ne udaljavaju previše od oblasti u kojima već rade, delimično zato što je rad u oblasti trenutnog poslovanja najbliži strateškom fokusu kompanije, a i zato što postojeće znanje i strateški materijal mogu da dovedu firmu do predvodničkog mesta uz relativno niske troškove.

Priroda kreativne misli i inovativnosti dozvoljava formulaciju nekih predloga o vrsti praktičnih rešenja ljudskih resursa koji mogu da povećaju verovatnoću razvoja inovacije<sup>271</sup>. *Ne sme se zaboraviti da ova praktična rešenja ne mogu da obezbede inovativnost, već samo da povećaju verovatnoću njenog razvoja. Niti je kreativnost neophodna u svim poslovima, niti sve organizacije zavise od inovacije.*

<sup>271</sup> Ibid, Mumford, D. Michael. 2000.

Tabela 13: Predlozi o ljudskim resursima

<i>Na individualnom planu</i>	<i>Na grupnom planu</i>
1. Birati u korist dubine i širine stručnosti, kao i sposobnosti u stručnom radu.	1. Odabrati lidere na osnovu menadžerskih sposobnosti, kao i na osnovu tehničke stručnosti.
2. Obezbediti preduslove za neprekidan razvoj znanja.	2. Obezbediti menadžerima obuku u upravljanju kreativnim poduhvatima.
3. Definisati zahteve radnog mesta, u smislu širih osnovnih zaduženja.	3. Obezbediti više koloseka za napredovanje u karijeri.
4. Dozvoliti diskreciju u strukturisanju radnih aktivnosti.	4. Usmeriti planiranje radne grupe na projekat i razvoj projekta.
5. Periodično revidirati napredak u radu.	5. Dozvoliti pojedincima da razvijaju i održavaju veći broj projekata.
6. Skrojiti ciljeve performansi prema kreativnim elementima rada.	6. Kao osnovu razvitka, koristiti manje istraživačke projekte.
7. Ocenjivati progres u radu, a ne rezultate.	7. Podsticati raznolikost projektnih zadataka.
8. Obezbediti mešavinu nagrada zasnovanih na progresu učinjenom ka postavljenim ciljevima.	8. Sprovesti istraživanje kojim će se ispitati atmosfera kreativnosti.
9. Definisati radni kontekst u saradnji sa drugima.	9. Obezbediti obuku o prirodi i upravljanju inovacijama.
10. Obezbediti obuku u definisanju radnog konteksta.	10. Obezbediti timsku obuku o saradnji i inovativnosti.
11. Ustanoviti procedure koje maksimiziraju samoodabiranje.	11. Pobrinuti se da priznanja i nagrade budu u skladu sa atmosferom tima i zahtevima saradnje.
12. Doneti koherentne programe razvoja.	
<i>Na organizacionom planu</i>	<i>Na planu okruženja</i>
1. Razviti programe kružne raspodele zaduženja.	1. Proceniti implikacije strateških promena na zahteve stručnosti.
2. Pomagati u pripremi osoblja da podrži razvoj i implementaciju.	2. Pratiti sposobnost i stručnost radne snage.
3. Omogućiti grupne interaktivne konsultacije.	3. Aktivno sprovoditi strateško zapošljavanje.
4. Obezbediti obuku u brifinzima strateške prodaje.	
5. Implementirati politiku koja naglašava značaj profesionalnog razvoja.	
6. Promovisati politiku radnih mesta visokih performansi.	
7. Razviti politiku odabiranja kadrova koja naglašava značaj rasta i inovativnosti.	
8. Sprovesti ocenjivanja inovativnosti.	

Izvor: Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10. No. 3.

Pokušaji da se poboljša inovativnost putem prakse ljudskih resursa, tradicionalno su usredsređeni na pojedince koji rade. Po pravilu, ovi pokušaji su zasnovani na: upravljanju rezultatima i upravljanju ljudima. U upravljanju rezultatima se podsticaji najčešće pružaju nagrađivanjem, ocenjivanjem performansi i deobom profita. Mnoge od ovih strategija su zaista i uspešne u poboljšanju kreativnosti. Formiranje neophodne stručnosti o organizaciji i njenim poslovnim oblastima jasno doprinosi kapacitetu kreativne misli. Zato rotacija može da bude vrlo uspešna u stvaranju uslova koji pogoduju inovativnosti. Rotacija mora da bude pažljivo planirana i vremenski tačno sprovedena. Kreativni ljudi moraju da imaju efikasno vođstvo. Ovo vođstvo takođe mora da bude sposobno da obezbedi neophodne resurse.

Ljudski resursi treba da identifikuju zahteve stručnosti i da vode strateške odluke u zapošljavanju. Potreba za ovim strateškim intervencijama, ukazuje na to da ljudski resursi moraju da imaju ključnu ulogu u razvoju planova inovacija, uzimanjem aktivnog učešća u formulisanju strategija analiziranjem potreba organizacije u odnosu na prirodu kreativnih ljudi i kreativnog rada. Jedino uzimanjem u obzir strateškog okruženja, organizacije, prirode grupa i karakteristike ljudi koji rade, ljudski resursi mogu da identifikuju politiku i pristupe koji mogu da daju pravi doprinos inovativnosti.

## 5. Evolucija humanih momenata rada

U istoriji razvoja ljudskih resursa postojalo je nekoliko privrednih oporavaka. Dva perioda velikog rasta u protekih 130 godina su bili u poslednjoj dekadi XIX veka i drugi period je posle Drugog svetskog rata<sup>272</sup>. Rat je izgleda napravio glavni doprinos povećanju istorijskog napretka. Prva karakteristika je da je privredni napredak rastao tempom iznad proseka razvoja sa težnjom da bude što duži.

Druga karakteristika privrednog rasta je podudarnost raznovrsnosti snage koju je oličavao zajednički rad u specifičnoj istorijskoj zavisnosti. Jak rast investicija, sposobnost radne snage i trgovine su značajni za vrlo dug period održivog ekonomskog razvoja.

Ljudski momenti su imali dva preduslova: ljudsko fizičko ponašanje i njihove emocionalne i intelektualne reakcije<sup>273</sup>. Često se kaže "pet minuta konverzacije može biti značajan humani momenat". Humani momenti podrazumevaju i sigurnost. Usled razvoja elektronskog načina komunikacije, govorna pošta, e-mail, elektronski način komunikacije je jednostavno postao

<sup>272</sup>Miller, Riel. 1999. "The future of the global economy: towards a long boom?", *OECD Observer*, No. 217/218, OECD Publishing, Paris, p. 55 - 58,

<sup>273</sup>Hallowell, M. Edward. 1999. "The human moment at work", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, p. 58 - 66,

prirodan događaj koji može da dovede do smanjenja razgovora licem u lice, uz tvrdnju »postoji tehnologija i treba je koristiti«.

Uticaj informacione tehnologije na rad je pitanje koje dovodi u dilemu mnoge teoretičare. Dilema je da li će informaciona tehnologija liberalizovati snagu na individualnom i novom socijalnom i ekonomskom ugovoru. Ili će biti uslov drastičnog smanjenja posla i masovne nezaposlenosti<sup>274</sup>?

Može se zaključiti da su promene u međunarodnom načinu poslovanja uslovile promene ponašanja ljudi, zahtevajući od njih povećanje svojih intelektualnih kapaciteta, ubrzanih reakcija. Pojava e-komunikacije, može dovesti do smanjenja ličnih kontakata ljudi, do otuđenja i gubljenja socijalnih momenata ponašanja.

#### Primer 44

Istraživanje govori sledeće: dva od tri menadžera u Britaniji su srećni na svom poslu. Sprovedeno je istraživanje u vezi sa Ceridian Performance Partners, životom i radom konsultanata. Blizu 2.000 čitalaca dalo je mišljenje o tome šta kolega uzima kao najznačajnije na radnom mestu danas i šta bi oni voleli da promene. Preko 40% ispitanika je reklo da imaju obrazloženje za traženje novog posla unutar sledećih 12 meseci. Drugim rečima, u Britaniji, rezultati govore da:

- 49% ispitanika misli da je moral u njihovim organizacijama nizak,
- 55% kaže da postoji frekventan stres na radu,
- 30% ispitanika misli da je njihovo zdravlje smanjeno zbog njihovog rada,
- dok 28% misli da je njihov seksualni život pogođen,
- polovina uzorka tvrdi da ima malo vremena za građenje odnosa van rada,
- 20% kaže da oni ponekad piju da bi smanjili pritisak na radu i
- 8% ima odvojeno vreme za terapiju ili konsultacije.

Izvor: Davis, Evan. 1999. "Does Your Life Work", *Management Today*, August '99, p. 48 - 55.

## 6. Upravljanje karijerom ljudskih resursa

Odanost menadžera i usavršavanje je od strateškog interesa za svaku organizaciju jer je razvoj menadžmenta viđen kao faktor uspeha internacionalne organizacije<sup>275</sup>.

Istraživanje je pokazalo da pojedinci koriste različite kombinacije aktivnosti usavršavanja učenja, gde je učenje način za neke promene u znanju ili ponašanju. Termin *aktivnost* se odnosi na specifične tipove promena. Ove različite kombinacije aktivnosti su nazvane *strategije učenja*. Definisan je individualni uspeh karijere kao postignuto mesto ili pozicije. *Postignuta pozicija* je način za poredenje relativno uspešnih menadžera. Lično, organizaciono i društveno mišljenje u pogledu razmišljanja »individualnog uspeha karijere« je pojednostavljeno.

<sup>274</sup> "A better future for work?", 1999. *OECD Observer*, No. 217/218, Summer '99, OECD Publishing, Paris, p. 53 - 55,

<sup>275</sup> Hoeksema, Ludwig, Evert, van de Vliert, Williams, Roger. 1997. "The interplay between learning strategy and organizational structure in predicting career success", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, Chapman & Hall, p. 307 - 325.

Način rada u organizaciji je podeljen i koordinisan u zavisnosti od toga šta će se nazvati strukturom, jer *treba uvažavati organizacionu strukturu*, a na osnovu istraživanja izdiferencirana je podela na 1) formalizaciju, 2) centralizaciju i 3) integraciju.

#### Primer 45

Problemi na koje se često nailazi su repatrijacije ili povratka u domovinu, minimalno korišćenje internacionalnog iskustva, skromna integraciju sa zajednicom kuće i naneta šteta perspektivnoj karijeri. Od posebnog interesa za odeljenje ljudskih resursa i istraživače je priroda povratka u domovinu personala kao elementa promene karijere. Repatrijacija iseljenika je dugo zanemarivana kao irelevantna faza internacionalnih zadataka. Personalne i socijalne turbulencije širom relokacije sadrže životni standard, kulturno prilagođavanje i oslabljivanje radnih uloga su kreirali mentalni pritisak na repatrijate i njihove familije. Na primer, ova vrsta neprogramirane tranzicije i stresa, njihovi zahtevi, često vode povratku iseljenika.

Jedan od glavnih problema povezan sa ponovnim razočarenjem povratka je povratni uspeh karijere. Literatura o internacionalnom menadžmentu ljudskih resursa sugerše da zadaci ekspatrijata uključuju značajni potencijal za usavršavanje radnog iskustva. Rad i život u zemlji sa kojem su iseljeničke kuće organizovane je bio konstantno poslovno povezan i trebao bi da bude značajan za razvoj budućeg korporativnog lidera. Empirijska evidencija sugerše da iako je dodatna vrednost zadataka iseljenika za internacionalnu organizaciju evidentna, firme ne unapređuju internacionalne veštine iseljenika.

Izvor: Hoeksema, Ludwig, Vilert, van de Evert, Williams, Roger. 1997. The undertake between learning strategy and organizational satructure in predicting carieer success, Iternationa Journal of HRM,

Istraživanja su pokazala da razvoj karijere talenata nema adekvatnu podršku oranizacije<sup>276</sup>. Mnogi ljudi u njihovim organizacijama promovišu unapređenje i raspoređuju personal na nove zadatke svakih osamnaest meseci u cilju upravljanja karijerom, u zavisnosti od potreba kompanije. Menadžeri se premeštaju, mada nove uloge ne podrazumevaju uvek bolje upravljanje karijerom.

Međutim, oblikovanje posla počinje kada menadžer svakom zaposlenom pomogne da shvati da je rad duboko ugrađen u interese života. Ponekad su životni interesi zaposlenog jasni –očekuje se jedna vrsta rada, a radi se druga, što dovodi do razočarenja. Menadžeri moraju da uoče nezadovoljstvo jer to utiče na psihološku motivaciju zaposlenih. Savremene kompanije nastoje u što većoj meri da eliminišu nezadovoljstvo, često pribegavajući programi orijentacije koji obuhvataju obično poslovanje, edukaciju i obuku civilne odbrane<sup>277</sup>. Zaposleni koji su kooperativniji i timski orijentisani u većem procentu verovatnoće su efektivniji. Postoji takođe veća verovatnoća da ja primanje pozitivnih povratnih interesa podstiče ostajanje u organizaciji. Kao

<sup>276</sup> Butler, Timothy, Waldroop, James. 1999. "Job sculpting - The Art of retaining your best people", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, p. 145 - 152.

<sup>277</sup> Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon, 2000. »New Employee Orientation Programs«, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4. p.435 – 451.

rezultat toga svega, može se očekivati da bude više satisfakcije na njihovom poslu, mnogo više odanosti organizaciji i manja verovatnoća odlazaka sa posla<sup>278</sup>.

#### Primer 46

Diznilend Pariz kada je bio otvoren, zaposleni su mladi Francuzi koji su se potresli time što je Dizni uslužnu politiku zaposlenih okarakterisao kao iscrpni rad. Japanski zaposleni ne uzimaju ove zahteve niti neke druge bitnim, već samo one zahteve koje se odnose na nošenje uniforme na radu. Zatim, Nemci zainteresovani za posao su slali CV koji je uključivao kopije sertifikata svakog nivoa obrazovanja, uključujući kopije njihovih direktorskih komentara ili preporuka. Paket je sadržavao pet ili više strana. Jedna strana je CV obrazac za francuske i Engleske kandidate za posao. Ovo ciljano i uporedno korišćenje različitih vrednosti bogatih solucijama je vrlo dobro i pogodno za jedan centralni problem u psihologiji – slabi odnosi između merenih vrednosti i sledećeg ponašanja. Uvek je bilo teško za psihologe da tačno predkažu aktuelno ponašanje bazirano samo na događaju nekih merenih individualnih vrednosti.

Izvor: Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57.

Istraživanja su pokazala visoku varijaciju odgovora koji sugerišu postojanje kulturnih razlika. Italijanska i Francuska kultura pokazuju uticaj strategija simbolizma koja je često odlučujući faktor u odlučivanju. Engleski menadžeri uzimaju kao osnovu funkcionalnu politiku regrutacije. Nemački i Španski ispitanici pokazalo se, slede funkcionalnu politiku regrutacije, ali na različite načine. Važan faktor koji menadžeri koriste za kandidate su tehničke veštine i uključenost u lokalnu mrežu. Internacionalne karakteristike nisu tako važne za njih. Prednosti za lokalne kandidate su lingvističke veštine.

#### Primer 47

Postoje tvrdnje, da proces karijere počinje još od "intervjua". Sledeći konvencionalne izreka u pogledu intervjua zaposlenih, došlo se do sledećeg:

□ Postoji niska pouzdanost šta ispitanici treba da odgovore na pitanja i kako treba da budu procenjeni;

U obzir se uzimaju i kozmetika i odeća, predrasude i procene ispitanika;

Neverbalni znaci (kontakt očima, osmehivanje) takođe su uticali na intervjuistove procene;

Intervjuisti pridaju mnogo više pažnje negativnim informacijama od pozitivnih informacija;

□ Istraživanja sugerišu da uzimanje više od dve pozitivne isto kao i negativne informacije menjaju inicijalne impresije intervjuiste prema ispitaniku. Intervjui bez određene strukture se označavaju kao »istraživanje za negativnu evidenciju«;

Prvenstveni efekti - informacija je dobijena ranije od intervjua ili tokom ranijih etapa – može dominirati rasuđivanjem intervjuiste. Istraživanje je pokazalo da prosečno, intervjuist donosi finalnu odluku o kandidatu posle samo četiri minuta do trideset minuta intervjua. Ove prve impresije su naročito uticajne posle zapoljšavanja i potvrđene hipotezom

<sup>278</sup> Scotter, R. James. 2000. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No.1, p. 79 – 95.

inicijalnih impresija. Intervjuist sa prvim pozitivnim impresijama o aplikantu uverava kandidata da treba da se zaposli u kompaniji,

Sličnost efekata - kandidati koji su slični intervjuistima po rasi, polu, ili drugim karakteristikama imaju visok rejting i pozitivne procene intervjuiste.

Izvor: Judge, A. Timothy, Higgins, A. Chad, Cable, M. Daniel. 2000. "The employment interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 383 - 406.

Može se zaključiti da će upravljanje karijerom zaposlenih zavisiti od potreba kompanije, od njihovog obrazovnog nivoa, spremnosti za nove zadatke, odanosti kao i sposobnosti kulturnog prilagođavanja.

## 7. Strateška uloga investiranja u ljudske resurse

Dugoročno posmatrano, udeo ljudskog kapitala zavisi od udela znanja koje pojedinac stiče, veština, kompetentnosti i drugih atributa, isto kao i upravljajem jednom stečenim znanjem i njegovim povećanjem. Za razumevanje baze ljudskog kapitala, neophodno je razumevanje izgradnje njihovih različitih vrsta znanja od detinjstva. *Investiranje u ljudski kapital zahteva shvatanja ljudskog života u širokom setu postojanja – uključujući familiju, školu i rad*<sup>279</sup>. Kvantitativno investiranje u ljudski kapital može biti realno mereno kroz dva resursa razvijena učenjem: *novac i vreme*. Potrošen novac pojedinaca, kompanija i vlada na obuku i edukaciju i trošenje vremena na studije, služi kao korisna aproksimacija formacije ljudskih resursa. U praksi koncept investicije vremena i novca se preklapaju. Pokušaj zanemarivanja trošenja novca gubi iz vida da on može biti važan element troškova učenja.

Obrazovanje danas predstavlja veoma značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i kompanija pojedinačno i deo je strategije investiranja u ljudske resurse. Anglosaksonski autori govore o »ekonomici« obrazovanja označavajući je ne kao novu disciplinu već kao jednu novu specijalnost u okvirima opšte discipline, čiji domen se proširuje, obogaćuje i diversificira<sup>280</sup>. Razvijaju se i druge discipline kao ekonomika naučnog istraživanja, ekonomika informacija, ekonomija zdravstva, čiji zajednički imenitelj uloga ljudskog faktora u ekonomskim aktivnostima.

Obrazovanje se može posmatrati u širem i užem smislu. U užem smislu podrazumevamo obrazovanje koje se stiče u obrazovnim ustanovama i koje definišemo kao formalno obrazovanje. *Formalno obrazovanje* podrazumeva onu aktivnost koja se sastoji od formiranja, sticanja opštih ili specijalističkih znanja, oslanjajući se pritom na bitan instrument sticanja ovih znanja a to su škole i fakulteti. Obrazovanje, u širem smislu pored formalnog obraovanja

<sup>279</sup>OECD 1998. "Human Capital Investment An International Comparison", Centre for Educational Research and Innovation, Paris, p. 35.

<sup>280</sup> Ratković, Marija. 1983. *Efikasnost investiranja u obrazovanje*, Institut ekonomskih nauka-Ekonomika, Beograd.

obuhvata drugi tip obrazovanja, koje se odnosi na *neformalno obrazovanje*. Ovaj tip obrazovanja nije vezan za obrazovnu ustanovu i obuhvata sve one fenomene koji su van specifičnih akcija formiranja ljudi određenim znanjima, a koje isto tako utiču na ponašanje stavove, način mišljenja ljudi i na kraju i na sam kvantitet i kvalitet znanja. Obrazovni uticaj u ovom slučaju javlja se kao posledica uticaja porodične sredine, ili se javlja kao posledica profesionalnog iskustva i na kraju kao posledica veoma širokog uticaja same društvene sredine u kojoj se pojedinac nalazi. Obrazovanje se ističe kao važan potencijal ekonomskog rasta.

I pored opšteg zanemarivanja obrazovanja kao oblika ljudskog kapitala u ekonomskoj teoriji u prošlosti, bilo je dosta poznatih teoretičara koj su isticali da su ljudi važan deo bogatstva zemlje. Još je 1691. godine Vilijam Peti (William Pety) prvi pokušavao da oceni novčanu vrednost ljudskog bića. On je upotrebio izraz *ljudski kapital u pokušaju da demonstrira moć Engleske, ekonomske efekte migracije i novčanu vrednost ljudskih života uništenih u ratu*. Adam Smit je još oko pre 200 godina ukazao na osnovnu ideju – da je obrazovan čovek jedna vrsta skupe mašine, koji imaju svoje troškove i donosi profit. Početkom XX veka poznati engleski teoretičar Alfred Maršal (Alfred Marshall<sup>281</sup>) takođe ističe da je »*najvredniji od svih kapitala onaj koji je investirani u ljudska bića*«, mada odbacuje ideju da se stečena znanja i sposobnosti ljudi uključe u merenje bogatstva odnosno kapitala jedne privrede.

Ljudi su važan deo bogatstva jedne nacije. Doprinos rada proizvodnji, meren proizvodnom sposobnošću ljudi danas je daleko veći nego sve druge forme bogatstva uzete zajedno, ljudi investiraju u sebe i ova investicija je veoma velika. U ranijem periodu rad i kapital uzimani su kao osnovni faktor proizvodnje, gde je faktor rada predstavljao samo prosti broj radnika kao kvantitativni pokazatelji bili izostavljeni. Shvatanje da su zemlja kapital i rad kvalitativno posmatrani osnovni faktori proizvodnje te otuda i faktori povećane proizvodnje je pogrešno<sup>282</sup>. Obrazovanje je ljudski zato što postaje deo čoveka, a kapital je zato što predstavlja izvor budućih satisfakcija ili budućih zarada, ili i jednog i drugog. Znači da su investicije u obrazovanje isto toliko investicije koliko i investicije u novu fabriku ili izgradnju novog mosta.

Neke razlike između ljudskog i materijalnog kapitala, ističući da su te razlike više u pogledu stepena nego u pogledu vrste investicija. *Jedna od razlika* odnosi se na veći značaj oportunitetnih troškova za koncept ljudskih investicija koji ujedno predstavlja najznačajniji trošak obrazovanja. Druga razlika odnosi se na stepen rizika koji je mnogo veći kada se radi o ljudskim investicijama zbog dužine trajanja i moguće smrti čoveka. Treća razlika se karakteriše nepovratnošću ljudskih investicija. Jednom učinjena pogrešna

<sup>281</sup> Ratković, Marija. 1983. *Efikasnost investiranja u obrazovanje*, Institut ekonomskih nauka-Ekonomika, Beograd.

<sup>282</sup> Ibid, Ratković, Marija. 1983.

investicija u ljude ostaje nepovratna investicija. Zbog toga su greške u informacijama katastrofalnije za ljudski nego materijalni kapital. Autori ističu sledeće razlike u vrsti investicija: *ljudski kapital se ne može prodavati, čovek je neodvojivi od njegovog znanja, veći je trošak od neupotrebljenog čoveka, nego mašine, poreski sistem vrši diskriminaciju u odnosu na ljudski kapital.* Dok je ranije rad prihvatatan kao faktor proizvodnje samo sa kvantitativnog aspekta, ono što je danas novo jeste činjenica da i određeni kvalitet radne snage takođe predstavlja značajan faktor proizvodnje. Efakti koji se mogu očekivati od obrazovanja su: bolje radne navike i napori, veća disciplina i pouzdanost, bolje zdravstveno stanje kao posledica boljeg načina života, brža adaptibilnost na promene i povećana mobilnost ka produktivnijim zanimanjima u slučajevima potrebe. Kvalitet radne snage može se posmatrati kao funkcija više faktora kao na primer: zdravstveno stanje, starost, prirodne sposobnosti, radno iskustvo, formalno obrazovanje i sl. U ovom slučaju obrazovanje se smatra najznačajnijom determinantom poboljšavanja kvaliteta ljudi. Kao i svi drugi resursi i ljudski faktor kao resurs je ograničen. Nemoguće je danas investirati u tehnologiju, kapital, a ne investirati istovremeno u ljude. Pored raznih ekonomskih činilaca, postoje i kulturni koji utiču na izbor obrazovanja: prirodne želje i sklonosti za određenu profesiju, humanitarni, porodične tradicije, uticaj porodice.

Tabela 14: Klasifikacija individualnih i oportunitetnih troškova

<p><b>Individualni troškovi</b> - vezani za sam proces obrazovanja, to su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- troškovi školarine</li> <li>- troškovi udžbenika i školskog materijala</li> <li>- izdaci za stanovanje</li> <li>- troškovi odevanja</li> <li>- troškovi prevoza</li> </ul>	<p><b>Oportunitetni troškovi</b> – deo ukupnih stvarnih troškova obrazovanja, predstavljaju indirektno troškove koji prate obrazovanje, neodvojivi su deo teorije odlučivanja, relevantni su za obrazovne investicije, a to su brauto propušteni dohodci, odnosno kao izgubljene alternative.</p>
--	---

Izvor: Ratković, Marija. 1983. *Efikasnost investiranja u obrazovanje*, Institut ekonomskih nauka-Ekonomika, Beograd.

Investiranje u ljudski kapital je “srce” strategije u OECD zemljama za promociju ekonomskog prosperiteta, pune zaposlenosti i socijalne kohezije<sup>283</sup>. Individue, organizacije i nacije povećano shvataju da su visok nivo znanja, veština i kompetencija esencijalni za njihovu sigurnost i uspeh.

<sup>283</sup> OECD 1998. “The Importance, Scope and Measurement of Human Capital”, Centre for Educational Research and Innovational, Paris, p.7 – 11,

Potreba za koherentnom kontrolom učenja ljudi svih godina je neophodna. U OECD Savetu ministara 1997. godine, zaključeno je da postoji »urgentna potreba za implementacijom efektivne strategije učenja tokom celog života za sve...« Očekivanja su da investiranje u ljudski kapital daje ključne ekonomske i socijalne ciljeve koji su visoki.

Ljudski kapital je u svremenoj teoriji definisan kao ključni faktor ekonomske proizvodnje, i korisna je distinkcija između različitih formi »kapital« zaposlenih u ekonomskoj aktivnosti – naročito fizičkoj i humanoj. Jedna od definicija ljudskog kapitala, podrazumeva različite *ljudske attribute*, kao što su znanje, veštine, kompetencije i druge attribute kod ostvarenih individua koje su relevantne za ekonomsku aktivnost. Termin ljudski atributi znači da se ne uzima u obzir samo nivo na kojem je osoba edukovana, već i stepen na kojem osoba pokazuje širok nivo veština koji su proizvodno korisni. Uzimaju se u obzir i druge aktivnosti koje daju ekonomske efekte. Socijalna mreža je takođe kontekst u kojem menadžment ljudskih resursa mora da se razvija. Elementi kao što su timski rad, entuzijazam, motivacija i otvorenost za nove ideje su vrlo važni u pogledu »kognitivne« sposobnosti direktno povezane sa znanjem. Ekonomski ciljane edukacija može služiti kao dopuna nekim socijalnim i demokratskim ciljevima, kao i nekim proširenim kulturnim i personalnim ciljevima.

OECD izveštaj o investicijama u ljudski kapital govori: »U internacionalnoj komparaciji, ljudski kapital može biti definisan kao znanje, veštine, kompetencije i drugi atributi sjedinjeni kod pojedinaca koji su relevantni u ekonomskoj aktivnosti«<sup>284</sup>. Istraživanja su dokazala da personalni faktori takođe imaju efekte u domenu zarada<sup>285</sup>.

## §§§

Tržišna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa, može se posmatrati kroz unapređenje prodaje, strateške alijanse i pregovaranje dopuštajući da se kroz njih sagleda strateški pristup, taktika pozicioniranja ljudi, proizvoda pa i samih kompanija.

Tržišna orijentisanost kompanija obuhvata u sebi menadžment ljudskih resursa i sastoji se od zbira samostalnih aktivnosti, prodajnih i promotivnih aktivnosti koje poboljšavaju profit multinacionalnih kompanija, malih i

<sup>284</sup> Hartog, Joop. 1999. »Behind the veil of human capital«, *OECD Observer*, No. 25, January, Paris, p. 37 – 39.

<sup>285</sup> Karakteristike posla zahtevaju određeni nivo edukacije. Nivo treba da bude identifikovan, na primer, upućivanje na kvalifikacije više specijalizovane od obuke na poslu. Ne može se upoređivati individualna edukacija sa edukacijom koja zahteva posao i takođe mere mogućeg gępa: 'over-education' = više od zahtevane edukacije, i 'under-education' = manje od zahtevane edukacije. Usled toga, istraživanja sprovedena do danas, ukazuju da over-education uvek donosi pozitivan povrćaj u investicije.

srednjih preduzeća i uslužnih organizacija. Krajnji cilj ljudskih resursa je zadovoljavanje ukusa, želja i potreba potrošača uz postizanje sopstvene satisfakcije. Razvoj elektronskog načina poslovanja, trgovine »on line«, širenje maloprodajne mreže i konstantno tehničko-tehnološke inovacije čine proizvode *dostupne potrošačima, drugačijim nego što su do tada ponuđeni uz prihvatljivu cenu sa zadovoljavajućim kvalitetom*, te takve kompanije mogu da budu konkurentne na globalizovanom tržištu. U praksi strateške alijanse i pregovaranje su ciljano izdvojene aktivnosti koje s jedne strane treba da stvore adekvatnu mrežu u dugoročnom periodu uz ostvarenje menadžersko-marketinškog sinergizma, i sa druge, pojednostave dostavljanje proizvoda potrošaču.

Konstatnan rast internacionalizacije doprinosi pojavi zvanoj »širenje oganizacionih paradoksa« u globalnom amfiteatru. Menadžeri, uz preporuku liderskog tipa moraju biti spremni za iznalaženje novih puteva i načina poslovanja, jer dojučerašnji razlozi uspeha, mogu se pojaviti kao prepreka uspehu u budućnosti. Stoga menadžment ljudskih resursa i kontinuirano strateško vođenje ljudi predstavljaju način upravljanja promenama u okruženju kulturnih različitosti u najširem smislu. Poželjna kultura je ona u kojoj je stvorena klima izbegavanja konflikata. Proces donošenja odluka treba da vodi podizanju nivoa sopstvenih pozicija i pozicija preduzeća. Unapređenje prodaje, strateške alijanse i pregovaranje moraju biti podržani drugim funkcijama, sa kojima su usklađeni, što je najčešći slučaj, a znatno ređe se one samostalno preduzimaju. Promenljivost pozicija, uloga i mogućnosti kompanija imaju kao početnu tačku i istovremeno kao krajnji efekat inovacije u smislu upravljanja kreativnim ljudima, njihovim radom i vizijama. Investiranje u ljudske resurse i humanizacija momenata rada imaju za bitnu pretpostavku etička pravila koja treba da omoguće fer odnose u jednoj kompaniji. Međutim, ponekad se stiče utisak da su vidno evoluirali i nehumani momenti na radu, što dodatno opterećuje ionako složene odnose. A ponekad može otežavati partnersku povezanost.

Znanje je postalo strateški element pravilnog poslovnog odlučivanja. Menadžeri su danas zasuti obiljem informacija, a samo znanje im može biti putokaz ka pravim informacijama.

Literatura je veoma bogata primerima procesa odabira novih zaposlenih u kompaniji, međutim posebno bi bilo interesantno izučavati, polje repatrijacije zaposlenih i ponovno prilagođavanje u matičnoj kompaniji. Potrebno je utvrditi da li njihova obogaćena iskustva i novostečena znanja i saznanja mogu da im olakšaju, ili pak otežaju, dalji rad u kompaniji sa ljudima koji nisu imali inostrana iskustva.

## *IV Glava*

### **MULTIKULTURNI KARAKTER MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Velike makrodruštvene promene povećavaju međuzavisnost nacija u kojima se ljudi, kapital i roba kreću nezavisno. Između nacija ima kulturnih barijera, tako da one moraju internacionalizovati strategije, obratiti posebnu pažnju na paradokse u svetskom okruženju i globalno rešavati kulturne probleme<sup>286</sup>. Mnoge definicije globalne strategije obuhvataju integraciju održivih poredaka, operacija i personala na nivou nacija, a veoma često i nacionalnost kompanije. Sam pojam nacionalnost je multidimenzioni fenomen, jer obuhvata stanovništvo, istoriju, kulturu, moral, iskustvo i može uticati na različite aspekte multinacionalnih kompanija, uključujući i sedište uprave, nacionalnost menadžera i nacionalnu lokaciju jedinica i filijala<sup>287</sup>.

Matična nacionalnost kompanije može uticati na globalnu strategiju na razne načine. Prvo, nacionalna istorija je uticala na red ulazaka na internacionalna tržišta: kao prvo se navodi zapadnoevropsko, američko drugo, treće Japana i ostalih azijskih zemalja, potom nekih latinoameričkih zemalja koje su skoro postale internacionalne. Drugo, matična nacionalnost kompanije utiče na to koji tipovi organizacijske strukture, procesa menadžmenta, personalnih praksi i upravljačka kultura prevladavaju.

Postoji trend kod multinacionalnih kompanija da pretvaraju svoje nacionalne filijale u proizvodne grupe kojima upravljaju multinacionalni timovi. Njihova efikasnost zavisi od efikasnosti menadžera raznih nacionalnosti koji rade zajedno<sup>288</sup>. Usled povezanosti tržišta, dolazi do promene odnosa u poslovanju, te nije isto pripadati ili poslovati sa jednom multinacionalnom kompanijom, koja se prostire na veliki broj zemalja, zapošljava nekoliko hiljada ljudi, u kojoj se govori preko deset jezika. Uzroci ponašanja zaposlenog personala iz "drugih sredina" traže se u stavovima i sistemima vrednosti kao objašnjenju ponašanja pojedinaca. Na svetskom tržištu nikako ne može biti glavna konkurentna prednost "jeftina radna snaga", jer je ona odraz loše organizacije i menadžmenta u industriji i uslugama, te se sa njom ne povećava kvalitet poslovanja. *Kompetentni ljudski resursi u koje se mnogo ulaže su, zapravo, glavni nosioci savremenog poslovanja u okruženju partnerskih aranžmana i mrežnih organizacija*. Oni su nosioci fleksibilnosti i konkurentnosti koje vode do povećanja efikasnosti profitabilnosti i uspešnosti. Zahvaljujući brzini reagovanja, može se poboljšati udeo na tržištu, povećati kvalitet i obim poslovanja, a samim tim i prihodi, te tako i atraktivnost kod potrošača i zadovoljstvo zaposlenih. Svetski poredak je transnacionalizovan i predstavlja odraz volje uglavnom razvijenih zemalja.

<sup>286</sup> Kim, Pan Suk. 1999. "Globalization of human resource management": a cross-cultural perspective for the public sector", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2(Summer '99), p. 227 - 243

<sup>287</sup> Yip, S. George, Johansson, K. Johny, Roos, Johan. 1997. "Effects of nationality on global strategy", *Management International Review*, Vol. 37, No. 4, p. 365 - 385

<sup>288</sup> Mole, John. 1994. *Evropa kroz biznis - sukob poslovnih kultura u zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

Svetska privreda je regionalizovana i skoro u potpunosti kontrolisana od strane SAD, Evropske unije i Japana<sup>289</sup>.

## 1. Menadžment ljudskih resursa u Evropi

### 1.1. Model menadžmenta ljudskih resursa u Evropi

Menadžment ljudskih resursa u Evropskoj ekonomskoj integraciji, razvijao se u zavisnosti od razvoja jedinstvenog evropskog tržišta koje je čvrsto podržano odsredine devete decenije. U 1992. godini, utvrđen krajnji rok za EC-92 je sačinila gotovo 300 uputstava sa ciljem da se smanje uredbe, pojednostave standardi i eliminišu skrivene prepreke koje stoje na putu ka slobodnim tržišnim pristupima. Tada su se ujedinile, Belgija, Danska, Francuska, Nemačka, Grčka, Irska, Italija, Luksemburg, Holandija, Portugalija, Španija i Engleska u cilju stvaranja zajedničkog tržišta za proizvode, usluge, kapital i rad<sup>290</sup>. I pored ove težnje razlike su ostale. Postoje merljive razlike između više produktivnih i manje produktivnih ekonomija, pritom ne postoji dilema koliko mnogo ljudi radi, već koliko efikasno, te je opšti zaključak da *upravljanje* predstavlja jedan od ključnih problema u Evropskoj uniji.

Evropske kompanije, kada se porede sa ostalim kompanijama u svetu, su među prvima koje su internacionalizovale svoje poslovanje, mnoge čak još u XIX veku, prateći svoje kolonijalne zastave ili imitirajući svoje susede. U tom periodu slabog prevoza i komunikacija, i visokih tržišnih granica, evropske multinacionalne kompanije tipično su gradile prekomorske filijale koje su uživale visok stepen autonomije, koju sada u velikoj meri inhibira sposobnost da se formulišu i primene globalno integrisane strategije<sup>291</sup>. Percepcij i realnost njihovih istorijskih, kulturnih i političkih razlika mogu podstaći evropljane da favorizuju lokalna pre nego globalna rešenja<sup>292</sup>. Evropske kompanije, zbog male veličine domaćih tržišta, teže da imaju vrlo visok godišnji prihod od internacionalizacije, a takođe imaju i dugu istoriju rotacije menadžera širom sveta<sup>293</sup>. Izazov totalne globalizacije za tipične

<sup>289</sup> Kovac, Oskar. 1999. "Transnacionalni poredak i nacionalne strategije", *Vesnik*, Invest banka, maj/jun '99, str. 15 – 21.

<sup>290</sup> EU ima devet zvaničnih jezika, a nekoliko zemalja je višejezično. Mole, John. 1994. *Evropa kroz biznis - sukob poslovnih kultura u zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

<sup>291</sup> Priemer su Philips-ovi problemi sa svojim previše nezavisnim filijalama.

<sup>292</sup> Yip, S. George, Johansson, K. Johny, Roos, Johan. 1997. "Effects of nationality on global strategy", *Management International Review*, Vol. 37, No. 4, p. 365 - 385

<sup>293</sup> Teoretski posmatrano, dobro uupravljanje može da potraje četiri godine. No praksa govori drugačije, a navodi se kao primer Nokija. Jorma Olila (51), prvi čovek Nokije je na njenom vrhu punih deset godina, i potpisao je ugovor do 2006. godine sa svojim timom i sačuvao ga kompletnog. Svežinu svojih pomoćnika održava tako što ih prebacuje sa jednog na drugi posao (rotira ih) tako suočavajući ih sa novim izazovima. Kada je 1992. godine došao na čelo Nokije, Olila je skoro godinu dana sastavljao svoj tim. Kada ga je promovisao u njemu niko nije bio stariji od 39 godina. "Tim snova" bio je spreman. "Pravili smo novu kompaniju sa novim moralom", rekao je tada za Si-En-En Olila. Iako je 2006. daleko, jedan od najcenjenijih biznismena Evrope razmišlja o nasledniku., kako bi bilo sve spremno jednom kada bude morao da se povuče. Politika 20. januar, 2002. godine, Beograd.

evropske multinacionalne kompanije predstavlja pomeranje iz pravca *lokalne autonomije prema globalnoj integraciji*.

Menadžment ljudskih resursa je kao koncept razvijen i popularisan u SAD, iako je kritikovan u Evropi, nije mogao da ne bude primenjen bar u pojedinim segmentima, usled nastale potrebe za razvojem novih perspektiva evropskog modela zapošljavanja<sup>294</sup>. Analizom je izgrađena pretpostavka novog evropskog modela uprkos razlikama u uslovima i okolnostima unutar same Zapadne Evrope, a kao centralna odlika u predloženom konceptu, nastala je *menadžerska autonomija* u smislu organizacione nezavisnosti i autonomije. Definicija menadžmenta ljudskih resursa gledana kroz prizmu slobodnog razvoja predstavlja kulturni skok u odnosu na dotadašnji model ljudskih resursa u Evropi. Prisutni su argumenti u korist autonomije naročito u Engleskoj, što je povezuje sa američkim modelom, gde određena individua kroz težak rad ili samopoboljšanje može biti uspešna, a idealan model je "snažna individualnost", mali biznismeni sa samopouzdanjem i vizijom "graničnog mentaliteta". Ovi faktori nisu tipični za mnoge evropske zemlje, i dok su praktično prihvaćeni u Engleskoj, u zemljama kao što su Nemačka i Švedska, ova pretpostavka važi samo za manjinu populacije. U sveukupnom evropskom sistemu organizacije postoji manje autonomije. Njihova autonomija je ograničena na nacionalni nivo kulture i legislative, na organizacioni nivo strukture vlasništva i na nivo ljudskih resursa uključujući i trgovniske unije i konsultativne sporazume.

U evropskom modelu menadžmenta ljudskih resursa, prema dosadašnjim tvrdnjama, postoji korelacija između ljudskih resursa i ekonomskog uspeha. Dok neki autori veruju da menadžment ljudskih resursa treba da pomogne kompaniji da dobije konkurentnu prednost, za druge je važnije da se menadžment ljudskih resursa angažuje u strategiji formulacije procesa, da se sistematično i recipročno uzmu ljudski resursi i istovremeno konkurentna strategija će biti bolje izvedena na dugi rok. Menadžment ljudskih resursa se vidi kao *jak strateški faktor uspeha jedne kompanije*, a to bi moglo predstavljati strateški faktor za uspeh čitave jedne nacije. Dosadašnja zapažanja na nacionalnom nivou sastavljena su od uopštenih pretpostavki koje idu u suprotnom smeru: zemlja sa manje podataka o ljudskim resursima, dopušta manju autonomiju menadžmentu i poseduju višu pravnu regulaciju i viši uticaj trgovinskih unija. Tako se postavlja pitanje: Da li veza sa ekonomskim uspehom, uprkos očiglednoj logici nije zabluda ili pak aktuelni koncept menadžmenta ljudskih resursa nije adekvatan? Faktori koji čine ovu teoriju su<sup>295</sup>:

- *kultura i legislativa* - u ovom elementu neizbežno se reflektuju ove dve razlike. Zapravo, glavna razlika menadžmenta ljudskih resursa u Zapadnoj

<sup>294</sup>Brewster, Chris. 1996. "Human resource management in Europe", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-NY, p. 1873 - 1882

<sup>295</sup>Ibid, Brewster, Chris. 1999.

Evropi i SAD je stepen u kojem na menadžment ljudskih resursa utiče državna regulativa i determiniše je. Kompanije u Americi imaju uži izbor koji se odnosi na personalni menadžment, uključujući veću regulaciju regrutacije i otpuštanja, formalizaciju edukacionih sertifikata i pravne karakteristike industrijskih odnosa radnog okvira. Evropske zemlje, osim Nemačke, mogu dodatno zahtevati zakonska plaćanja, zdravlja i sigurnosti, radnog okruženja i časova rada i predstavljanje trgovačkih unija, zahtevati uspostavljanje i davanje konsultacija. Evropa je jedinstvena u svetu sa zakonima na nadnacionalnom nivou, sa značajnim domašajem u odnosima poslodavac-zaposleni. Evropska unija ima povećan zakonski uticaj na menadžment ljudskih resursa, jer u evropskim organizacijama eksterno tržište rada često uključuje visoku sposobnost individualaca čija obuka će biti plaćena od države;

- *struktura vlasništva* - iako je javno vlasništvo, u proteklim godinama, nešto više opalo u mnogim zemljama Evropske unije, ono je i dalje rasprostranjenije nego u SAD. U Švedskoj, na primer, oko 60% od svih zaposlenih je u javnom sektoru, čak i Engleskoj gde su više privatizovane usluge, u tom sektoru radi oko 1/4 svih zaposlenih. U Nemačkoj, na primer, glavne kompanije su vlasništvo čvrstih veza malog broja značajnih banaka. Njihovo blokiranje deoničara i zatvorena uključenost u menadžment tih korporacija znači manji pritisak proizvodnje na kratak rok profita i pozitivno vođenje kompetencija van tržišnog mesta. U nekim južноеvropskim zemljama, familije vlasništva su poslovnije i neka porodična imena čine zajedničku strukturu;
- *predstavljanje trgovinskih unija* - pored eksternih ograničenja organizacione autonomije, postoje pojačani varijeteti internacionalnih ograničenja, naročito u formi predstavljanja zaposlenih. U evropskim zemljama unionizacija je vrlo prisutna, te se za Evropu može reći da je visoko unionizovan kontinent. Zemlje kao što su Nemačka, Francuska i zemlje Beneluksa (Belgija, Holandija i Luksemburg) imaju zakonodavstvo koje zahteva od poslodavca da budu sigurne i pouzdani konsultanti. U Francuskoj, Grčkoj i Portugaliji poslodavci pregovaraju sa unijama oko dobijanja radnog mesta nekih članova. U Evropi koja ima razvijan unonizam, članarina u trgovinskim unijama i uticaj različitih zemalja je uvek signifikantan. U mnogim Evropskim zemljama unionizam se prepoznaje po tome što za svrhu kolektivnog pregovaranja uzima pravni zahtev postojanja trgovinskih unija. To je slučaj čak i u Engleskoj gde ne postoje legalni mehanizmi za priznavanjem, od sedam do deset organizacija sa više od 200 zaposlenih. U mnogim evropskim zemljama, mnoge funkcije unija u oblasti kao što su pregovori oko plaćanja na industrijskom ili nacionalnom nivou, izvan direktne uključenosti organizacionih menadžera, takođe ostaju značajna pitanja<sup>296</sup>;

<sup>296</sup> Ibid, Brewster, Chris. 1999.

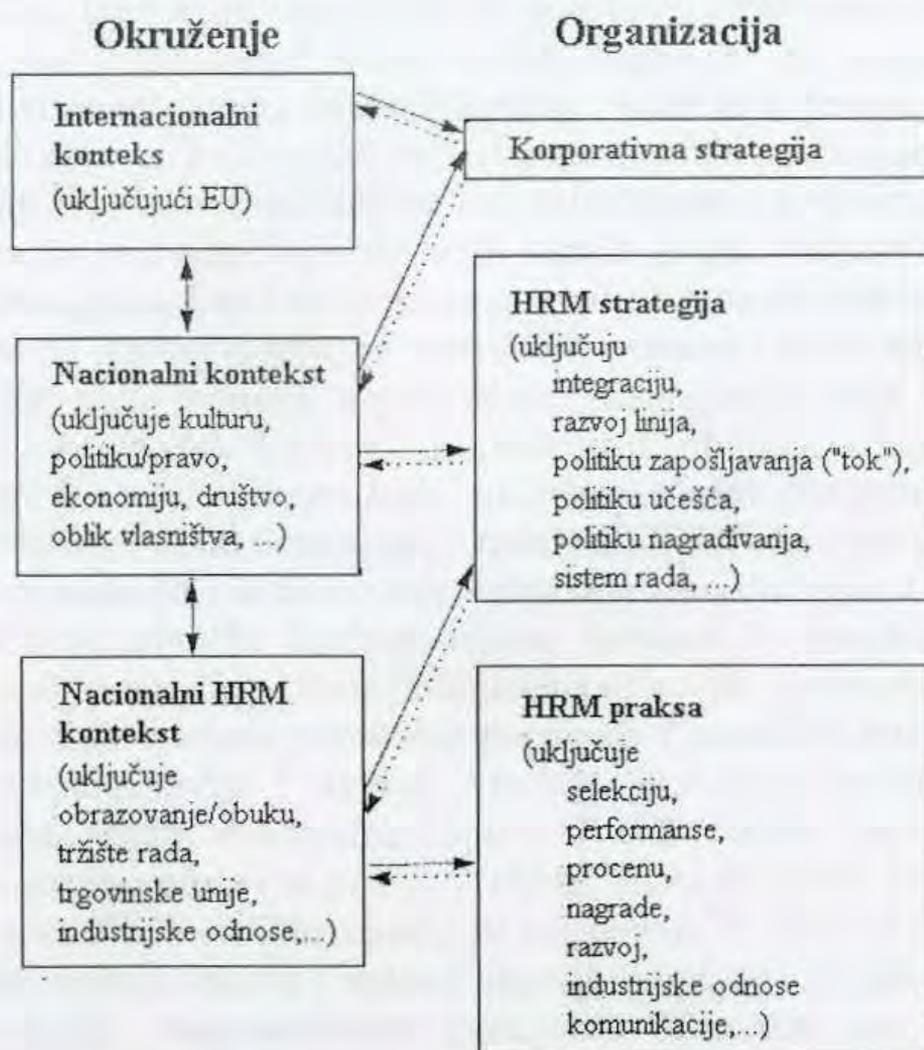
- *uključenost zaposlenih* - najvažnije pitanje uključuje članstvo u trgovinskim unijama i procenu sadržaja prirode akcija zaposlenih na menadžersko ponašanje. Evropska praksa zaposlenih uključuje: u mnogim zemljama establišment radničkog saveta kao pravni zahtev. U Nemačkoj i Portugaliji, poslodavci se dogovaraju sa savetima radnika za radno mesto kad god to radnici zahtevaju. U Grčkoj unije mogu insistirati na establišmentu radničkog saveta u organizacijama gde ima više od 20 zaposlenih, u Holandiji više od 35 zaposlenih, U Španiji i Francuskoj 50 zaposlenih i više, u Belgiji od 100 zaposlenih i više. Ove različite forme radničkog saveta imaju različite stupnjeve sigurnosti. U Nemačkoj i Holandiji, predstavnici zaposlenih mogu pribeći sudskom sporu i odložiti menadžersku odluku u oblasti regrutacije, promene radne prakse, prestanka rada. Zakonodavstvo u Nemačkoj, Holandiji i Danskoj zahteva da organizacije imaju dve povezane menadžment komisije, a zaposleni imaju pravo da ih predstavlja više odbora starijih supervizora. Predstavnici zaposlenih, uzimaju u obzir veličinu zemlje i sektora, tako da može biti više od 50% odbora i zaposlenih uključeno u sticanju prava u više evropskih država. Na nadnacionalnom nivou, jasno je da je Evropskoj uniji privržena uložiti "socijalnog partnerstva" između poslodavaca i trgovinskih unija.

Pristup menadžmentu ljudskih resursa u Evropskoj uniji varira od zemlje do zemlje, te za evropski personalni menadžment važi da jedan univerzalni model menadžmenta ljudskih resursa još uvek nije potpuno izgrađen. Uprkos postojanju japanske i američke koncepcije menadžmenta, bilo je potrebno "razlikovati i evropski menadžment" kao moguć alternativni pristup jer je novonastao i ne može se računati na njegovo ograničenje. Sa porastom ideje evropske integracije, raste i vezanost za ovaj model, podsećajući na ravnotežu filozofije deoničara i koncepta socijalnih partnera. Istraživanje evropskog koncepta menadžmenta ljudskih resursa uključuje kao ključnu ulogu uticaj faktora i institucija koje su van direktnog domašaja menadžmenta u organizaciji.

Tako evropski model podrazumeva menadžment ljudskih resursa unutar Evrope koji se objašnjava u konceptu svrhe nacionalne kulture manifestovane u istoriji, pravu, institucijama i trgovinskim unijama i strukturama organizacije zaposlenih. Međutim, na visokom nivou, moguća je apstrakcija identifikovanja regionalne grupe u Evropskoj uniji. *Menadžment ljudskih resursa u Evropi* karakteriše: *utvrđen legalni radni okvir, organizacioni ciljevi i socijalna briga o ljudima kao ključnim resursima, fokus menadžmenta i okruženja na odnos troškova i koristi, unionizam i neunionizam, povezivanje po liniji specijalnosti, a menadžerska specijalnost mora biti: razumevanje različitosti, tolerancija i fleksibilnost*<sup>297</sup>.

<sup>297</sup> Ibid, Brewster, Chris. 1999.

Slika 31: Evropski model menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Brewster, Chris. 1996. "Human resource management in Europe", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-NY, p. 1879.

Stara teorija po kojoj se vlada, tržište i menadžment prepliću, zahteva unutar modela menadžmenta ljudskih resursa modernizaciju i uključivanje ovih elemenata: korporativnu strategiju, nacionalnu strategiju, nacionalni kontekst menadžmenta ljudskih resursa i praksu. Evropska poslovna strategija<sup>298</sup>, u nekim segmentima je ostala neujednačena, kao što je na primer, pregovaranje sa kompanijama iz različitih zemalja Evropske unije. Testiranje evropske strategije, pregovaračkog sporazuma, stvaranja zajedničkih ulaganja, organizacija i kontrola, smanjenje rizika i planiranje nagrada treba da budu važniji za zemlje koje žele da izvrše penetraciju na evropsko tržište. Izdvojile su se sledeće oblasti koje treba da budu razmotrene prilikom pregovora sa jedinstvenom Evropom: prodavanje kompanije drugoj

<sup>298</sup> Lynch, Richard. 1990. "Implementing the Strategy in Europe", *European Business Strategies*, Kogan Page, p. 283 - 293,

strani, slušanje i razgovaranje, regulisanje prilagodavanja cena, postizanje sporazuma oko spornih tačaka, zaštita vitalnih interesa i zaključenje sporazuma.

Potreba za odabirom, motivacijom, ocenom i kontrolom personala je zajednička za organizacije širom sveta. Odgovor na pitanje kako je implementiran menadžment ljudskih resursa i kako se zadržava, razlikuje se od države do države<sup>299</sup>. Glavni disparitet u nacionalnoj praksi ljudskih resursa može biti pripisan *kulturnom faktoru* koji uključuje stav prema radu, opažanje odnosa između individualca i njihovih radnih grupa, uloga plata i drugih materijalnih nagrada, kao i motivacije; potom *zakonskom radnom okviru* koji je sastavljen od prava i regulacije zaposlenih, procene i otupštanja, zdravlja i sigurnosti na radu, pomoći zaposlenima. Nakon toga slede, *nacionalna ekonomska situacija* sa nivoom nezaposlenosti, obimom kompenzacija na lokalnom tržištu. *Sistem zaposlenih* uključuje stepen prisutnosti države u odnose zaposlenih, obim unionizacije rada, odnos između trgovinskih unija i kompanija zaposlenih i *državne mere stručnog usavršavanja*. Ovo znači da ukoliko su mali tehnički fondovi države, firmama je raspoloživa stručna obuka koja zahteva radne veštine prilagođene njihovim resursima.

Evropska unija nameće ponašanje personala i menadžmenta u skladu sa pravom, zaštitu zdravlja i siguran standard, jednakost između muškog i ženskog pola, potom eventualne zahteve i mere zaštite zaposlenih, ipak nacionalno pravo i poslovna praksa u oblasti menadžmenta ljudskih resursa značajno se razlikuju između zemalja u regionalnu<sup>300</sup>. Glavna neslaganja se događaju na relaciji rokova i uslova zapošljavanja, obima radne snage bez redovnog posla, raspoloživosti specijalnih dozvola za ostvarivanje materinstva, prekida karijere i nadoknada i odabira procedure otpuštanja. Radnici koji žive na teritoriji Evropske unije, mogu u drugoj zemlji slobodno da traže zaposlenje, imaju jednako pravo na edukaciju po standardu sa lokalnim radnicima. Slobodna mobilnost radnika stvara moguću regrutaciju radnika iz druge države u Evropsku uniju, naročito radnika koji poseduju veštine i kompetencije koji nisu raspoloživi na lokalnom tržištu. Pravo odabira je različito od države do države. U Francuskoj i Belgiji je legalno korišćenje štampanih oglasa za posao, dok kod nemačkih firmi selekcionni metod mora biti odobren od njihovog radničkog saveta i mnogo više subjekat federalnog zakonodavstva. Kandidatu su legalno data prava na privatnost, plata po dogovoru i ne može biti neprikladnih pitanja. Poslednja na listi pitanja su vezana za brigu o kandidatovoj familijarnoj situaciji.

Evidentan je kulturni uticaj na izgradnju sistema karijere i promociju posla, kao i menadžersko donošenje odluka. Blizu 300 menadžera iz Nemačke, Francuske, Italije, Španije i Engleske je učestvovalo u ispitivanju čiji su rezultati ukazali da je nacionalnost dobar uslov izbora internih ili

<sup>299</sup> Graham, H. T., Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK

<sup>300</sup> Ibid. Graham, H. T., Benet, R. 1995.

eksternih promocijskih sistema. Autori su zaključili da program ljudskih resursa dizajnira standardnu politiku menadžmenta karijere širom Evrope, a možedovesti do razočarenja zbog namernih i nenamernih ograničenja<sup>301</sup>.

Kada je potpisan Mاستrihtski ugovor i kada je nastala integracija Evropske unije kao realnost, pojavio se problem za hiljade evropskih menadžera. Naime, njihov osnovni problem je poticao iz činjenice dobrih performansi, različitog nivoa obuke i male jezičke kompetentnosti koje nisu prihvatljive na svim konkurentnim tržištima, uprkos njihovim dugom periodu obuke i "lestvice unapređenja". Budući izgled menadžera Evropske unije preferira visoke performanse, dobru obuku i menadžere koji znaju više jezika, a kompanije konkretno imaju tražnju za menadžerima koji će povećati udeo njihovog proizvoda na globalnom tržištu. Menadžeri moraju odgovoriti na ovu tražnju. Investicija u profesionalnu obuku Evropskih menadžera pokazuje povećanje na tržištu izvršilaca srednjih godina. Između 36 i 46 godina starosti evropski menadžeri više investiraju u profesionalnu obuku. Procenjeno je da će do 2007. godine u Evropskoj uniji, 80% tehnologije koja se sada koristi biti znatno unapređena i postojeća će zastareti, a tada će i 80% radne snage od ukupnog broja zaposlenih, biti spremno za osnovnu formalnu edukaciju.

U novonastalom tržišnom okruženju menadžerska promocija treba da bude zasnovana na veštinama i sposobnostima. Mnoge evropske kompanije prepoznaju problem, brzo establiširaju "menadžere na brzinu" i programe daju mladima, talentovanim i lingvistički veštim zaposlenima koji su iskusni u svom poslu, koji neophodno preuzimaju viši nivo menadžerskog posla, što nije bez posledica na evropski sistem karijere. Napredovanje po starešinstvu i unutrašnjim pozicijama može postati pretnja konkurentnosti, te se ponekad dopušta mladima koji su dinamičniji, da preteknu svoje starije, ako je to u interesu kompanije. Jedna od indirektnih konsekvenci Mاستrihtskog ugovora je kako generalni trend ka globalizaciji tržišta negativno utiče na karijere mnogih evropskih menadžera. Ovo je objašnjeno njihovom nemogućnošću da se brzo prilagode dovoljnoj tržišnoj tražnji za dobrim obrazovanjem, poznavanjem jezika, visokim performansama menadžera. Evropske kompanije uzvraćaju oslanjanjem na identifikovane formalne i neformalne programe "hvatača na brzinu" i promocije visokih potencijala mlađih menadžera. Ovi programi su dizajnirani da sažmu normalne godine sa neophodnim iskustvom da bi bili efektivni menadžeri i ubrzaju karijere mlađih menadžera sa sigurnim veštinama. Zaposleni menadžeri srednjih godina, više se profesionalno obučavaju, mada i sami veoma često favorizuju starešinstvo od performansi u internim promocijama. I mlađi i stariji menadžeri više favorizuju eksterne promocijske politike *stavljajući iznad svega odanost kompaniji*. Ključni elementi o kojima treba da vode pažnju

<sup>301</sup> Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57

evropske kompanije su nacionalnost, godine i verovatnoća uspešnosti karijere i perspektive članova njihovih promocijnih odbora. Smatra se da su "ključevi budućnosti u njima".

Uz osnaživanje razvoja internacionalnog tržišta, kao neophodnost se javlja kombinacija ocenjivanja veštine klijenata. Veoma često je potrebno da interni menadžeri ostanu u obavezi da pomognu nekome od eksternih menadžera koji imaju neophodne sposobnosti. Između internih kandidata veoma često se favorizuju menadžeri koje očekuje unapređenje. Osim njih, značajni su i mlađi menadžeri sa visokim performansama i potencijalom. Ključ problema je zapravo za koga će se kompanija opredeliti. Neke evropske studije fokusirane su na edukacione i socijalne probleme top menadžera i sugerišu da je novi zadatak posla usled promene unutar kompanije zasnovan na dve osnovne varijable: izbor promocije kandidata i kriterije za selekciju.

U Evropskoj uniji postoji praksa redovne procene rada, ali je napredak sporiji nego u američkim kompanijama, najviše se cene lične osobine - *tačnost i pouzdanost* i njima srodne osobine. Međutim lični i radni kvaliteti su isprepletani tako da procenjivanje podrazumeva i *lične karakteristike i kritiku*. Od sektorskih menadžera se zahteva viši stupanj analitičnosti, kontrole i tehničkog poznavanja procesa, davanje preciznih odgovora, a ne pretpostavki na postavljena pitanja. Timovi su stastavljeni od specijalista za pojedine oblasti pod vođstvom lidera, a profesionalni odnosi u kolektivu su zasnovani više na osnovama konkurencije i rivalstva nego na saradnji<sup>302</sup>. Pravilo je da sastanke saziva menadžer, po ustaljenoj praksi date kompanije, sa detaljnim dnevnim redom. Studije i izveštaji su značajan element u procesu donošenja odluka, cirkulacija izveštaja za lično proučavanje i komentarisanje je veoma važna, oni treba da budu sveobuhvatni, jasni, pregledni, koncizno napisani i dobro obrazloženi. Akademske kvalifikacije su u značajnoj prednosti u odnosu na učenje uz rad ili pak samouko obrazovanje. U Francuskoj na vrhu obrazovne piramide nalazi se *Grande Ecoles* koji stvara elitu za javne službe i industriju, u Nemačkoj ne postoje dominirajuće elitne škole. Odnos kompaniji je vrlo visoka, posao se shvata vrlo ozbiljno, s tim što se unapređenje vezuje za stručne kvalifikacije i kompetentnost, kao i za godine staža. Munjeviti usponi karijere su retkost, napredovanje je polagano, unapred planirano i sigurno, jer kod njih i postoji veća briga za sigurnost posla nego za napredak. Otkazi i otpuštanja sa posla se umnogome izbegavaju zato što su suviše komplikovani i imaju skupe procedure sprovođenja. Ma koliko vladali neformalni odnosi, učtivost i lepi maniri su uvek vrlo važni, očekuje se uzdržanost, ali i prijateljska raspoloženost jer ih povezuju interes i lojalnost. Važan kriterij za izbor kandidata za promociju je interni ili eksterni, a kao kriterij procene se koriste servis grupe, lojalnost nasuprot individualnim

<sup>302</sup> Mole, John. 1994. *Evropa kroz biznis - sukob poslovnih kultura u zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

performansama. Usled toga, nastala su pomenuta četiri tipa Klub, Akademija, Tvrđava i Bezbol tim<sup>303</sup>.

Slika 32: Tipovi promocije kandidata

eksterno	<p><b>Tvrđava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Ulaz</li> <li>☒ Pasivan</li> <li>☒ Selektivni</li> <li>☒ Razvoj <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Napor zadržavanja jezgra talenta</li> </ul> </li> <li>☒ Izlaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ frekvencije otpuštanja</li> <li>☒ poštovanje starešinstva</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Bezbol tim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Ulaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Naglasak na akreditaciji, ekspertiza</li> <li>☒ Rekrutacije svih stadijuma karijere</li> </ul> </li> <li>☒ Razvoj <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ na poslu</li> <li>☒ male formalne obuke</li> <li>☒ malo neprekidno planiranje</li> </ul> </li> <li>☒ Izlaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ visok obrt</li> <li>☒ kretanje karijere unakrsno zaposlenih</li> </ul> </li> </ul>	
	<p><b>Klub</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Ulaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ rane karijere</li> <li>☒ naglasak na pouzdanosti</li> </ul> </li> <li>☒ Razvoj <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ kao generalista</li> <li>☒ sporo napredovanje</li> <li>☒ zahtevani napredak</li> <li>☒ naglasak na privrženosti</li> </ul> </li> <li>☒ Izlaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ niski obrt</li> <li>☒ penzionisanje</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Akademija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Ulaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ striktne rane karijere</li> <li>☒ sposobnost rasta, visok potencijal</li> </ul> </li> <li>☒ Razvoj <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ obuka za specifične poslove</li> <li>☒ praćenje visokog potencijala zaposlenih</li> <li>☒ elaborat karijere kretanja/lestvice posla</li> </ul> </li> <li>☒ Izlaz <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ niski obrt</li> <li>☒ perzicionisanje</li> <li>☒ otpuštanje zbog slabih performansi</li> </ul> </li> </ul>	
Poreklo kandidata			
interno			
	Grupni doprinos	Kriterij unapređenja	Individualni doprinos

Izvor: Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57.

Osim toga, *važnost kulture* kao mere nacionalnosti je i dalje podržana u teorijskim i empirijskim istraživanjima. Interna promocija i isticanje grupnom pristupanju promocije kandidata je karakteristično za profil "*Kluba*", i uključuje sledeće: osoba je timski igrač, prethodni uspeh, neko ko je ostao dugo u kompaniji, neko ko zna i voli svoj posao i zna kako kompanija radi. Za profil Kluba se opredeljuju ljudi koji žele kooperativnost zaposlenih iznutra. Za selekciju drugog izbora, "*Akademski profil*" podrazumeva se: prethodni uspeh, ambicija i visok potencijal, da je osoba timski igrač, mlađi menadžer koji uvek zna kako kompanija radi. Kod ovog profila ambicije osoba unutra su usmerene na performanse nego na prijateljstvo. Na kraju, za prihvatanje "*Bezbol tima*", važni su: dobra ili loša preporuka, generalna iskustva na tom polju, osoba je timski igrač, želi nešto da postigne u stranoj kompaniji i otvoren pristup da se mogu promovisati i razumeti inovacije. Klasifikacija i razlikovanje ovih modela potvrdilo je činjenicu da se "visok

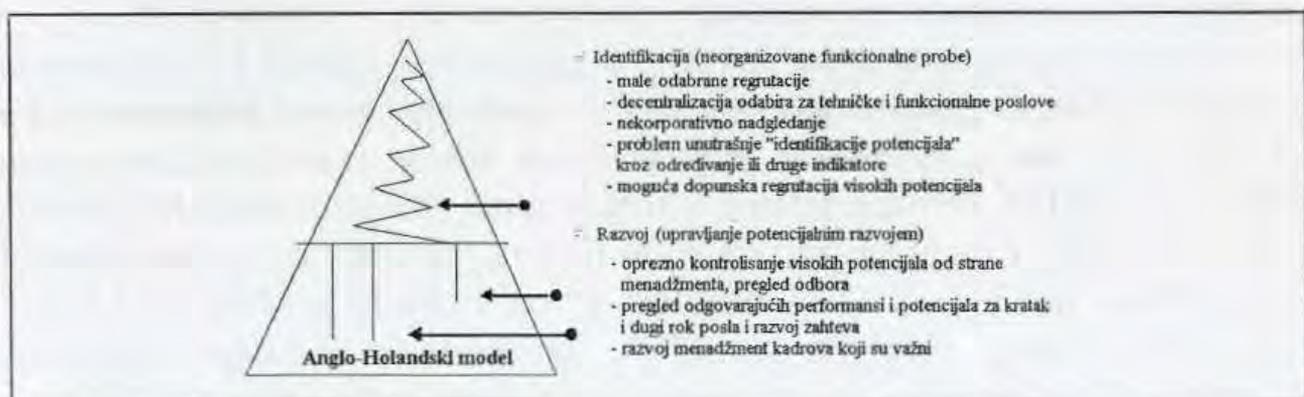
<sup>303</sup> Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57

potencijal" različito označava od zemlje do zemlje. No u praksi, nigde i ne postoji jedan čist model, koji u sebi ne sadrži neke od elemenata drugih modela.

Sumirana su tri modela menadžmenta ljudskih resursa u Evropi: *Englesko-Holandski model*, *Nemački model* i *Latinski model*.

*Englesko-Holandski model* - karakteriše neelitistična selekciona politika i mladi menadžeri se angažuju za specifične tehničke ili funkcionalne poslove. Tokom ranih godina karijere, ovi diplomci očekuju uspeh u funkcionalnoj ili tehničkoj hijerarhiji. Evolucija performansi je manje sistematična i paralelni pregled testiranog perioda je implicitan. Na ovom stepenu karijere zaposlenih, uobičajeno oko 30 godina starosti, organizacije pokušavaju da procene budući menadžerski potencijal. Često je to težak zadatak, stoga što je tada još uvek rano i zato što *Englesko-Holandski model* nije fokusiran tako široko kao neki drugi sistemi za temeljno ocenjivanje performansi u ranoj karijeri. "Visok potencijal" označen je privezanošću mladih menadžera kao organizacijskim resursima čije karijere treba da se nadgledaju<sup>304</sup>.

Slika 33: Englesko-Holandski model



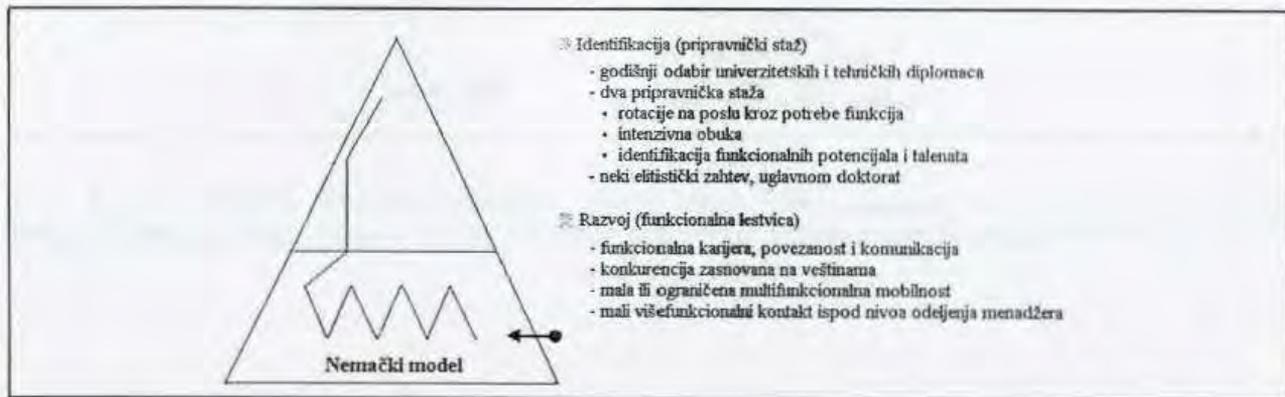
Izvor: Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57

*Nemački model* - drugi model, stiče se utisak, više je privezan za formalni pripravnički staž, odnosno slanje na "zamat" i izloženost funkcionalnoj karijeri. Mada je "šegrtstvo" više zajednička veština za zaposlene "plave kragne", mnoge evropske kompanije takođe primenjuju kao određište menadžerske karijere mladih diplomaca. Tipično, ovi diplomci

<sup>304</sup> Ibid Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001.

podvrgavaju se pripravničkom stažu od dve godine koji karakteriše rotacija posla kroz praćenje obuke u preduzeću. Ovo treba da posluži dualnoj svrsi, s jedne strane da obezbedi širok pregled kompanije, a sa druge strane, da obezbedi pronalazak tipa posla koji odgovara individui. Mlađi zaposleni treba da bude vođen tako da im se pronade odgovarajuća funkcija gde će oni moći da obezbede progresivan rast koračajući kroz postojeću hijerarhiju<sup>305</sup>.

Slika 34: Nemački model



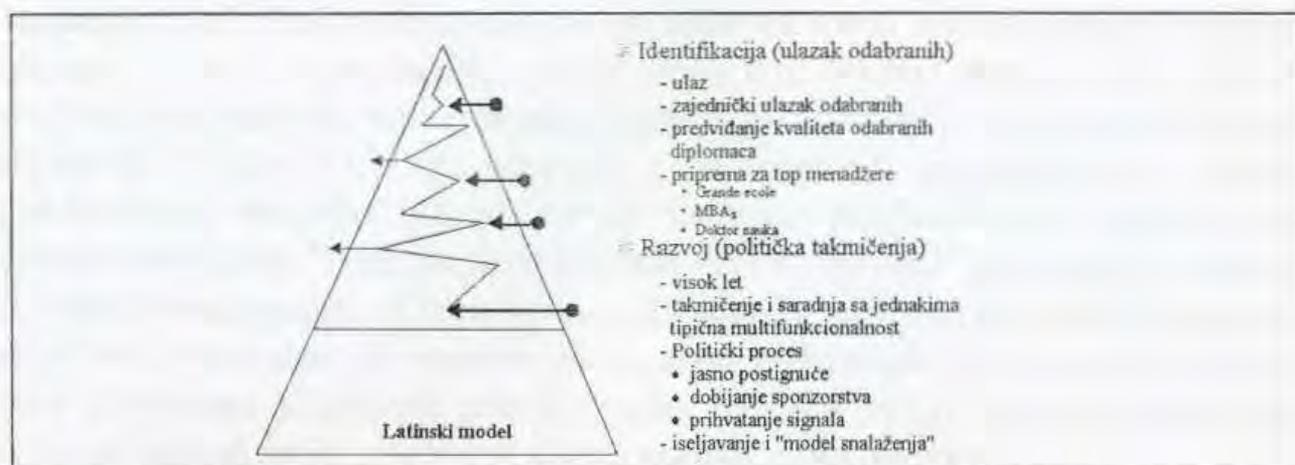
Izvor: Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1.

*Latinski model* - u ovom modelu (obuhvata Francusku, a u proširenom modelu Italiju i Španiju) promocija je osnovna takmičarska karakteristika. To je konkurentna borba postizanja "prodaje samoga sebe", izgradnja alijansi, postojanje zauzimanja teorije socijalne igre, francuskog sociologa Mišela Kroziera (Michael Crosier), kroz suptilnu kombinaciju sa drugarstvom koje podseća na "mafiju" sa kolegom koji se nalazi u istom ulozu i istoj ravni. Ovaj "ravan luk" uvek je ekskluzivan za diplomce iz *Grande Ecole*, elitnu štolu francuskih edukacionih sistema. Prilikom selekcija potencijalnih top menadžera takođe se daje prednost za ulazak onima koji imaju više osnovnih edukacionih kvalifikacija. Studije u osmoj deceniji XX veka, govore da su istaknu tri najbolja diplomca *Grande Ecole*, koji su izabrali industrijsku karijeru, sa 90% verovatnoće postali predsednici kompanija. Ponekad je za uspeh vrlo važan kriterijum ranog označavanja individualnih potencijala s obzirom na činjenicu da je uspeh u drugim zemljama više vezan za personalne kvalitete ili postignuća<sup>306</sup>.

<sup>305</sup> Ibid Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001.

<sup>306</sup> Ibid Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001.

Slika 35: Latinski model



Izvor: Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57

Novonastali problem u praksi evropskih kompanija zahtevaju odgovor na pitanje kako da se napravi balans između stare tradicionalne interne promocije i savremene tržišne eksterne promocije. U istraživanju su se izdvojila tri dominantna pravca koja se koriste kao osnova za razumevanje ove prakse kompanije<sup>307</sup>:

- *prva* nudi dokaze o tome kako su organizacije esencijalno "slobodne kulture" i kako tehnologija i strateška orijentacija nadjačavaju razlike vođene nacionalnim kontekstom ka globalnoj standardizaciji menadžment prakse;
- *druga* oblast kaže da su organizacije "kulturno granične" i da menadžment praksa i kontinuitet stvaraju manji uticaj na kolektivni udeo vrednosnog sistema i sistema verovanja. Svedeno na individualni nivo, "kulturna granica" znači da menadžeri opažaju da je uspeh karijere uslovljen kulturnim vrednostima.
- *treći* pristup kombinuje sigurne elemente sa prva dva pristupa. Interakcija trgovinskih unija, sistema obrazovanja, zakonodavstva i šablon industrijskih organizacija utiču na način organizovanja u kompanijama.

Veoma često napravljen izbor onih koji treba da budu promovisani, ne odgovara slaganju ostalih evropskih menadžera. Tako su za njih povezani različite procene o individualnim kvalitetima i važnosti tih kvaliteta za promocijsko odlučivanje. Izdvojeno je nekoliko rezona na evropskom nivou: prethodni uspesi, da je osoba timski igrač, da ima ambicije za učenjem i visok potencijal, znanje kako kompanija radi, dobra ili loša preporuka, generalno

<sup>307</sup> Ibid. Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001.

iskustvo u datoj oblasti, koliko je dugo u firmi, ostvaren pristup za razumevanje i promovisanje inovacija.

Timski rad i timski igrači su, u savremenom poslovanju značajniji od "usamljenika". Rad u timovima ne predstavlja samo pomoć menadžerima da ostvare posao ili promociju, već pruža druge koristi organizaciji, vođenje proizvodnog razvoja bolje, prodajni timovi pružaju bolje usluge potrošačima, ostvaruju bliske veze sa stranim subsidijarnim menadžerima i uopšte konkurentna prednost treba da je jednaka profitabilnom opstanku na globalnom tržištu. U engleskom modelu više su cenjeni "usamljenici", dok su u nemačkom modelu timski igrači prihvaćeniji, mada su nemačke kompanije relativno zatvorene za regrutaciju visokog potencijala stranaca. Oni veoma štite starije menadžere od gubitka posla, ali kada su im potrebne nove ideje, njihove organizacije se otvaraju i prikupljaju nove ljudske resurse.

Kao rezultat stagnacije ili smanjene tražnje, sve više, kompanije širom sveta se bore za povećanje tržišta i potrošača<sup>308</sup>. Tržišna orijentacija je postala menadžment princip na kraju XX veka na koji su morale da se priviknu mnoge kompanije. Vrlo je teško održavati dinamičnu tražnju i razvoj tržišta na dugi rok, kao što je teško održati internacionalnu konkurentnost i potrošače kroz tržišnu orijentisanost menadžmenta. Tako fokus na tržišnu orijentisanost može biti uslovljen inovacijom i obezbediti kompaniji uspeh na dugi rok. Osim tržišne orijentacije, strateški važna je orijentacija organizaciji, orijentacija ka zaposlenima, proizvodnji i troškovima, a potom slede finansijska orijentacija, tehnološka i inovativna orijentacija i orijentacija ka socijalnoj zaštiti i zaštiti okoline.

Orijentacija ka zaposlenima je važan sastavni deo i doprinosi satisfakciji zaposlenih i utiče na ciljeve kompanije, stepen u kojem je unapređenje zaposlenih izvršeno i učinjeno delom korporativne strategije i stepen u kojem je odabrana odgovarajuća korporativna strategija. Do ovih dimenzija se došlo ispitivanjem oko 400 nemačkih kompanija, i *na osnovu empirijske analize došlo se do zaključka da je korporativni uspeh definisan kao stepen u kojem su korporativni ciljevi "konkurentnost", "potrošačka satisfakcija", "satisfakcija zaposlenih", "sigurnost kontinuiteta firme" i "profitabilnost na dugi rok" ostvareni*. Važnost marketing orijentacije za uspeh korporativnog menadžmenta je relativno velik naročito unutar sledećih pretpostavki: zatvorene kooperacije između marketinga, proizvodnje i odeljenja za istraživanje i razvoj, ograničena sopstvena kontrola i visoka menadžment kontrola, tržište kao glavno usko grlo koje treba savladati, sektor potrošačkih proizvoda je veći od sektora industrijskih proizvoda, značajna delegacija odgovornosti visokog nivoa hijerarhije, visoki troškovi tržišnog ulaska za potencijalne konkurente, vrlo dinamično makro-ekonomsko okruženje<sup>309</sup>.

<sup>308</sup> Fritz, Wolfgang. 1996. "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 8, p. 59 - 71

<sup>309</sup> Ibid. Fritz, Wolfgang. 1996.

Tabela 15: Osnovna struktura i konceptualni model korporativnog menadžmenta

Osnovne dimenzije menadžmenta	Komponente		
	Normativni menadžment		Strateški menadžment
	Osnovne vrednosti i stavovi	Korporativni ciljevi	Osnovna strategija
1) Marketing orijentacija	Potrošači, konkurenti i tržišna orijentacija o mišljenju prodaje	Satisfakcija potrošača i lojalnost, konkurentan kvalitet proizvoda, obim prodaje i tržišni udeo	Tržišna segmentacija, razlike, kvalitet liderstva, orijentacija ka potrošačima, inovacija
2) Orijehtacija ka proizvodnji i troškovima	Input-output razmišljanje, optimizacija i filozofija skale eksperimenta	Povećanje produktivnosti, korišćenje kapaciteta, smanjenje troškova, obim prodaje i tržišni udeo	Liderstvo, standardizacija, racionalizacija, smanjenje troškova i strategija velikog tržišta
3) Finansijska orijentacija	Monetarne performanse irazmišljanje o isplativosti	Likvidnost, profit, povratne investicije, finansijska zavisnost	Strategija investiranja i neinvestiranja, portfolio menadžment
4) Tehnološka i inovativna orijentacija	Tehnološke inovacije, perfecionizam i entuzijazam	Konkurentnost, tehnološka proizvodnja i proces kvaliteta, tržišni udeo	Liderstvo tehnološkog kvaliteta, tehnološka proizvodnja i proces inovacija
5) Orijehtacija ka zaposlenima	Vrednosti orijentacije ka zaposlenima, blagostanje i samoaktualizacija zaposlenih	Satisfakcija zaposlenih, socijalna odgovornost, održavanje posla	participacija zaposlenih, delegiranje odgovornosti, zakonski termini, razvoj zaposlenih
6) Orijehtacija ka socijalnoj zaštiti i zaštiti okoline	Razmišljanje o orijentaciji ka javnoj i socijalnoj zaštiti i zaštiti okruženja	Društveno blagostanje i socijalna pomoć, korporativni imidž i javno mišljenje, zaštita okruženja	Socijalno sponzorisane, generalni dijalog sa državom, reciklaža.

Izvor: Fritz, Wolfgang. 1996. "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 8, p. 59 - 71.

Protekle godine svedoče o velikom progresu u povećanju i produblivanju integracije originalnog zajedničkog tržišta Evropske unije. Sada Unija ide ka standardizovanju tržišne politike i prakse kompanija kada

želi da penetrira na strano tržište, bilo regionalno ili pak globalno<sup>310</sup>. Evropa je, na neki način vrlo važan američki ekonomski partner sa 42% SAD direktnih stranih investicija lociranih u EU. U praksi, posle formiranja Evropskog zajedničkog tržišta (European Common Market - ECM) američke MNC su prve nastupale na tom tržištu, prilagođavajući se primamljivim standardizovanim marketing strategijama. Sa nestankom trgovinskih i investicionih barijera 1992. godine između dvanaest evropskih zemalja, stvorilo se jedinstveno tržište za promet proizvoda, usluga i faktora proizvodnje. Odgovor na centralno menadžersko pitanje je internacionalni marketing koji treba da napravi internacionalnu marketing standardizaciju i definiše rokove i napravi formulaciju implementacije politika zahtevajući četiri P: proizvod, cenu, promociju i distribuciju

Marketing standardizacija je i uslov i progres koji upućuje, s jedne strane, na stepen sličnosti marketing politika i praksi internacionalnih firmi između zemlje porekla i zemlje domaćina Evropske unije, i s druge strane, progres - nameravan i postignut s tim u vezi. Međutim, prisutan je indirektna uticaj japanskih kompanija u Evropi<sup>311</sup>, i iz evropske perspektive, postoje dva različita aspekta japanskog menadžmenta: upravljanje procesima proizvodnje i isporuke, koji promoviše sistem "Just in time" i "Total Quality" i upravljanje međusobnim odnosima zaposlenih, koji promovišu odlučivanje, rukovođenje i motivaciju<sup>312</sup>.

## 2. Menadžment ljudskih resursa u Japanu

### 2.1. Japanski model i radna praksa

Sve dok se nije pojavio japanski model menadžmenta, dominirajući model u svetu je bio američki, a Japan je posle drugog svetskog rata uspeo da se razvije u ekonomsku supersilu i da izađe na kraj sa mnogim teškoćama u zemlji i van nje. Njegova uloga u svetu, gledano iz srednjoročne i dugoročne perspektive supersile mora uz stalne mere da se realizuje, pa vrlo često primorava Japan na velike promene, koje se ogledaju u prelasku sa industrijskog obrasca "teška-kabasta-duga-velika" na oblik "laka-tankakratka-mala", kako bi se prilagodila novonastalim industrijskim

<sup>310</sup> Boddewyn, J. Jean, Grosse, Robert. 1995. "American marketing in the European Union", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 12, MBC University Press, p. 23 - 42

<sup>311</sup> Na primer, švedska auto-industrija je na putu svog ostvarivanja svetskog uspeha, zaključila da u svetu postoje konkurenti koji po pitanju razvoja proizvoda, proizvodnji i marketinškom angažovanju postižu mnogo bolje rezultate od njih, tako da su došli do sledećeg zaključka: strategijom preduzeća, ciljevima i imidžom upravlja sa željom da se zadovolje interesi potrošača, na zadovoljstvo zaposlenih, uz: *resursno štedljivo preduzeće; globalizaciju; neprekidan razvoj, preduzeće u saradnji; globalno primenljivi principi menadžmenta*. Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad,

<sup>312</sup> Ibid, Mole, John. 1994.

promenama<sup>313</sup>. Pristup orijentisan ka kupcu predstavlja jednu od osnovnih postavki kvaliteta, ali ovde se kao kupci posmatraju čitave zemlje, koje ih navode da sebe gledaju i spolja, ne samo iznutra, što je vrlo teško razumljivo drugim zemljama. Cilj japanske reforme je da se izgradi takav menadžment stil koji će biti primenjiv svugde u svetu. Pri tome, vrlo često se navodi *sistem rukovođenja* Tomasa Bate, koji je svojom fabrikom obuće u Češkoj upravljao od 1906. do početka drugog svetskog rata, i bio čuven po tome što je mogao da se primeni svugde u svetu. Tako prema japanskom tumačenju postoji samo dobar ili loš sistem rukovođenja.

Većina japanskih multinacionalnih kompanija su tražile model baziran na izvozu, sa pratećom centralizacijom. Rasprostranjeno korišćenje menadžera japanske nacionalnosti u filijalama, govori da su oni dugo bili socijalizovani u korporaciji kod kuće. Dosledan stil japanskog menadžmenta znači da japanski izvršioc i ne deluju toliko kao menadžeri nezavisnih filijala već kao predstavnici matične kompanije. Neki aspekti ove centralizacije favorizuju globalnu strategiju, posebno u terminima integracije. Pošto su pritisci cene i tržišna neslaganja podstakli japanske multinacionalne kompanije da realociraju proizvodne aktivnosti, suočile su se sa izazovom očuvanja prednosti njihovog jedinstvenog sistema. Ove istorijske razlike imaju izgleda da utiču na aspekte globalizacije, pa čak i stvarnu potrebu globalne strategije. Kvalitet poseduje svojstvo da se pod povoljnim uslovima razvije u "biser", koji dalje treba pažljivo negovati. Japan je zemlja koja dugo, savesno i uporno sledi krug uspeha, čiji je cilj internacionalizacija postao još udevetoj deceniji XX veka.

Od završetka Drugog svetskog rata, Japan stoji na prvoj liniji proizvodne industrije, čineći neprekidno napore da *utiče na ponašanje potrošača širom sveta kvalitetom proizvoda i razumljivim cenama koristeći inovativne tehnologije*. Ovo je slučaj sa Sony kompanijom ali i mnogim drugim japanskim fabrikama koje su koncentrisale svoje resurse u razvoj tehnologija i proizvoda i povećale produktivnost i kontrolu kvaliteta. Tako je japanska privreda postala konkurentna širom sveta u automobilizmu, elektronici i mašinskim alatima<sup>314</sup>. Japanska automobilska kompanija je insistirala da se proizvodi delimično uvoze i delimično proizvode u Evropi i podjednako tretiraju sa evropskom automobilskom industrijom. Tako je Japan zaključio da može da se uključi u "*globalnu lokalizaciju*" širenjem podružnica u Evropi uz kvalitetne proizvode i delovanje lokalnih kompanija i poštovanjem procedura. Kompanije koje se sretu sa ovim zahtevima treba da imaju tretman kao i evropske kompanije. Rešenje je nađeno kroz konverzaciju sa političkim liderima i sa liderima japanskog automobilskeg biznisa,

<sup>313</sup> Kondo, Yoshio. 1997. Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva, Evropski centar za mir i razvoj ECPD (Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija), Beograd.

<sup>314</sup> Morita, Akio. 1992. "A Critical Moment for Japanese Management", *Economic Eye*, (Autumn '92), Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 - 9 i Morita, Akio. 1990. *Made in Japan - Akio Morita i SONY*, Yugoslavia Commerce- Marcon, Beograd,

japanskim kompanijama u Evropi za model poslovanja sa evropskim kompanijama.

Konkurencija na tržištu na japanski način stvorena je sledećom strategijom, cena proizvoda je uzeta kao agregat, s jedne strane, troškovi proizvodnje i prodaje osnovnih materijala rada i istraživanja i razvoja i oglašavanja, i sa druge strane, margina uslovljena situacijom ponude i tražnje proizvoda na tržištu. Kada se proizvode proizvodi visokog kvaliteta, tada je neophodno korišćenje najboljih materijala, bolje opreme i najbolje radne snage. Tada se trošak proizvoda neizbežno povećava. Održanje profita i obezbeđenje dividende deoničarima, široka margina i eventualna povećanja u ceni su neophodni. Međutim, kada se proizvode prosečni proizvodi, proizvodni trošak se drži na minimumu, i margina se drži nisko i potražnja za proizvodom je po najnižoj mogućoj ceni. Ovaj proizvod zahteva veliki obim prodaje, a to pokazuje kako su cene determinisane unutrašnjim slabostima ekonomskog sistema. Međutim, kada je ovo konstatovao Akio Morita<sup>315</sup> je uočio da su cene japanskih proizvoda težile da budu više od uporednih proizvoda proizvedenih u evropskim i američkim kompanijama. I sam se zapitao šta se to događa<sup>316</sup>? U Japanu, konkurencija između kompanija na tržištu je ekstremno surova. Tržište za potrošače električnih proizvoda odslikava ovu situaciju. U SAD i Evropskoj uniji, konkurencija, je manje intenzivna zbog manjeg broja konkurentnih kompanija u nekim kategorijama. Cene ili proizvodne niše su ograničene. U Japanu, veliki broj potrošača elektronskih kompanija svetske klase su konkurentne jedna sa drugom u svakoj proizvodnoj niši ili cenovnoj kategoriji. Konkurencija u ovoj vrsti tržišta teži da bude cenovno orijentisana (price oriented), zato što je cena jedini način da se razlikuje jedan proizvod od sličnog proizvoda. Smanjenje troškova od masovne proizvodnje je jedan od ključnih koraka za uspeh na tržištu. Uopšteno, japanske kompanije su snažno snizile cene svojih proizvoda stezanjem margina profita, uz zahtev prodaje njihovih proizvoda u velikom obimu. Japanske kompanije su koncentrisale dobitak na velikom tržišnom udelu, jer imaju cilj da cenom stvore tržišni udeo, a onda pokušaju da smanje trošak i profit prema ceni. Međutim, u *Japanu je izvoz forma konkurentnosti, te su japanske kompanije globalno konkurentne u industrijama kao što su automobilska i elektronska i imaju kompetencije na inostranim tržištima.*

Životni vek sistema zaposlenih u japanskom korporativnom društvu, kreiran je kroz konsekvence posleratne liberalizacije japanske radne prakse od autoriteta, kroz ogromne reforme i japanskom menadžment sistemu. Konsenzus između menadžmenta i zaposlenih pojavljuje se neočekivano i veoma je važan za sistem zaposlenih, vodi relativno malim razlikama u plaćanju između menadžmenta i zaposlenih i sistemu starešinstva.

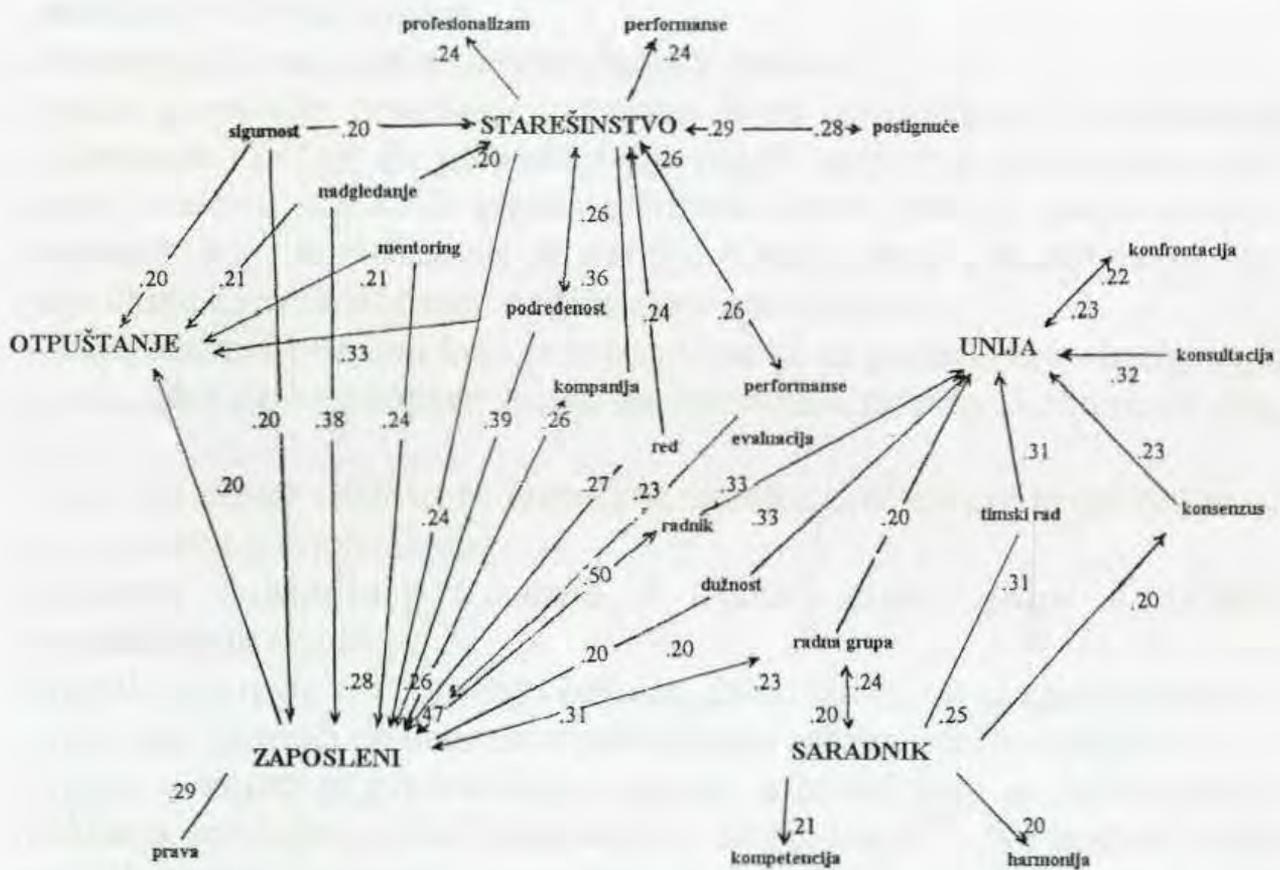
<sup>315</sup> Akio Morita (1921 - 1998) diplomirao na Osaka univerzitetu, gde je studirao fiziku. Osnovao je SONY korporaciju 1946. godine čiji predsednik je bio do kraja života. Pored toga bio je podpredsednik Keidanren-a.).

<sup>316</sup> Ibid. Morita, Akio. 1992.

Upravljanje i rad imaju zajedničku svrhu i zajednički cilj, što povećava nivo produktivnosti i poboljšava kvalitet. Ove aspekte japanske korporativne kulture su napustile strane evropske i američke kompanije.

Japanske kompanije su koncentrisale svoje resurse ka povećanju njihove sposobnosti za prevazilaženje konkurencije. Ovo znači da čak i kada kompanije imaju suštinsko povećanje profita, oni ne povećavaju automatski udeo deoničarima, zaposlenima ili drugima zainteresovanim. Umesto toga, reinvestiraju profit u istraživanje, razvoj i opremu u cilju dalje konkurentnosti. Oni takođe, ostavljaju deo njihovog profita na ime internih rezervi, pripremajući se za eventualno pogoršanje tržišnog okruženja ili ekonomski kolaps.

Slika 36: Mentalna mapa Japanskih zaposlenih



Izvor: Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6.

Korporativni menadžment stil u Japanu, omogućava da japanske kompanije nude niže cene za svoje proizvode, tako da evropske i američke kompanije ne mogu da im konkurišu. To može biti razlog zašto oni osećaju da su japanske kompanije i njihovi proizvodi preplavili njihovo tržište. Japanske kompanije veruju da proizvodnja treba da bude zasnovana na zdravoj

ekonomiji i da inženjeri i svi članovi proizvodnog sektora rade vrlo teško, praveći bolji proizvod po nižim cenama za ljude širom sveta. Cilj je da se Japan pokuša pretvoriti u zemlju u kojoj će svaki građanin uživati u životu. "To treba da bude nacionalni cilj. Kako će divno biti ako poslovni ljudi treba da daju inicijativu za postizanje ovog zadatka kroz sopstvene reforme".

Odlike japanskog modela sistema ljudskih resursa mogu se posmatrati kroz "Teoriju Z"<sup>317</sup>. Ova teorija je primenjena u japanskom pristupu menadžmenta ljudskih resursa od Vilijama Oučija (William Ouchi) i sugeriše da pristup obuhvata tri strategije i šest tehnika. Strategije su:

- odanost zaposlenih na dugi rok,
- projekcija filozofije i ciljeva organizacije na individualne radnike, potrebno je stvoriti kod radnika osećaj pripadnosti jasno definisanom korporativnom entitetu,
- pažljiva selekcija novih zaposlenih i intenzivna socijalizacija odabranih u postojeći vrednosni sistem.

Ove strategije su implementirale sledeće tehnike:

- Sistem *promocije zaposlenih* zasnovan je na *starešinstvu*. Od odabranih kadrova se očekuje da provedu svoje radne karijere u jednoj firmi. Oni stiču iskustva različitih aspekata biznisa kroz rotaciju posla i stalni napredak kroz menadžment hijerarhiju. Ovaj razvoj generalista se više praktikuje kao menadžment veština nego specijalista.
- *Stalna obuka i procena* koja je u kombinaciji sa *garancijom obezbeđenja posla*, tako da i menadžeri mogu da konstruišu planove karijere na dugi rok.
- *Grupa je centar aktivnosti*. Označene zadatke poveravaju grupi radije od poveravanja individualcima.
- *Otvorena komunikacija između i unutar radne grupe* i između menadžmenta i radnika<sup>318</sup>.
- *Radnik učestvuje u donošenju odluka*, zasnovanim na konsultacijama sa svima koji će moći da doprinesu promenama svojim učestvovanjem.
- Pristup u kojem je *proizvodnja u centru*, a pored toga se velika pažnja poklanja *socijalnoj zaštiti zaposlenih i blagostanju*<sup>319</sup>. Ne postoji velika socijalna podela između menadžmenta i radnika. U Japanu je sistem plaćanja zasnovan na starešinstvu.

*Radna praksa* ima za osnovno obeležje organizaciju rada unutar timova preko kojih kompletiraju zadatke i koji su odgovorni za kvalitet izlaznih

<sup>317</sup> Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK,

<sup>318</sup> Menadžeri i radnici su isto obučeni i imaju zajedničke radničke kantine.

<sup>319</sup> Oni koji su duže zaposleni u jednoj firmi, više će biti plaćeni. Druga važna karakteristika japanskih korporacija je da imaju uobičajenu jednu trgovinsku uniju koja predstavlja sve zaposlene. Ukoliko postoji nekoliko unija unutar firme, menadžment mora da postigne sporazum sa svakom od njih. Menadžment je pravno obavezan da pregovara sa unijom u odnosu određivanja uloga radnika, ali samo sa unijom koja predstavlja najviše zaposlenih. Međutim, postojanje više unija je ekstremno retko u praksi. Diskutuje se o specifičnim ulogama koje uključuju promenu rada menadžmenta, početak i završetak radnog vremena, davanje prava na odmor i sistem isplate plata. Ibid, Graham, H. T, Benet, R. 1995.

proizvoda. Svaki tim prima jasno definisane inpute od drugih radnih jedinica i dat je ciljani nivo produktivnosti i kvaliteta. Pet od deset minuta tim se susreće sa supervizorima i radnicima možda dva puta dnevno se to događa, uobičajeno na početku i na kraju svake smene. Neke japanske kompanije slobodno koriste termine "radnik" ili "operativa" ili čak "zaposleni" kada daju izveštaje o svojim zaposlenim, nego što da daju prednost terminima "asocijacije" ili "partneri". Zaposlenima u japanskom preduzeću nije obezbeđen udeo u profitu kao što je to vlasnicima ili menadžerima kompanije.

*Odanost radu ili privrženost organizaciji* su dva esencijalno važna različita koncepta, mada postoji odnos između njih<sup>320</sup>. Studije satisfakcije poslom i uključenost u posao u prošlosti su imale tendenciju i primarni fokus na posao, ignorišući organizacije u kojoj rade. Skorašnja pažnja je usmerena više na orijentisanost ka organizaciji, a privrženost organizaciji se posmatra kao tajna podizanja produktivnosti. Sve više i više se podstiču zaposleni na odanost kroz intenzivni proces *socijalizacije*, koji sada igra ključnu ulogu u formiranju integracionog menadžment sistema, razvijanju internog radnog tržišta i pravljenju jedinstvene filozofije preduzeća. Japanski menadžment konstantno poklanja veliku pažnju promociji privremenih zaposlenih i njihovoj organizaciji "specijalno u slučaju mladih pridošlica, kroz obuku na poslu, male aktivnosti grupa i velikih bratskih i sestrinskih grupa. Koncept privrženosti organizaciji je rastao iz godine u godinu, bio je originalno odabran kao alatka kojom se organizuju ljudski resursi unutar hijerarhijski organizacione strukture sa velikim brojem zaposlenih. Sa potencijalom povećanja strategije i produktivnosti, povećanje privrženosti će biti važno u organizovanju ljudskih resursa u budućnosti. Značaj koji kompanija pridaje odanosti se ogleda kroz ulogu zaposlenih da rade posao ili da ispunjavaju specifične zadatke, radeći sa drugima, radno mesto ne podrazumeva iste ekonomske interese, ali zahteva timski rad. Tako je izveden opšti zaključak da je odanost neophodna organizaciji. *Organizaciona privrženost se može definisati kao identifikacija sa organizacijom i prihvatanje njenih ciljeva i vrednosti kao sopstvenih.*

Prva istraživanja su počela 1950. godine kao urgentna potreba za povećanjem produktivnosti i zadržavanjem radnika. Nastavljeno je u osmoj i devetoj deceniji XX veka istraživanje organizacione privrženosti kao dela matičnog istraživanja praveći razlike između *organizacione vrednosti i individualnih vrednosti*. Porast internacionalizacije menadžmenta je rezultirao u porast studija koje analiziraju organizacionu privrženost u višekulturnom kontekstu, koje su ustanovile da se japanski radnici vezuju za organizaciju čvrsto. Privrženost organizaciji i satisfakcija poslom su locirane u centru kao stav zaposlenih.

---

<sup>320</sup> Sano, Yoko. 1996. "Commitment in Japan", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,

Organizaciona privrženost uključuje sledeće<sup>321</sup>:

- 1) personalne karakteristike - godine, rad, obrazovanje, materijalni status, sposobnost, čuvanje pozicije, personalna sposobnost;
- 2) ulogu države;
- 3) karakteristike posla - zadaci, autonomija;
- 4) odnosi sa liderom grupe - komunikacija sa liderom;
- 5) organizacione karakteristike - veličina organizacije;
- 6) motivacija;
- 7) satisfakcija poslom i
- 8) performanse posla.

Menadžment ljudskih resursa varira od kompanije do kompanije, ali osnovna teorije među kompanijama ističe da organizaciono mesto podstiče ključnu *privrženost zaposlenih, obuku, odnosno napredak, obogaćivanje iskustvom jer se tako pažljivo investira, pomaže promociji organizacionih performans*<sup>322</sup>. Praksa zaposlenih na dugi rok čini investiranje u ljude više efikasnim. U japanskom slučaju, treba takođe dodati sistem nagrada koji je zasnovan na starešinstvu.

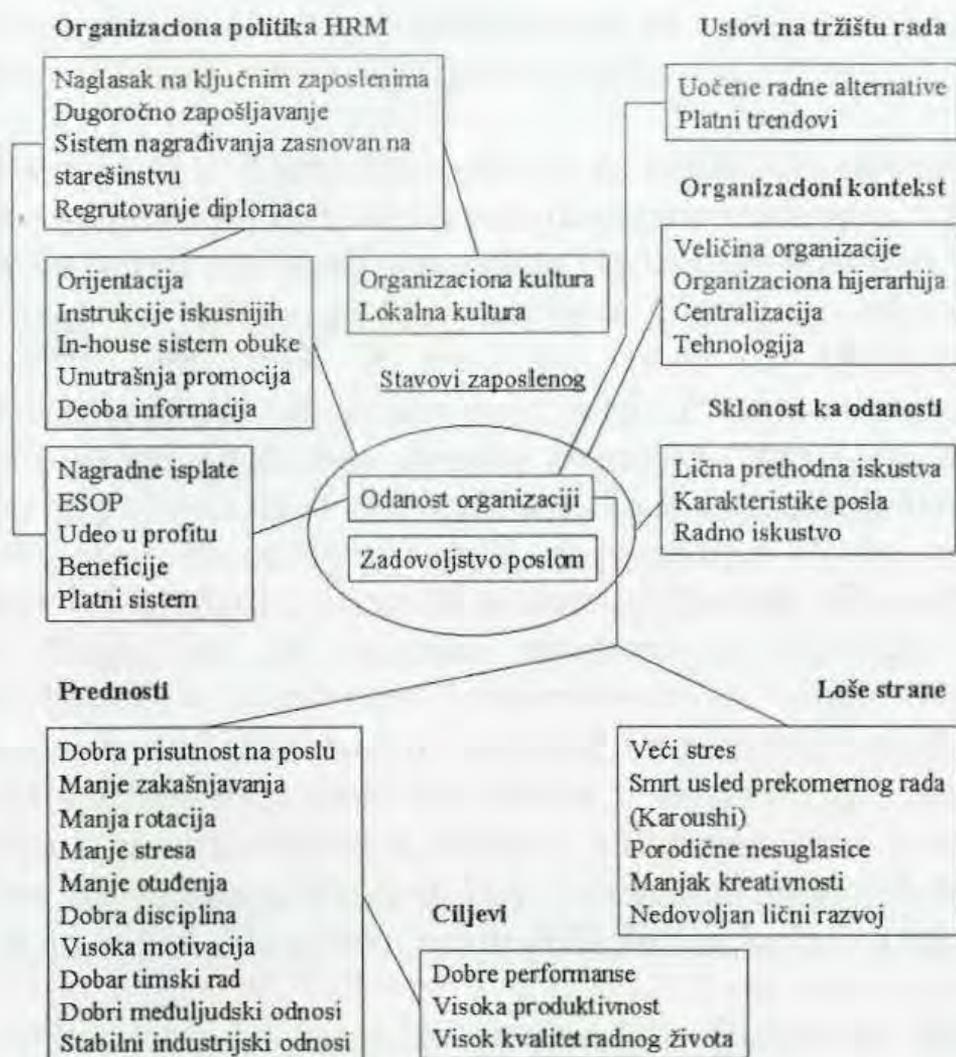
Više pažnje bi trebalo posvetiti ishodu organizacione privrženosti koji je podeljen na dva dela: *vrednosti i nedostatke*. Nedostaci mogu biti uslovljeni nedovoljnom privrženošću organizaciji i neočekivanju rezultata. Zasluge rezultata uključuju stav zaposlenih: visoko prisustvo, malo kašnjenje i niske fluktuacije zaposlenih. Drugi rezultati treba da budu visoka motivacija, dobro disciplinovano ponašanje, niski stres, malo otuđenje, dobar timski rad, dublji međuljudski odnosi na radnom mestu i stabilni industrijski odnosi. Jedna od atraktivnih odlika japanskog menadžmenta su ovakve performanse i stil menadžmenta ljudskih resursa. I sva buduća istraživanja predviđeno je da idu u pravcu organizacionog konteksta i individualnog ponašanja<sup>323</sup>. *Politika menadžmenta ljudskih resursa u Japanu je fokusirana na motivaciju zaposlenih, očuvanje dobrih međuljudskih odnosa i održanje stabilnosti industrijskih odnosa. Potom, visoka tehnologija manje veličine i fleksibilnost hijerarhije uzi politiku intenzivnih aktivnosti malih grupa koje daju inventivne rezultate.*

<sup>321</sup> Ibid, Sano, Yoko. 1996.

<sup>322</sup> Organizaciona privrženost uobičajeno je isticana u orijentaciji pridošlica, instrukcija od starijih, obuke *in house*, interne promocije i informacionog udela. Ibid, Sano, Yoko. 1996.

<sup>323</sup> Dugi sati teškog rada u japanskom društvu su smanjeni dolaskom mladih radnika. Ostavljeno im je više vremena za relaksaciju i trošenje novca. Pritom, ukoliko japansko građanstvo ima više vremena, oni će manje da štede. Međutim, još uvek ima puno Japanaca koji su srećni kada se povinuju željama kompanije. *Postizanje njihovih ciljeva vezuje se za zapadnu ekonomiju i pridaje se više pažnje životu i radu van zemlje. Danas zaposleni rade oko 200 sati mesečno, što je nešto više od rada u SAD ili nešto oko 50 sati duže nego što godišnje radi jedan Francuz i Nemač.* Razlikuje se rad između industrijskih, velikih i malih kompanija. Slažu se da treba napraviti bolji balans između rada i dokolice, što znači proširiti odmore, rekreacione aktivnosti i dati više informacija kako na bolji način provesti slobodno vreme. "Working in Japan", Translated from Asahi Shimbun. 1992. *Economic Eye*, Spring '92, Keinzoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 – 5.

Slika 37: Privrženost organizaciji menadžmenta ljudskih resursa u japanskom stilu



Izvor: Sano, Yoko. 1996. "Commitment in Japan", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY.

Japanske firme treba da *pristupe* reorganizaciji poslovne prakse, poželjna je ponovna konstrukcija organizacije sa više fokusa na ljudskim resursima u velikim industrijskim firmama koje predstavljaju tipičan "Model japanske firme" (Model of the Japanese Firm)<sup>324</sup>. Organizaciona i ponovna konstrukcija postupka menadžmenta ljudskih resursa koristi termin *RISUTORA* koji podrazumeva adaptaciju postupka, odnosno ponovno strukturiranje specifične japanske situacije. Ovo je važan element čitavog japanskog sistema preduzeća

<sup>324</sup>Sa 22 godine radnog iskustva kao čovek japanske kompanije John Mackin, pomoćnik direktora Odeljenja za promociju podrške potrošača u internacionalnoj diviziji Fujitsu, kaže: "Pojavljivanje na sastancima je važno. U najmanju ruku treba prisustvovati prvih deset minuta i poslednjih deset minuta, kada se beleži prisustvo." Ikeuchi, Kiyoshio, Tominaga, Tadashi. 1992. "Winds of Change in the Employment Scene", *Economic Eye*, Spring, Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 29 - 30

u institucionalno fiksiranom "ali funkcionalno fleksibilnom karakteru" generalnog tržišta rada. Institucionalna ustaljenost je uobičajena sa tri stuba industrijskih odnosa u Japanu<sup>325</sup>:

- *firminih normativnih principa života zaposlenih ljudi;*
- *plaćanje po starešinstvu plus zaslugama, za svakog posebno i*
- *strukturne karakteristike unioizma u preduzeću.*

Sve više se u Japanu čuju glasovi za radikalnim promenama, iako još uvek postoje ljudi koji daju argumente da ostane *status quo*, a pri tom postoje i sumnje da će biti u nezgodi ako teoriju Harvardske poslovne škole donesu u Japan. Tako je nastala potreba nazvana "*Japanska mirna korporativna revolucija*"<sup>326</sup>. Još uvek se postojano tvrdi da *Micubiši (Mitsubishi) menadžment vrednije više posao nego profit. Pritom, smatra se da ne treba oglašavati strancima da kupe deonice kompajje. "Ako deoničari ne žele nas, oni treba da požure i da se oslobode nas. To je ovde sve: privrženost radnika i nepodeljenost deoničara, pažnja za socijalne ciljeve i oprez prema strancima*"<sup>327</sup>. Međutim, Japan je u desetoj deceniji XX veka investirao u ostatak Azije, što je izazvalo promene u mnogim kompanijama, suprostavljajući se utvrđenom konzervativizmu, uprkos vladinim slabim rezultatima da se Japan realno promeni, korporativna revolucija pokazuje težnju ka rearanžiranju poslovne kulture u Japanu. Bord menadžera svake kompanije koja ima reforme u mislima, na primer Sony, Toshiba i Nomura Securities ima inostrana iskustva, i ove kompanije nastoje da budu atraktivne za strane deoničare. Na primer, nekih 40% Sonija, sada je u rukama stranaca.

Uprkos tome što menadžment ljudskih resursa ima zapadno poreklo, postao je veoma važan aspekt poslovanja za Azijsko-Pacifički region sa investicijama multinacionalnih kompanija, i postao je veoma realan problem u novonastajućim ekonomijama<sup>328</sup>. U skladu sa promenama koje su rezultat globalizacije, restrukturiranje, deregulacija i libealizacija variraju od zemlje do zemlje<sup>329</sup>. Iskustva su pokazala da je uticaj ekonomskih, pravnih, političkih i socijalnih institucija ostao prisutan u mnogim zemljama. Tako se može govoriti o uticaju britanskog modela u Hong-Kongu, Maleziji i Singapuru, uticaju američkog model na Japan, Severnu Koreju, Tajland i Tajvan.

<sup>325</sup>Dirks, Daniel. Hemmert, Martin, Legewiw, Jochen, Meyer-Ohle, Hendrik, Waldenberger, Franz. 2000. "The Japanese employment system in transition", *International Business Review*, No. 9, p. 525 - 553,

<sup>326</sup>Rohwer, Jim. 1998. "Japan's quiet corporate revolution", *Fortune*, Vol. 137(Mar. 30, 1998), p. 82 - 84,

<sup>327</sup>Ibid, Rohwer, Jim. 1998.

<sup>328</sup>Warner, Malcolm. 2000. "Introduction: the Asia-Pacific HRM model revisited", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2 (April '00), p. 171 - 182,

<sup>329</sup>Azijsko-Pacifički model obuhvata sledeće zemlje: Kinu, Hong-Kong, Japan, Indoneziju, Maleziju, Singapur, Severnu Koreju, Tajvan i Tajland. U poslednjoj dekadi XX veka, ove zemlje karakteriše rapidan rast, ali u nekim zemljama je brži u nekim sporiji. Azijska ekonomska kriza 1997/98. godine uticala je negativno na taj deo rasta, ali su mnoge azijske zemlje aktivirale povratak u 1999. godini. Ibid, Warner, Malcolm. 2000...

Strategiju japanskih kompanija uspešnom čini *briga za kadrovski potencijal*, orijentacija na sve intenzivniji razvoj, naglasak na tehnologiji proizvodnje, pragmatičan i fleksibilan pristup marketingu i proizvodnji slučaju drastičnih promena, prelazak u drugu nesrodnu grupu poslovanja, strategiju oslanjanja na posredno finansiranje<sup>330</sup>. Prema japanskom tumačenju, *ljudi su osnovica kompanije*, a koriste se reaznovrsni metodi prilikom usmeravanja delovanja ljudskog potencijala. Jedan od njih je ulaganje u ljude, odnosno insistiranje na profesionalnoj obuci i obrazovanju zaposlenog osoblja. Povoljna okolina, odnosno dobronamerna atmosfera, pospešuje efikasno korišćenje ljudskih resursa, kako bi svaki zaposleni pojedinac mogao da iskaže svoje sposobnosti, a posebno se ceni sposobnost za saradnju<sup>331</sup>. Odnos između rada i menadžmenta, odnosno radnika i uprave je odnos zajedničke sudbine, mada opšte uzev, Japan je društvo opšte konkurencije<sup>332</sup>. *Stub u japanskim kompanijama predstavljaju rukovodioci srednjih nivoa. Tri osnovna principa japanskog menadžmenta su prihvatlii savete svih zaposlenih, sakupljati mudrost od ljudi koji se nalaze u samoj kompaniji, i na sakupljenom graditi snagu kompanije. Ovo korišćenje kolektivne mudrosti nije ograničeno samo na proizvodnju, već se primenjuje na sektore prodaje, istraživanja i razvoja, tako da se može zaključiti da su japanski radnici vrlo kvalifikovani i vredni.*

Drugi princip, je da se poverenje između rada i menadžmenta uspostavlja organizovanjem radničkih sindikata u okvirima kompanije, doživotno zaposlenje u istoj kompaniji, povećanje plata i nadnica prema radnom stažu i unapređenje ljudi iz redova same kompanije. Postizanje dobrih poslovnih rezultata i plodovi tog uspeha dele se sa radnicima, a ukoliko dođe do teškoća, izbegava se otpuštanje zaposlenih i prihvata se smanjenje plata čak i menadžmenta. Njihov slogan je *"kompanija pripada onima koji u njoj rade"*. Ove odlike japanskog menadžmenta veoma je teško održati zbog promena kao stalnog elementa upravljanja kompanijom i okruženjem. Internacionalizacija biznisa takođe predstavlja izazov, kao i međunarodna konkurencija u oblasti tehnoloških inovacija. Postoje opisi poslova i radnih mesta i priručnici za njihovo obavljanje, ali u stvarnosti deluje fleksibilni način završavanja poslova, uz pridavanje velikog značaja razmene vrednosnih sudova i informacija, procena menadžera i ostalih zaposlenih se vrši na osnovu sposobnosti koje se ispoljavaju u kratkoročnim i dugoročnim

<sup>330</sup> Ibid, Tadao, Kagono. 1994. Tajna uspeha japanskih kompanija, IQMedia:Hat, Beograd,

<sup>331</sup> Japanski potrošači su vrlo izbirljivi, njih ne interesuje samo funkcionalnost, cena proizvoda, već i boja, dizajn, celokupan spoljni izgled i sekundarna funkcionalnost.

<sup>332</sup> U Japanu, srednje i male kompanije su temelj privrede. U 1980. godini u Japanu broj velikih kompanija sa kapitalom od preko jedne milijarde jena (oko 7,700.000\$) dostizao je oko 2.300 ili 0,2% od ukupnog broja kompanija; kompanije srednje veličine, sa kapitalom od 100 miliona do jedne milijarde jena bilo je oko 14.000 ili 1,0% (100 miliona jena je oko 770.000\$), malih kompanija, sa kapitalom od 5 miliona (oko 39.000\$) do 100. miliona jena bilo je 42.700 ili 32,5%, dok je veoma malih kompanija, sa manje od 5 miliona jena kapitala bilo 962.000 ili 66,3%. Tako se struktura japanske industrije formirala kao piramida čiji vrh čini 2.300 velikih kompanija, dok se srednje i male kompanije pružaju ispod njih u širinu kao njena osnovica. Mnoge od njih imaju sopstvenu tehnologiju i sopstvene proizvode, te srednje i male kompanije su polako preuzele mesto u privredi. Ibid, Tadao, Kagono. 1994.

rezultatima, rotacija radnih mesta kao bitna aktivnost odeljenja menadžmenta ljudskih resursa. Rotacija, koja se sprovodi na svim nivoima, nije ograničena samo na elitu, unapređuje se razmena vrednosnih sudova i informacija, olakšava se formiranje interpersonalne mreže i razvijaju se opšte veštine značajne za poslovanje i menadžment. Rotacijom se proširuje iskustvo zaposlenih, pojedinac tako proširuje puteve kojima obavlja posao, a upoznavajući različita radna mesta, zaposleni se upoznaju sa situacijom i problemima na različitim radnim mestima i to ih osposobljava da predlažu mere za poboljšanje rada koji će dovesti do uspešnih rezultata poslovanja.

U radu japanskih fabrika<sup>333</sup> veoma značajno mesto zauzimaju i kružoci kontrole kvaliteta, koji imaju za osnovni cilj osiguranje kvaliteta proizvoda, dovode do TQM-a, kao procesa poboljšanja kvaliteta rada i kao satisfakcije zaposlenih i potrošača<sup>334</sup>. Jedini oprez u japanskim kompanijama je da usled fleksibilnosti ne dođe do disharmonije prilikom odlučivanja na radnom mestu. Japanski sistem zaposlenosti, danas se nalazi u tranziciji<sup>335</sup>. Demografske promene očigledno utiču na tržišta rada i prakse zapošljavanja kroz njihove direktne efekte na veličinu i godine radne snage.

#### Primer 48

Restrukturiranje menadžmenta ljudskih resursa u japanskom sistemu inovacija i strukturne pojave japanske radne snage u sektoru istraživanja i razvoja, podrazumevaju da inovacije određuju buduću konkurentnost firme isto kao i države. Stoga, iako broj radnika u odeljenju za istraživanje i razvoj nije obavezno visok, sistem zapošljavanja vezan za aktivnosti istraživanja i razvoja mora biti postavljen kao najvažniji u celom sistemu zapošljavanja. Ljudski resursi su takođe najvažniji deo sistema inovacija koji mogu da se difuziraju kroz celu ekonomiju u naprednim zemljama.

Izvor: Dirks Dirks, Daniel, Hemmert, Martin, Legewiw, Jochen, Meyer-Ohle, Hendrik, Waldenberger, Franz. 2000. "The Japanese employment system in transition", *International Business Review*, No. 9, p. 525 – 553.

## 2. 2. Prednosti i nedostaci Japanskog pristupa

Kada se govori o koristima i prednostima japanskog menadžmenta ljudskih resursa, govori se od vremena same postavke ovog modela, koje su se samo potvrdile kroz praksu.

333 Duh pokreta "potraži i donesi" je u osmoj deceniji prošlog veka usađen u japansku industriju, primenjen je i na detaljna ispitivanja tehnologija koje su se mogle uvesti u Japan. "Sve dok pojedinac ima inicijative, može i da greši, a da ne bude kažnjen. U stvari, taj sistem znači ogromnu toleranciju za pojedinačne greške sve dok od njih dolazi iz stvarne želje radnika da učine ono za šta se veruje da je dobro za firmu. Prema tome, takav sistem ne mora da sputava individualnu inicijativu, ali mora da se neguje kulturna predispozicija i da se visoko ceni sklad koji povezuje grupu. Nakon toga usledile su godine borbe za konkurentnost, a pojavili su se slogani "Razmislimo o Japanu", "Niko sasvim kao oni", "Žuta opasnost". Yoshi Tsurumi. 1982. *Japanci dolaze - uzajamno dejstvo multinacionalnog biznisa i politike*, Bigz, Beograd,

334 U japanskim fabrikama disciplina se poštuje na radnom mestu. Pri tom, strogo poštovanje pravila, čistoće urednosti i marljivosti, harmonija i saradnja, borba za poboljšanje, ljubaznost i skromnost prilagođavanje i zahvalnost čine preduslov za kvalitet proizvoda. Ibid, Tadao, Kagono. 1994...

335 Dirks Dirks, Daniel, Hemmert, Martin, Legewiw, Jochen, Meyer-Ohle, Hendrik, Waldenberger, Franz. 2000. "The Japanese employment system in transition", *International Business Review*, No. 9, p. 525 - 553,

*Preporučljive vrednosti* japanskog pristupa su sledeće<sup>336</sup>:

- radna snaga je uključena u donošenje odluka koje se brzo implementiraju,
- zaposleni ulažu mnogo životne energije u jednu organizaciju koja rezultira u totalnu pripadnost na dugi rok,
- isticanje grupnog rada doprinosi harmoniji radne snage i visokom stupnju kooperacije,
- radnici stalno razvijaju svoje veštine i daju im se prilike da budu kreativni i preuzimaju odgovornost za output, konstantno primaju *feedback* njihovih performansi i uče se širokom varijetetu sposobnosti,
- jedinstven status za sve zaposlene može značajno da doprinese lojalnosti organizaciji, moralu i timskom iskustvu.

Pitanje *kriticizma* je novijeg datuma, nastalo u kontekstom velikih promena i zahteva svetske privrede. Kriticizam pristupa menadžmenta ljudskih resursa u Japanu uključuje sledeće<sup>337</sup>:

- isticanje konformizma i autoriteta može eventualno da stvori barijere u uvođenju novih metoda i prihvatanju promena,
- satisfakcija zaposlenih između radnika od kojih se očekuje da daju sve kompaniji u japanskim kompanijama ne treba da bude veća nego u drugim preduzećima,
- trgovinske unije su postale institucije menadžmenta više nego što štite interese radnika,
- postoji velika diskriminacija žena u industriji u Japanu,
- mladi menadžeri ne mogu brzo da napreduju kroz organizaciju.
- homogenost zaposlenih može sputati inovativnost i kreativnost<sup>338</sup>.

### **3. Menadžment ljudskih resursa u Sjedinjenim Američkim Državama**

#### **3. 1. Model rada Sjedinjenih Američkih Država**

U mnogim zemljama teorija i praksa Sjedinjenih Američkih Država (SAD) prožima poslovni svet Evrope<sup>339</sup>, ponegde se pojavljuje kao vodeći strani investitor, a u pojedinim zemljama sveta čak i dominira nad domaćim interesima.

Uticajne teorije sa priključenim terminom "naučni menadžment" su ponikle u SAD i zasnivaju se na uverenju da se organizacioni procesi mogu sistematski analizirati i poboljšavati. Strateški plan obuhvata oblast

<sup>336</sup>ibid, Graham, H. T, Benet, R. 1995.

<sup>337</sup>Ibid, Graham, H. T, Benet, R. 1995.

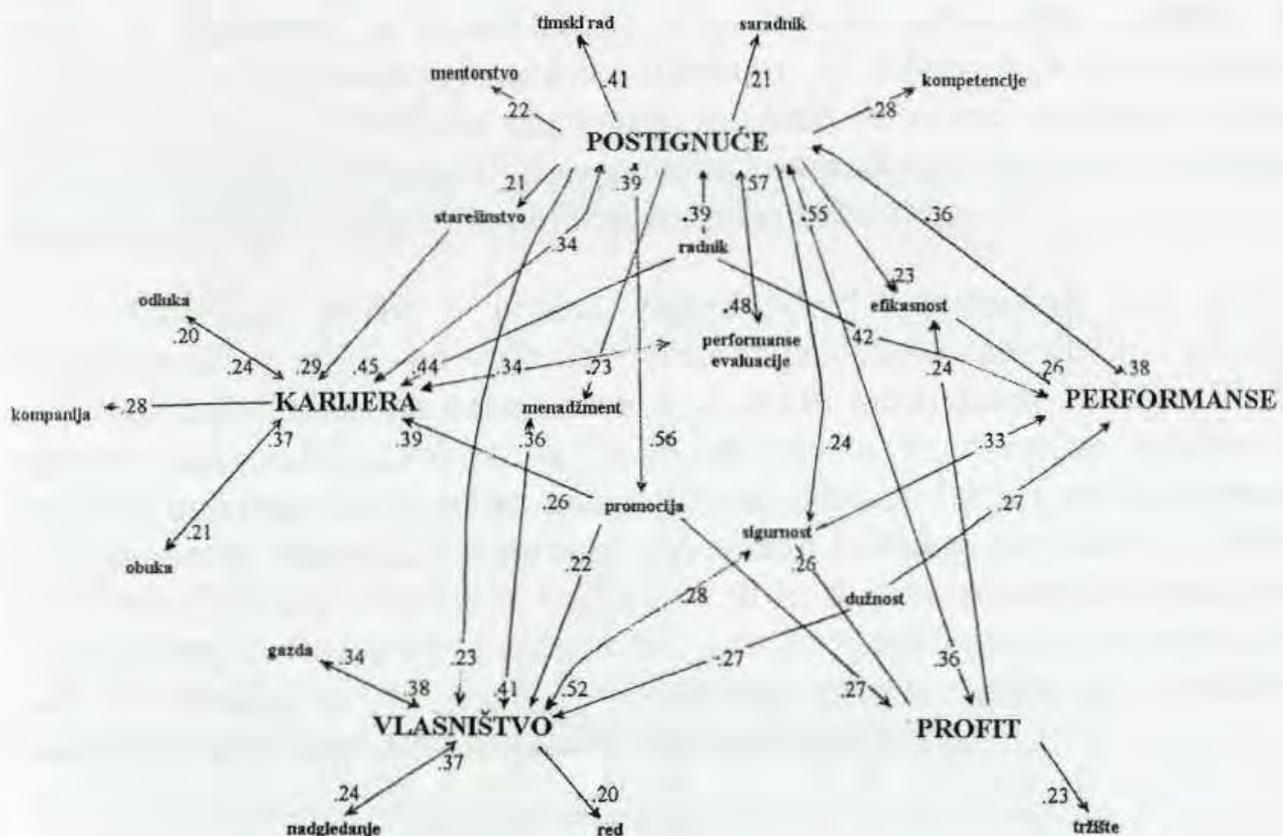
<sup>338</sup>Ibid,Sano, Yoko. 1996.

<sup>339</sup> Ibid, Mole, John. 1994.

menadžmenta i podleže sistematičnim analizama. *Moć u američkim kompaniji je u rukama generalnog direktora koja se ostvaruje preko malih operativnih ili izvršnih komiteta.* U američkim kompanijama je mnogo manje osećaja kolegijalosti sa *izraženim individualizmom i odlikama pojedinačne odgovornosti.* Još su na početku osme decenije XX veka SAD kompanije bile globalno integrisane, dok su japanske bile sa odnosom matične firme i mešovitog preduzeća nepovezane i orijentisane na lokalno tržište.

Ekonomika nauka je počela ubrzano da se razvija od Drugog svetskog rata, obezbeđujući vrlo efektivne analitičke alate i modele koji su se razvijali uglavnom u SAD i primenjivali u njoj<sup>340</sup>. Čak su i evropske nacije, kao i Japan, Kina, Indija, Azija i afričke zemlje, stvarale svoje sopstvene modele kroz primenu elemenata američke ekonomije. Tipična odlika kapitalističke ekonomije je prihvatanje različitih vrednosti sa izraženim karakterom zapadnog modela "individualizma". Još jedna vrlo bitna odlika kapitalizma je krupan kapital.

Slika 38: Mentalna mapa SAD zaposlenih



Izvor: Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6.

<sup>340</sup> Yoshida, Kazuo. 1997. "How to View Japanese Style Management", *The Japanese Economy*, Vol. 25, No. 4, M.E. Sharpe, Inc, p. 50 - 101.

Ključna karakteristika američkih multinacionalnih kompanija je njihovo ogromno domaće tržište. Ova velika domaća baza je rezultirala u rađanju odvojenih američkih i internacionalnih divizija, sa visokom samostalnošću<sup>341</sup>. Druga konsekvencija se sastoji od tendencije za adaptiranjem za lokalna tržišta korišćenjem američkih produkata i programa radije nego prekrajanje za internacionalna tržišta. Ova orijentacija prema domaćem tržištu takođe stvara teškoće za postizanjem globalne strategije koja najbolje iskorišćava i podstiče svetske mogućnosti<sup>342</sup>.

Tržišna snaga determiniše uzorak više američkih ekonomskih aktivnosti. Snažna konkurencija i regularno poslovanje uslovljeni su željom za *prihvatanjem promena* u nekim zemljama i radnoj snazi na polju u industriji gde su poslovi mogući. Druga važna činjenica je da SAD zemlje *prihvataju veliki broj imigranata* iz drugih zemalja sa konsekvencama da će veštine te radne snage biti od dodatne pomoći. Takođe Amerika ima mlađu radnu snagu od Evrope i Japana. *Američka praksa ljudskih resursa ističe vrednost individualne inicijative i odgovornosti selekcije i promocije zasluga, pretpostavke da zaposleni treba da budu i da će biti lojalni organizaciji u kojoj su zaposleni, a evidentna je i spremnost otpuštanja radnika čije performanse ne ispunjavaju uslove, odnosno, ne odgovaraju svom zadatku.* Motivacija često uslovljava postojanje nagrade ili kazne, ponekad i oboje. Postoji otvorena vertikalna ili horizontalna komunikacija poredeći sa mnogim drugim zemljama i relativno neformalni personalni odnosi<sup>343</sup>.

Američko pravo i praksa zaposlenih je zasnovano na doktrini "employment at will" –na slobodnoj volji angažovanja zaposlenih, i određuje se posao zaposlenim na neko vreme i iz nekih opravdanih razloga. Sledeći ugovore zaposlenih sa rokovima i uslovima koji su determinisani kolektivnim pregovorima ostavlja se velika pažnja unutar sistema. Postoji velika izgradnja i obezbeđenje osnove za sigurnost zaposlenih radnika, sa rokom i tipičnim uslovom ponovnih pregovora svake dve ili tri godine (kolektivni pregovori, unionizovanim firmama). Jednostavno rečeno, zaposlenost je na kratak rok, koji se produžava po potrebi. Kolektivno pregovaranje daje preduzeću prednost, radije nego industrijskom i nacionalnom nivou.

<sup>341</sup> Yip, S. George, Johanson, K. Johny, Roos, Johan. 1997. "Effects of nationality on global strategy", *Management International Review*, Vol. 37, No. 4, p. 365 - 385.

<sup>342</sup> Kada se govoro o Sjedinjenim američkim državama, mora se imati uvidu da je to zemlja sa sa *različitim kulturnim uticajem*. Ona je etički različita i religiozno je sa više veroispovesti, velika zemlja geografske veličine i populacije. Njeni delovi imaju suptropsku klimu (Florida na primer) delovi Aljaske leže unutar artičkog kruga. Veličina i etičke razlike znače da zaposleni u različitim regionima imaju različite kulturne tradicije, perspective i pravo.

<sup>343</sup> Ibid, Graham, H. T, Benet, R. 1995.

#### Primer 49

Američko odeljenje za zaposlenost, analizira trendove u zaposlenosti, i predskazuje da će od 2000. godine manje od 5% novih poslova u SAD radne snage biti za one ljude bez kvalifikacija. Kao u drugim zapadnim zemljama, proporcije SAD zaposlene radne snage u proizvodnji je u padu, dok proporcije uzimanja u službu u usluzi se kontinuirano povećava. Od 1980. godine, manje ljudi je bilo zaposleno u proizvodnji SAD od onih u veleprodaji i maloprodaji. Stvaranje novih poslova tokom prošlih 20 godina je bilo vezano za kancelarijsku administraciju i preduzeća uslužnih delatnosti. Izgubila se zaposlenost na određeno vreme i poslovi koji su dobro plaćeni.

Izvor: Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK

Američke kompanije pokušavaju da pronađu nove povoljnosti u brzom rastu na još nepoznatim tržištima Kine, Indije, Brazila i Rusije i mnoge druge povoljnosti sa milionskom populacijom i rastom potrošačke klase<sup>344</sup>. Američke firme uvažavaju njihve ekspertize o proizvodnji marketingu i menadžment globalnim operacijama. Ulaganje na nove teritorije može biti profitabilno, ali takođe može biti i rizično. Novi ulazak vodi oprezno preko nepoznanica u pogledu prava i regulacije, nepoznatih političkih i socijalnih struktura, i nepredvidivih infrastruktura i sve što se manifestuje kao problem na radnu snagu. Uloga ljudskih resursa je centralna za izbor novog biznis cilja. Velike promene prilikom ulaska na nova tržišta najviše oseti radna snaga, specifično, stariji menadžeri. Posle određivanja sopstvenog tržišnog mesta postoji aktuelna potreba da se proizvodi ono što se traži, treba da se vidi da li postoji sposobnost i talenat u lokalnoj radnoj snazi, a ako ne, potrebna je pomoć sa strane.

Performanse SAD ekonomije i tržišta rada su jake, kako bi se kreirala tržišna politika sa proverenim osnovnim karakteristikama za izgrađivanje američkog modela rada. Sve su važnije sledeće karakteristike<sup>345</sup>:

- Ekonomski sistem reflektuje fiskalnu disciplinu, ciljane investicije u radnike i otvoreno tržište,
- Radnici imaju edukaciju i obuku koja im je potrebna za priznanje na radu i to koriste,
- Jaka vera u principe postojanja vladine ponude individualnim inicijativama i osiguranju svakog čoveka i žene, alata prema potrebama uspeha željenog poslovnog sna.

Faktori ponude koji doprinose uspehu američkog modela kreacije posla, treba da pomognu radnicima obuhvaćenim promenama putem:

- sistem kompenzacije i pronalaženje nezaposlenim radnicima novi posao,
- da osiguraju radnicima fer kompenzaciju za njihov rad dok postoji odgovorna potreba za zaposlenjem.

<sup>344</sup> Solomon, Charlene, Marmer. 1999. "Grow your company in new markets", *Workforce*, Vol. 78, No. 3, p. 14 - 16,

<sup>345</sup> Herman, M. Alexis. 1998. »Workers Meeting the Challenge of Change«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p. 7 - 8,

U važne principe ubraja se i politika osiguranja udela američkim radnicima u nacionalnom prosperitetu. Stvaranje potrebe da ostanu uspešni zaposleni, predstavlja glavno prilagođavanje tržištu rada, edukaciji i drugim politikama pomoći američkim zaposlenim. To je krucijalno investiranje u ljudske veštine. Ljudi moraju biti spremi da usvajaju nova znanja i učenje novih veština svakog trenutka u životu. U dinamičnoj i promenljivoj ekonomiji, radnicima i zajednici mora se obezbediti sigurnost, vladina pomoći pri usklađivanju sa novim nastajućim prilikama. Važno je da postoje programi integracije zajedničkog ekonomskog razvoja koji treba da obezbede pomoć uklapanja radnika sa savetovanjem u karijeri, ponovnom obukom, dobiti i realokacijom ponude, plasmana posla. Postoje sugestije da je sinhronizovan čvrst put trgovinske politike i politike radnih mesta<sup>346</sup>. Danas, centralnu ulogu radne snage predstavlja pitanje zaposlenosti, kontinuirano sa sticanjem veština za lični rast i individualnu konkurentnost. Ukratko, kontinuirano učenje, poboljšanje veština je udeo odgovornosti poslodavaca i zaposlenih zato što su to uvek zajednički interesi. Ukazuje se na to da se nastoji izgraditi nova nacionalna odanosti ljudskog kapitala, tako da svi imaju udeo u *postizanju* slobodne trgovine putem: kreditiranja poreza za obuku i obrazovanje, preporuka poslovne zajednice, blagostanja na radu, reformi obrazovanja, partnerstvu između škola i rada i pitanja kao što su rad i život. Prilikom razmatranja navedenih tema, najčešće se koristi strateški pristup. Sve otvorenije svetske ekonomije u svetu i revolucija informacione tehnologije ima produbljene implikacije na radnu snagu i privlači naročitu pažnju. Informaciona tehnologija eliminiše disance i granice. Individualne veštine radnika su prilično uslovljene nacionalnim ekonomskim progresom. Treba da se razvija strateški i globalno razvoj veština radne snage. Slobodna trgovina formira tražnju za veštinama ili priznanjima izvoznih kompanija, moć i pamet sjedinjeni su u proizvodnji i uslugama bilo gde u svetu, a veštine radnika uvažavaju se na globalnoj platformi.

Vlade na federalnom, državnom i lokalnom nivou oslanjaju se na obrazovnu reformu i poslovne investicije u obuku i razvoj radne snage kroz takse i kredite. Biznis je podrazumevao zaposlenost kao centralnu strategiju ljudskih resursa SAD. Investiranje u obuku zaposlenih povećava vrednost kompanijske proizvodnje i usluga i ponekad šalje signal radnicima da je kompanija zaposlila konkurente koji se smatraju tržišnim veličinama. Pritom, intenzivno se radi na povećanju kolaboracije sa lokalnim školama. U savremenoj ekonomiji deo HRM je znatno povećan u preduzećima, nacionalnim vladinim i svetskim istraživanjima. Skoro ide dotle da su "ljudi novac". Moderne telekomunikacije i transportni sistem su kreirali globalne komunikacije<sup>347</sup>. Napredne tehnologije su povećale efikasnost rada. Konkurentnost deregulacija i kratka tendencija

<sup>346</sup> Perlman, Lawrenc. 1998. »Employability: The Fast Track to Trade and Skills«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the U.S. Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.30 – 32,

<sup>347</sup> Jones, T. Roberts. 1998. »A Changing Workforce in a Changing World«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the U.S. Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p. 33 – 35.

#### Primer 50

"Dobrodošli u SAD" je program u kojem se vidi značaj odeljenja za ljudske resurse. Sredinom devedesetih godina Fujitsu Network Communication Inc - Richardson, Texas, *započeo je dovođenje* radnika iz inostranstva, jer je bilo teško pronalazi radnike tehničke struke u SAD. Svaki zaposleni je *prošao* višekulturnu obuku kako se radi u japanskom okruženju. *Useljenik* završava obuku jezika i obuku iz oblasti kulture za SAD kao i obuku vezanu za usluge. Došlo se do zaključka da veći problem imaju ljudi kada se asimiluju u okruženje bez radnog mesta. Strani zaposleni traži pomoć prilikom dobijanja vozačke dozvole za supružnika, pomoć za dobijanje pasoša i viza i ako supružnik nema određeno radno mesto. Pravljenja aranžmana sa bankom ili kreditnom unijom prihvatljivih procedura dobijanja bankarskih računa i kredita, izbor medicinskih usluga, izbor telefonske kompanije - sve su to pitanja sa kojima se realno susreću useljeni radnici, nezavisno da li se odnose na njih same ili na njihove članove porodice.

Izvor: Joinson, Carla, 1999. »The impact of 'inpats'«, *HR Management*, Vol. 44, No. 4, p.4 – 8.

Skorašnja teoretska istraživanja argumentuju da izolacija nije važna analiza »radne politike firme«, već deo sistema podsticaja<sup>350</sup>. Ovaj sistem je zasnovan na oznaci da je praksa zaposlenih često deo svakog drugog, tako da prilagodavnje jedne prakse zaposlenih je efektivna samo kada je prilagođena kombinaciji sa jednom ili više pomoćnih radnih praksi. Sigurnost zaposlenja treba da bude u komplementarnosti sa drugim HRM praksama, uključujući fleksibilne zadatke posla, osiguranja radnika na više produktivni posao, reakciju promena u proizvodnoj tražnji. Fleksibilni zadaci radnika mnogostrukog posla, zahtevaju trening osiguravajući radnicima potrebne veštine u višestrukom poslu. Pažljiva selekcija zaposlenih i duža karijera podrazumevaju i niži nivo odlaska sa posla. Tradicionalni sistem menadžmenta ljudskih resursa u američkim završnim linijama obuhvata distinktivni set radne prakse: ograničeno definisanje posla, striktno uloge rada, podsticaj plaćanja zasnovanog na kvantitetu, a ne kvalitetu, nepostojanje timskog rada, prakse nepostojanja menadžerskog udela u finansijskim informacijama, nesistematično pretraživanja, obuka samo za ono »šta ti izabereš na poslu«, zatvorena revizija sa relativno velikim brojem nadzornika i kanala komunikacije kroz neprijatne procedure. Nizak timski rad i komunikacione veštine se ovde kategorizuju kao minimalni pokušaj uključivanja radnika u timove i sistem komunikacije koji se vezuje za komunikaciju između radnika i menadžmenta u praksi, razmene finansijskih informacija ili nedostatak razgovora između linijskih menadžera ili drugih predstavnika unija. Promene moraju ići ka praksi visokog timskog rada i sistema obuke, koji treba da se prilagodi praksi inovacije na radu. Sve linije u ovoj grupi obezbeđuju regularne i ekstenziven obuke za radnike, imaju timski rad i informacije o udelu u procedurama. U ovoj kategoriji uvek nedostaje jedna ili više inovativnih praksi HRM: selekcija, rotacija na poslu ili smanjenje nivoa posla, performanse zasnovane na šemama plaćanja ili sigurnosti zaposlenih. Sistem inovacija podrazumeva da menadžeri tokom

<sup>350</sup> Ibid, Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn. 1999.

godine pristupe pažljivoj selekciji, orijentaciji i obuci novih zaposlenih pre početka rada.

#### Primer 51

U svetu i SAD javila se potreba za malim i srednjim kompanijama. Male firme imaju oko 96% poslovanja od direktne izvozne trgovine i 63% od izvozne proizvodnje, zapošljavaju više od polovine radnika od ukupnog broja uključenog u izvoz. Izvozni poslovni su bolje plaćeni, a u budućnosti, "mali" biznis mora kontinuirano doprinosti rastu izvoza<sup>351</sup>. Oko 99% svog biznisa u SAD su male firme koje zapošljavaju više od polovine američke privatne radne snage, 16% američkih izvoznih firmi imaju više od 100 zaposlenih. Broj malih i srednjih preduzeća neočekivano je brzo rastao, i pretpostavlja se da će taj trend biti nastavljen u XXI veku. Udeo inovacija u "malom" biznisu je dvaput veći nego u poslovanju velikih kompanija, žene, vlasnici biznis firmi, koje predstavljaju 1/3 od svih SAD firmi, daju značajan doprinos privrednom razvoju, veći nego muškarci, vlasnici firmi. Vlasnici preduzeća afro prorekla, takođe beleže rast duplo brže od ukupnog broja firmi.

Izvor: Alvarez, Aida. 1998. »Small Business: A Vitall Building Block to Economic Growth«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.11 – 12.

Proteklo je kratko vreme za nauku, od pojave superiornog deklarisanja Japanskog, Istočno Azijskog i Nemačkog sistema menadžmenta. Američka ekonomija je imala, pored uspeha i neke ozbiljne slabosti koji su uslovile neuspeh<sup>352</sup>. Kao glavne prednosti ističu se visok stupanja tehničke i proizvodne inovacije, snažna javna podrška za istraživanje i razvoj, svetka klasa univerziteta i instraživačkih institucija, pragmatična javno-privatna saradnja u komercijalizaciji inovacija. Potom se ističe veličina, bogatstvo, raznovrsnost i konkurentnost finansijskog, radnog i proizvodnog tržišta koje treba da privuče ljudski i fizički kapital, stimuliše inovacije, podstiče kvalitet proizvoda sa relativno niskim troškovima i uslovljenost kompanija da rade efektivnije na povećanom konkurentnom globalnom tržištu. Odlikuje ga i brži rast potreba za poslom i niža nezaposlenost od većine evropskih zemalja.

Međutim, postoje brojni problemi koji se mogu istaći: nejednak rast blagostanja i dohotka, promenljivost realnih plata za sve osim za visoko obrazovane primaocce<sup>353</sup>. Drugi glavni problem za ekonomiju na dugi rok je varijabilnost američke ekonomije koja je ograničena snagom zaposlenih radnika u velikom društvu. Američki radnici imaju slabije glasove na radu nego njihovi suparnici u drugim glavnim industrijskim zemljama, gde su organizacije rada jake i radnici imaju legalna prava nadoknade u korporaciji i

<sup>351</sup> Jedan od postojećih projekata je Intenational Adult Literacy Survey (IALS) od OECD radeno sa Statistics Cananda je u svom izveštaju izneo podatak da niski nivo edukacionje u SAD i Kanadi implicira niži nivo veština nego u drugim zemljama. Hartog, Joop. 1999. »Behind the veil of human capital«, *OECD Observer*, No. 25, January, Paris.

<sup>352</sup> Marshall, Ray. 1998. »Is the U.S. Socioeconomic System the Model for Other Countries?« *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.13 – 16,

<sup>353</sup> United Auto Worker (UAW) kao integralni deo pristupa ima uticaj odnosa familije na radnike i radon mesto<sup>353</sup>. Radna inicijativa je bila preduzeta sa kompanijama da se obezbedi briga o deci ili upućivanje radničkih roditelja na čuvenje. Pionirski Program pomoći zaposlenima (Employee Assistance Program – EAP) obezbeduje različitu savetodavnu pomoć upućene na probleme alkoholizma i zavisnosti od droga i druge familijarne probleme.

odlučivanju o radnom mestu. Zbog toga što su obrazovni zahtevi postali konkurentniji i intenzivna ekonomija zasnovana na znanju zahtevaju od američkih škola da prevaziđu slabosti. Samo delimično su domaći istraživači zaposleni na Univerzitetu u SAD sistemu.

#### 4. Menadžment ljudskih resursa u zemljama u tranziciji

U pokušaju da se sagleda menadžment ljudskih resursa u zemljama u tranziciji, potrebno je osvrnuti se na tranzicione tokove, a razlog je *nepostojanje jednog jedinstvenog modela menadžment ljudskih resursa u ovim zemljama* koje su prinuđene da transformišu svoje društvene, ekonomske i političke sisteme. Zajednička karakteristika zemalja u tranziciji je da se tranzicione države i njihove ekonomije *iz centralno administrativnog sistema transformišu u zemlje sa osnovnim tržišnim principima*<sup>354</sup>. Druga karakteristika je, da *tranzicija uključuje transformaciju velikih industrijskih sektora koji su zastareli*.

Tabela 16: Zemlje u tranziciji po regionima

Centralna i Istočna Evropa	Državna zajednica nezavisnih država i Mongolija
Albanija	Jermenija
Belorusija	Azerbejdžan
Bosna i Hercegovina	Belorusija
Bugarska	Gruzija
Hrvatska	Kazahstan
Češka Republika	Kirgiz Republika
Estonija	Moldavija
Mađarska	Mongolija
Latvija	Rusija
Litvanija	Tadžikistan,
Makedonija, bivša jugoslovenska republika	Turkmenistan
Poljska,	Ukrajina
Rumunija	Uzbekistan
Slovačka Republika	
Slovenija	
Srbija i Crna Gora	

Izvor: World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 – 154.

<sup>354</sup> World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 – 154.

Pored ovih, postoji nekoliko drugih zemlja koje su takođe u tranziciji, sa delimično zasnovanim komandno-ekonomskim sistemima, sa delimično tržišno zasnovanim sistemima, a to su Kina, Kambodža, Narodna demokratska republika Lao, Vijetnam i neke afričke zemlje, koje su više ruralne, nisko prihodne ekonomije za koje je princip promena jedna vrsta ekonomskog razvoja.

Kada je došlo do sloma socijalizma u bivšim socijalističkim zemljama na Jugo-Istoku Evrope 1989. – 1990. godine pokrenut je talas radikalnih društveno-ekonomske promene, uz izvesne oscilacije pod nazivom *tranzicija*<sup>355</sup>. Sve evropske, pa i balkanske zemlje u tranziciji imaju za cilj uključivanje u evropski ekonomski prostor. U prvom krugu treba da se nakon pregovora priključe, Češka, Mađarska, Slovenija, Poljska i Estonija<sup>356</sup>. U ovim zemljama proklamovan je povratak u liberalni kapitalizam, odnosno kapitalizam slobodne tržišne privrede. Ove zemlje su imale stabilniju ekonomsku situaciju i snažnu podršku iz inostranstva, sa otvorenim pitanjem koji model kapitalizma implementirati, ali sa željom da vrate tržišni oblik poslovanja.

Tabela 17: Zemlje u razvoju po regionima

Region	Zemlja
Afrika, Sub-Sahara	Angola, Kongo, Gabon, Nigerija, Benin, Bocvana, Burkina, Faso, Burundi, Centralna Afrička Republika Čad, Gambija, Gana, Gvineja, Gvineja-Bisao, Liberija, Magadaskar, Malavi, Mali, Mauritanija, Nambija, Niger, Somalija, Sudan, Svazilend, Tanzanija, Togo, Zambija, Zimbabve
Severna Afrika	Algerija
Azija	Brunei Darusalam, Butan, Kambodža, Mianmar, Papu Nova Gvineja, Solomon Islands, Vanuatu, Vijetnam
Srednji Istok i Turska	Bahrain, Iran, Irak, Kuvajt, Libija, Oman, Katar, Saudijska Arabija, Ujedinjeni Arapski Emirati
Zapadna Hemisvera	Trinidad i Tobago, Venecuela, Belize, Bolivija, Čile, Gana, Honduras, Nikaragva, Paragvaj, Peru, Suriname

Izvor: World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002.

<sup>355</sup> Prvulović, Ljubivoje. 1998. »Problemi tranzicije na jugoistoku Evrope i SR Jugoslaviji«, *Ekonomski anali*, Januar – Mart, br. 136, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 61 – 90.

<sup>356</sup> Ibid, Prvulović, Ljubivoje. 1998.

Pored zemalja u tranziciji i zemalja u razvoju, preostala je klasifikacija razvijenih zemalja, ali modeli menadžmenta ljudskih resursa su već prikazani<sup>357</sup>.

Kao najracionalniji model se pokazao model *socijalno orijetnisane tržišne privrede*, slično izboru Nemačke posle Drugog svetskog rata. Problemi strukturne transformacije privreda zemalja u tranziciji su dugoročne prirode, a za njihovo rešavanje neophodne su dugoročne evolutivne promene u materijalnoj proizvodnji društva, kao i sistemske promene i adekvatne mere dugoročne ekonomske politike, pri tome revolucionarne promene, mogu doneti samo teškoće. Na primer, Poljska se opredelile za »šok terapiju«, dok se Mađarska priklonila postepenim promenama, a početkom devedesetih Rumunija i Bugarska činile su prve korake ka kreiranju koncepta radikalnih društvenih promena.

Sve zemlje u tranziciji, u manjoj ili većoj meri, zapale su u tranzicionu krizu u procesu transformacije i privatizacije, neke čak do ekonomskih promašaja i ratnih razaranja, a skoro u svim zemljama je došlo do drastičnog pada materijalne proizvodnje, deindustrijalizacije privrede i porasta nezaposlenosti za enormnim inflacionim skokovima. Dakle, ekonomsko-socijalni potresi su bili veoma veliki, a sam proces promena i ekonomski oporavak protiče sporo i nestabilno.

Međunarodni aspekt tranzicije, zapravo predstavlja zaokret od »Istoka« ka »Zapadu«, sa težnjom proširenja i normalizacije spoljnotrgovinskih odnosa sa razvijenim zemljama, a povoljna okolnost za tranzitorne ekonomije je blag kolaps međusobne multilateralne saradnje samih ekonomski razvijenih ekonomija. Osim toga, priliv stranog kapitala u istočnoevroskim zemljama je od velikog značaj, koji se na prostoru Balkana može očekivati sa uspostavljanjem političke i monetarne stabilnosti. Prioritetna pomoć Evrope

<sup>357</sup> Tabela 18: Konkurentne ekonomije po podgrupama

	Evropska Unija	EURO oblast	Nove industrijalizovane* Azijske ekonomije	Druge zemlje
Glavne konkurentne zemlje	Francuska Nemačka Italija Engleska	Francuska Nemačka Italija		Kanada Japan USA
Druge konkurentne ekonomije	Austrija Belgija Danska Finska Grčka Irska Luksemburg Holandija Portugalija Španija Švedska	Austrija Belgija Finska Grčka Irska Luksemburg Holandija Portugalija Španiji	HongKong SAR** Korea Singapur Tajvan, kineska provincija	Australija Kipar Island Izrael Novi Zeland Norveška Švajcarska

\*Priladnije korišćen naziv je novonastajuće tržišne ekonomije

\*\*SAR = Special Administrative Region, u Julu 1997, Hong Kong je vraćen Narodnoj Republici Kini i postao je specijalni administrativni region Kine

Izvor: World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002.

biće usmerena na one zemlje koje su odabrane za prijem u članstvo, a pomoć drugim zemljama biće nastavljena u drugom krugu prioriteta. Uključenje u regionalne i globalne tokove spoljnotrgovinskog sektora i međunarodnih ekonomskih odnosa zahteva i investicije u ljudski kapital, favorizovanje znanja i kompetencija. Posle sedam decenija autarhičnog razvoja, *kadrovska osnova za efikasno tržišno poslovanje je oslabljena*, a iskustvo nedovoljno za nastup na međunarodnom tržištu robe i kapitala. Zemlje u transformaciji, *nemaju jasno definisan tranzicioni model u pogledu ljudskog potencijala*, već on predstavlja ugledanje na razvijene zemlje u onoj meri u kojoj to finansijska i opšta klima dozvoljava.

Zadaci i obaveze zaposlenih u organizaciji, radnika i menadžmenta, su sve više prožeti međuzavisnošću, koji s jedne strane, variraju od preduzeća do preduzeća, a sa druge, mnogi zahtevi su zajednički i ako se preduzeća nalaze u različitim nacionalnim i industrijskim tradicijama, na tržišnim regionima koji su pod uticajem različitih snaga koje ih pokreću. Stoga, upravljački slojevi, koji donose odluke u okruženju oštre konkurentnosti, prolazeći kroz različite faze promena, mogu produžiti efikasnost svog preduzeća tako što *neće, u budućnosti, zapošljavati radnu snagu u velikom broju*. Proizvodi se moraju stalno poboljšavati, obim proizvodnje ili prometa mora biti negde približno isti kao i kod konkurenta. Tržišta se sve više segmentiraju i veoma je teško sačuvati svoj udeo na tržištu, promene u konjunkturi je teško predvideti, za stvaranje prihvatljivih međuljudskih odnosa potrebno je razviti mrežu preduzeća sa više pravaca i centrom za koordinaciju, a velika *garancija za bolji rad preduzeća su kadrovi koji su vešti i spremni da sarađuju u multikompetentnim timovima, a neophodni su i zahtevi za poboljšanjem unutrašnje i spoljašnje radne sredine*. Najvažnije je da kompanije razvijaju primenu principa rada koji su prilagođeni njihovim sopstvenim kulturama i tržišnim regionima kako bi se postizali najbolji rezultati<sup>358</sup>.

U nastojanju menadžera da ostvare strateške planove i vizije kompanija, neophodno je posedovanje veština celokupne upravljačke strukture u promenljivim uslovima, a kao nezaobilazni element su široko sposobni i kompetentni saradnici, koji se uvek mogu nositi sa novim zadacima. No, ljudi koji rade u različitim kompanijama na gotovo istim proizvodnim ili uslužnim zaduženjima postižu rezultate koji se razlikuju po pitanju *kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti, produktivnosti i rentabilnosti*<sup>359</sup>.

Fenomen tranzicije je zahvatio sva društva savremenog sveta, ali je najizraženiji i najbolniji u zemljama Centralne Evrope, i uprkos trajanju od

<sup>358</sup> Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad,

<sup>359</sup> Tako bi princip rukovođenja trebao da uskladi međuzavisnost *politike HRM, proizvodnog ili uslužnog sistema i organizacije rada*. Ona preduzeća za koja su se pokazala da imaju najangažovaniju radnu snagu, ulagala su u pažljivo u odabir, izbor i uvođenje radnika u posao, male statusne razlike između vrsta kadrova, obimne aktivnosti za neprekidno inoviranje znanja i sistem nagrađivanja sa posebnim pokušajem stimulacija za poboljšanje rezultata u skladu sa kriterijumima napretka preduzeća. Ibid, Helling, Jan. 1993.

jedne decenije, on nije završen. Prva faza je trajala do 1993/94. Napori su bili usmereni na rešenje privrednih problema kao što je makroekonomska stabilizacija, liberalizacija i otvaranje procesa strukturnih pomena. Druga faza ima obeležja napora za izgrađivanjem institucija tržišne ekonomije i uključenje u evropske ekonomske, finansijske i političke strukture, prvenstveno u EU, čije proširenje je usmereno u okviru projekta »*Agenda 2000*«. U tu svrhu, sve evropske zemlje u tranziciji preduzele su sledeće mere: otvaranje procesa svojinske transformacije, posebno privatizacije i regulisanje svojinskih prava; makro-ekonomske stabilizacije<sup>360</sup>; liberalizacije cena; korporatizacije i reformi državnih preduzeća; reforme tržišta radne snage i socijalne zaštite ugroženih slojeva stanovništva; komercijalizacija bankarske infrastrukture i liberalizacija spoljne trgovine i deviznog kursa. Evropski savet je u Kopenhagenu 1993. godine definisao *uslove koje zemlje u tranziciji moraju da zadovolje kako bi bile primljene u članstvo Evropske unije*:

- 1) postojanje i funkcionisanje tržišne privrede, i
- 2) mogućnost da se nove članice suoče sa pritiskom konkurencije i tržišnih snaga unutar Unije.

Najčešće su, kao primer, navođene one zemlje koje su uspele umnogome da svoja nastojanja usmere ka ispunjenju pomenutih uslova. Izdvajaju se neke zemlje kao što su Češka i Slovenija.

*Češka* - je zemlja za koju se smatra da se priključila najužem krugu zemalja u Centralnoj Evropi, zemlja za koju se tvrdi da je najviše odmakla u procesu tranzicije. Povratak u liberalni kapitalizam i otvorene tržišne privrede je »opcija bez alternative« za ovu zemlju. Njen GDP per capita iznosi 55% proseka per capita GDP u Evropskoj uniji<sup>361</sup>.

Češka je osnivač WTO i CEFTA, a 1996. godine postala je članica OECD-a. Proces tranzicije odvijao se u Češkoj još dok je ona bila u sastavu Češkoslovačke Republike, posle širih društvenih potresa 1989. godine, tako da se danas ona svrstava u red zemalja koje se smatraju u najvećem stepenu integrisane u zapadni sistem vrednosti i zapadnu civilizaciju. *Reforme u Češkoj, svode se na liberalizaciju cena i trgovine, redukciju dotacija preduzećima, internu valutnu konvertibilnost, restriktivnu monetarnu i fiskalnu politiku, institucionalne promene i rapidni proces privatizacije*. Ono što čini drugačijom privatizaciju u ovoj zemlji je, to da je privatizacija državnih preduzeća započeta vrlo rano u procesu tranzicije, tako što je deo državne imovine brzo prodat ili podeljen stanovništvu prema shemi masovne privatizacije putem vaučera koja je počela 1992. i završena 1994. godine. Država je zadržala većinu samo u jednom broju velikih preduzeća i u četiri najveće banke. Na međunarodnom planu, Češka, se opredelila za intenzivno

<sup>360</sup> Pitanje makroekonomske stabilizacije je jedno od centralnih pitanja u procesu transformacije neefikasnih privreda ka tržišnom načinu privređivanja.

<sup>361</sup> Ibid, Prvulović, Ljubivoje. 1998

uključivanje u svetske ekonomske i finansijske tokove. Pregovori za prijem Češke u EU 1998. godine, isticali su da uz neophodna strukturna i administrativna prilagođavanja u narednih pet godina, ona *ispoljava karakteristike demokratije sa stabilnim institucijama koje garantuju vladavinu prava, ljudskih prava i zaštitu manjina*, može se okarakterisati kao funkcionišuća tržišna privreda koja će biti sposobna da se suoči sa konkurentskim privredama EU. Pitanje ljudskih resursa se rešava u okviru smanjenja nezaposlenosti, zdravstvenog osiguranja, zaštite na radu i unapređenju menadžmenta ljudskih resursa.

*Slovenija* - zemlja bivše SFRJ, po svom geografskom položaju i kulturno-istorijskim specifičnostima može se svrstati u zemlje Centralne Evrope. I ona je uvršćena u prvi krug kandidata za prijem u punopravno članstvo EU što političkim razlozima i interesima pojedinih članica EU, što objektivnim okolnostima i njenim progresom i tranzitornim modelom ka tržišnoj privredi i demokratiji<sup>362</sup>. Svoju nezavisnost kao i priključenje EU Slovenija ostvaruje zahvaljujući snažnoj podršci same Evropske unije, a samo rešenje društveno-ekonomske transformacije je došlo kasnije. Proces reformi u Sloveniji je započeo 1991. godine, a povoljne okolnosti su bile to što je bila najrazvijenija republika bivše SFRJ, činjenica da ova zemlja nikada nije bila prava centralno-planska privreda, sa najmanjim stepenom centralizacije u celoj Centralnoj Evropi. Još u vreme pripadanja SFRJ, državna svojina je bila relativno ograničena, a aktivnost male privrede bila je i tada dozvoljena. Sa privatizacijom u transformacionom procesu došlo je do jačanja privatnog sektora, a uglavnom su privatizovana društvena preduzeća<sup>363</sup>, glavni vlasnici su postali menadžeri, zaposleni, treća lica - penzioneri, kompanije koje su bile spremne za investicije i delimično država. Državna preduzeća su ostala van domašaja ovih tokova. Ova povoljna struktura privrede uz naklonost EU rezultirala je u stvaranje ekonomkse situacije koja se postepeno približila tržišnoj ekonomiji. Zahtevi Komisije EU za Sloveniju su identični kao za Češku, a od 1993. godine, za nju je nastupio period privrednog oporavka u uslovima strategijskog restrukturiranja koji kontinuirano traje do danas.

Međutim, Slovenija je u početku pružala ponekad različitu sliku stimulisane ekonomske reforme u prvim godinama desete decenije XX veka sa radom okrenutim ka povećanju i stabilizaciji čak i ako je postojao prilično nizak nivo poređenja sa drugim zemljama<sup>364</sup>. Prve tri od četiri godine tranzicije širom tržišta je postojao gep: preduzeća su akumulisala višak rada

<sup>362</sup> Prvulović, Ljubivoje. 1999. »Tranzicija zemalja u Centralnoj Evropi«, *Ekonomski anali*, Januar – Mart, br. 140, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 115 – 137,

<sup>363</sup> Na međunarodnoj konferenciji u Beogradu posvećenoj privatizaciji, Jože Mencinger je izjavio: "Zaista, privatizacije u Istočnoj Evropi se pre mogu smatrati pogreškama nego uspesima." Možda je, prema istim tvrdnjama, najuspešnija privatizacija u Sloveniji, gde su vlasnici najvećeg broja preduzeća postali zaposleni (insajderska privatizacija). Poslovni krug, novembar 1997, Beograd, p. 20.

<sup>364</sup> Cazess, Sandrine, Nesporova, Alena. 2001. »Labour market flexibility in the transition countries: How much is too much?«, *International Labour Office*, Vol. 140, N0. 3, Geneva, p. 293 – 300,

koji je bio prinudno smanjen unutar uticaja ekonomskih reformi, dok je novi ulazak bio ograničen.

U principu, slovenačka vlada je podržala dve vrste političkog razvoja u pomoći malih i srednjih preduzeća. Menadžment ljudskih resursa može biti konceptualiziran kao reakcija menadžmenta na unutrašnji rad internih i eksternih snaga. Samo nekoliko drugih firminih resursa su ispod direktne kontrole menažera. Konceptualni radni okvir, tj. Teoretski model konkurentne prednosti i HRM se kreću u okvirima *rada preduzeća, proizvodnje kompanije, ciljeva i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, izvoznih performansi i konkurentne prednosti*. Prema potvrđenim nagoveštajima pristupa HRM može biti podeljen na proces od četiri faze<sup>365</sup>: procena eksternih uslova za menadžment ljudskih resursa; postavljanja ciljeva; odabiranje pravca aktivnosti uspeha ciljeva, kako eksternih kadrova i selekcije, razvoj zaposlenih i obuku, kompenzacija, interni kadrovi, službenici i radni odnosi i evaluacija rezultata.

Praksa ljudskih resursa pomaže unapređivanju ovih resursa kao izvora održive konkurentne prednosti kroz kreiranje i razvoj baze visokog kvaliteta ljudskih resursa. Praksa ljudskih resursa pomaže da rezerve kapitala rezultiraju u održivu konkurentnu prednost samo kada su usaglašene sa odgovarajućom praksom ljudskih resursa koja podstiče produktivno ponašanje zaposlenih. Akcenat je na dinamici okruženja, firmi sa višim nivoom posedovanja resursa ljudskog kapitala, velike sposobnosti reagovanja na promene u okruženju kroz opažanje potreba za promenama, razvojem strategije koja treba da udovolji promenama i brza i efikasna implementacija ovih strategija.

Iskustva Srednje i Istočne Evrope pokazala su da je podrška za SME bila ograničena i nije davala očekivane ekonomske rezultate. Postojao je ograničen deo pomoći i stizao je samo u deo preduzeća, prijave za SME su bile komplikovane i duge, a i institucije za pružanje pomoći su u ranoj fazi svog razvoja. Za preživljavanje novih inovativnih preduzeća je bitno da odmah pronađu tržište, a velika preduzeća su njihovi kupci. Država pritom nastupa<sup>366</sup>:

- sa podrškom prilikom traženja tržišta (i u državnim institucijama i u vojsci),
- pomoć prilikom razvijanja ugovornih veza sa većim preduzećima,
- pomoć pri izvozu i prodaji u inostranstvo (zajedničke prodajne mreže, sufinansiranje nastupa na sajmovima, prezentacije na poslovnim konferencijama u inostranstvu).

Sa razvojem preduzetništva razvija se i nova industrijska kultura koja podrazumeva saradnju i ravnomernu raspodelu odgovornosti i nagrađivanja,

<sup>365</sup> Felrigoj, Anuska, Prašnikar, Janez, Jordan, Vesna. 1997. "Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy", *Small Business Economics*, No. 9, p. 503 – 514.

<sup>366</sup> "Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja". 2001. Urednici: Glas, Miroslav, Pšeničny, Viljem, Kraljeta, Vedran. Izdavači: Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, SPC, GEA Collegeu.

koja dolazi do nivoa izvršitelja u proizvodnji koji mogu doprineti malim poboljšanjima postupka i proizvoda, a kao uspešan primer navodi se japanska Toyota.

Evropska fonadacija za istraživanje preduzetništva (European Foundation for Entrepreneurship Research - EFER) je poslednjih godina istraživala na području dinamičnog preduzetništva, a početkom desete decenije XX veka je započela istraživanje sa radom "Preduzetnički kapital i preuzetništvo u Srednjoj i Istočnoj Evropi" sa "Pregledom baze podataka za 750 dinamičnih preduzetnika Srednje i Istočne Evrope", nakon čega je usledio rad "Evropskih 500 - dinamični preduzetnici - stvaratelji novih radnih mesta. Zemlje u kojima je vršeno istraživanje u Istočnoj i Centralnoj Evropi su Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija, a *primarni cilje je bio da se razvije svest o brzo rastućim firmama u Srednjoj i Istočnoj Evropi.*

Kada je tranzicija počela u istočnoj i centralnoj Evropi - Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rusija, Rumunija i Bugarska krajem 1990. godine, i početkom 1991. godine, posve je postalo jasno da će doći do velikih potresa u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, do povećanja nezaposlenosti i velikih gubitaka zaposlenja izazvanih tržišnim šokovima u sistemu proizvodnje, i ako je pre toga postojala puna zaposlenost, drugačije rečeno nulta stopa nezaposlenosti<sup>367</sup>. Tih godina, došlo je do sporijeg pada zaposlenosti u državnom sektoru, a raskidi radnog odnosa u početku su bili dobrovoljni, dok su već kasnije nisu bili dobrovoljni. Privredni sektor u mnogim od ovih zemalja u tranziciji je rastao, a oni koji su izgubili posao u državnom sektoru, postali su nezaposleni ili su napustili radnu snagu. Najšira privatizacija sprovedena je u Češkoj i Rusiji, ali nije zaustavljeno finansiranje državnih preduzeća iz budžeta. Osnovni trendovi uočeni u ovim zemljama su sledeći: u Poljskoj, Mađarskoj i Češkoj zaposlenost državnog sektora je opala čime su se stvorili uslovi za restrukturiranje ovog sektora, a privatni sektor je ekspandirao; Bugarska, i manje, Slovačka, imale su veliki pad zaposlenosti državnog sektora, ali slab porast privatnog sektora, što je dovelo do visoke nezaposlenosti, Rusija, i manje, Rumunija imale su meko budžetsko ograničenje koje je omogućilo državnim preduzećima da održe zaposlenost po ceni hiperinflacije. Na samom početku tranzicije, preduzeća su koristila mere dobrovoljnog raskida radnog odnosa, skraćivanje časova rada i nedobrovoljne odmone za smanjivanje zaposlenosti.

Jedno od dosadašnjih iskustava zemalja u tranziciji ukazuje na tri faze prestrukturiranja radne snage. Na početku tranzicije, za prvu fazu je karakteristično, da se zaposlenost u državnom sektoru smanjivala kroz osipanje radne snage, prirodnim putem je dolazilo do zamene, kroz oblike ranijeg penzionisanja, putem dobrovoljnog napuštanja, disciplinskih otpuštanja i uz zamrzavanje upošljavanja novih radnika. U drugoj fazi došlo

<sup>367</sup> Ratković, Marija. 1995. »Zapošljavanje i politika tržišta rada u Jugoslaviji« *Mesečne analize i prognoze – MAP*, br: 7-8, juli-avgust, Institut ekonomskih nauka, Beograd,

je do porasta otpuštanja naročito starijih radnika koji su bili blizu penzionisanja i intenzivnog invalidskog penzionisanja. Tek u trećoj fazi je došlo do značajnijeg smanjivanja zaposlenosti, najvećim delom praćenu ulaskom nezaposlenost, a ne napuštanjem radne snage i u ovoj fazi pristup dotacijama, kreditima i drugim finansijskim podrškama je selektivan, restriktivan i otežan. Ova pojava nezaposlenosti javila se kao prepreka restrukturiranju privrede. Tako da je najveći problem danas usporavanje rasta nezaposlenosti i ponovo uključivanje dugoročno nezaposlenih u aktivnu radnu snagu.

Aktivna politika tržišta rada nije dala odgovarajuće efekte u ovim zemljama iz dva razloga<sup>368</sup>:

- veoma mala sredstva posvećena ovim merama nisu mogla dati značajnije efekte,
- postojale su neodgovarajuće mere i instrumenti aktivne politike, jer prioritetni cilj nije bio smanjenje dugoročne nezaposlenosti, te je ova politika ostala neadekvatna.

U zapadnim zemljama, najveći deo sredstava koristi se na dugoročno nezaposlene pre svega putem programa obučavanja. Velika sredstva uložena su na aktivne mere u Češkoj i Slovačkoj, i ona su bila usmerena na mlade ljude, nekvalifikovane i mlade koji prvi put traže posao, a pored toga, one su odvojila velika sredstva za otvaranje novih radnih mesta. Pored politike tržišta rada, neophodna je i odgovarajuća makroekonomska politika. Proces restrukturiranja radne snage podrazumeva:

- prilagođavanje nivoa zaposlenosti potrebama efikasne proizvodnje odnosno oslobađanje od viškova radnika, kao što su skrivena nezaposlenost ili suvišna zaposlenost i njihovo zapošljavanje u drugim aktivnostima (redeployment), i
- prilagođavanje postojećih znanja i stručnosti tražnji za novim znanjima i stručnostima.

Posmatrajući sa stanovišta međunarodnih ljudskih resursa, u literaturi je evidentan drugačiji pristup. Kompanije koje proizvode u zemljama u razvoju i u zemljama u tranziciji i istraživanja koja sprovode u terminima IHRM beleže razliku od onih u razvijenim zemljama. Tri termina potrebna za razjašnjenje su: zemlje u razvoju i ekonomije tranzicionih zemalja, multinacionalno preduzeće i IHRM<sup>369</sup>. Pomenuti elementi su bili razmatrani odvojeno, ali kada se posmatraju isprepletano dolazi se do zaključka da multinacionalne kompanije imaju svoje poslovne operacije u zemljama u razvoju i obavezno uključuju IHRM. Firme mogu biti sasvim velike, kao tipične multinacionalne firme koje imaju široko i ekstenzivno istraživanje ili

<sup>368</sup> Ibid, Ratković, Marija. 1995

<sup>369</sup> Napier, K. Nancy, Tuan Vu, Van. 1998. »International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart?«, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Br. 1, p. 39 – 77.

male i srednje kompanije sa težnjom da posluju u inostranstvu. MNE svoje poslovanje investiraju iz sopstvenih podružnica ili firmi sa zajedničkim ulaganjem, kancelarija-predstavništva u branši. U nekim od ovih slučajeva, MNE imaju zaposlene nacionalnosti matične zemlje, imaju bar jednog zaposlenog nacionalnosti zemlje domaćina (HCN), a mogu takođe zaposliti u zemlji domaćina jednog ili više nacionalnosti treće zemlje (TCN). Firma pripada »osnovnoj kući«, a posluje u nekoj zemlji u razvoju ili tranzicionoj ekonomiji. Međunarodni menadžment ljudskih resursa tada podrazumeva držanje zajedno globalnih firminih aktivnosti koje su povezane sticanjem, razvojem, procenom i nagrađivanjem zaposlenih i lokalnih i nelokalnih zaposlenih. Praksa i politika su strani menadžeri, međutim postoji čitav niz primera o njihovoj neefikasnosti i nepostojanju izvora informacija o tome »odakle problemi dolaze i kako ih rešavati« u ovim grupama zemlja.

Posmatrajući postojeće modele, izdvaja se nekoliko karakteristika<sup>370</sup>: *okruženje* čiji uticaj rezultira na IHRM, *pravni i kulturni kontekst* ili egzogene varijable koje se mogu naći u svim modelima, *političke* koje mogu biti sumirane pravnih sistema u nekim situacijama i *ekonomske varijable* koje su povezane sa dva ili više delova eksplicitno u *varijable industrijskih odnosa*.

U zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji, mogu se opisati samo ključne konceptualne razlike. Četiri tipa kontekstualnih faktora su značajni za MNE bez obzira gde se poslovanje odvija, Ova četiri faktora su *ekonomski, politički i pravni, tehnološki i infrastrukturni i društveni i socijalni pristup*. Takođe se predlaže da može biti prisutna varijalba koja se može nazvati faktor okruženja. Uticaj okruženja na IHRM postoji i ovaj faktor okruženje može biti upadljiv u zemljama u razvoju zato što dopušta prirodu promena, potencijalno snažno povlačenje sudara starih i novih vrednosti da dolaze iz takvih promena i da »tačke interakcije« između MNE i entiteta u zemlji traže različite pristupe za IHRM.

#### 4.1. Faktori kompetencije zemalja u tranziciji

Globalni problemi sa kojima se susreću zemlje u tranziciji su između ostalog opšte odlike globalne ekonomije koju karakteriše otvoreno svetsko tržište, visoka konkurentnost, ubrzane tehnološke i strukturne promene kao i cyber-revolucija koji su imali dramatičan uticaj na rad. Efekti se protežu nejednako, uključujući simulacije i izuzetne ljude, regione i ekonomske sektore koji sada imaju velike promene<sup>371</sup>.

Dostignuti ciljevi ILO rada za sve može biti moguć samo kada ljudi imaju ciljeve i imaju izgrađene institucije da predstavljaju njihove interese, prema tome, to se zove »prikazivanje sigurnosti«, praksa »glas na radu« potpora

<sup>370</sup> Ibid, Napier, K. Nancy, Tuan Vu, Van. 1998.

<sup>371</sup> Your Voice at Work, Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. 2000. International Labour Office, 88th session, p. VIII, 7,

dobrom funkcionisanju institucija, kao osnovi za održivi rast. »Prikazivanje sigurnosti« olakšanje lokalne odgovornosti u globalnoj ekonomiji, kolektivne institucije daju prednost sigurnosti u okviru slobodnog udruživanja.

- *Trgovinska liberalizacija* - je zajedno sa poboljšanjem tržišta u transportnim sistemima i komunikacionim tehnologijama/informacionim tehnologijama uslovljena globalizacijom. Ona predstavlja jedan od krupnih problema sa kojim zemlje treba da se sretnu na svetskom tržištu<sup>372</sup>. U okviru Evropske unije, države članice su se obavezale da će imati otvorenu politiku između ljudi i ciljeva zajeničkog internog tržišta<sup>373</sup>. Postizanje radne mobilnosti između država članica je bilo za očekivati unutar ovog dvojnog programa, i ovo je značilo glavnu prednost socijalne politike u regionu. To isto znači da nacionalnosti treće zemlje ne mogu tako lako imati pristup radu u Evropskoj uniji, prioriteti se daju nacionalnostima država Članica. Preferencijali postoje za radnu snagu nacionalnosti Unije na Zajedničkom tržištu rada, a ponekad je moguće naići na diskriminaciju na radu. Osim toga, inovativna personalna politika, tako je dizajnirana da zahteva konstantni proces učenja, a zahteva i otvorene odnose između menadžmenta i ukupne radne snage<sup>374</sup>.
- *Znanje* je jedan od kamena temeljaca merenja razvoja života i rada, jer se njime stiču potrebne veštine, dok strategija treba da bude prilagođena razvoju i prenosu znanja<sup>375</sup>. Navode se brojne alternative koje su dostupne: *model obuke* – znanje postoji unutar institucije, ali i kasnije može biti razvijeno; identifikovan je još jedan pristup koji je nazvan *dizajn strategije* – on daje potvrdu da znanje ima istaknuto mesto u društvu. Razlika u odnosu na prethodni pristup je u tome da su nosioci znanja doneli to znanje direktno sa radnog mesta sa zadacima decidirano kako je bio strukturiran; treći pristup može biti terminisan kao *razvoj ljudskih resursa* – pristup unutar kojeg je data garancija radnicima da na radnom mestu treba da uče, međutim njihovo učenje ne treba da bude konzistentno sa specifičnim jedinicama strukture znanja tradicionalnih vrsta. Oni treba da uče kako bi njihova uloga bila potpunija i bolja i kako bi imali bolji osećaj da treba da baziraju njihove sopstvene strateške ciljeve; četvrti pristup može biti nazvan *strategija dijaloga* – osnovno prenošenje učenja ili znanja radnicima na radnom mestu, ali poboljšava njihove sposobnosti i daje kolektivnu koristost postojećeg uopavanja, i iskustvo poboljšanja njihovih komunikacionih alata.

<sup>372</sup> Ghose, K. Ajit. 2000. »Trade liberalization, employment and global inequality«, *International Labour Review*, Vol. 139, No. 3, p. 281 – 286.

<sup>373</sup> Vandamme, Francois. 2000. »Labour mobility within the European Union: Findings, stakes and prospects«, *International Labour Review*, Vol. 139, No. 4, p.437 – 454.

<sup>374</sup> Thurman, Joe. 1993. *On business and work*, International Labour Office, Geneva, s. 15.

<sup>375</sup> Ibid, Thurman, Joe. 1993.

- *Tehnološke promene* su stvorile potrebu za »fleksibilnošću«, a u tom kontekstu i fleksibilnu zaposlenost<sup>376</sup>. Dok je nezaposlenost imala dominantan uticaj na protekle makro-ekonomske probleme za uniju, umnožene sa tehnološkom promenama koje dominiraju iz dana u dan mikro-ekonomskom ponašanjem sa zaposlenima u svakom virtualnom sektoru industrijalizovanih ekonomija<sup>377</sup>. Na primer, u 1984-oj godini, Unija nemačkih metalških radnika, IG-Metall publikovala je sledeće kriterije za organizaciju ljudi na radu (*human organization of work*): zadržati mnoge poslove ako je moguće u sistemu rada; smanjiti stres na poslu, naprezanje i rizikovanje zdravlja; smanjenje intenziteta rada i stres; poboljšavanje mogućnosti za komunikaciju i saradnju između radnika ili stvaranje mogućnosti za više kontakata; izbegavati nove forme kontrole i nadzora, i osigurati adekvatan nivo plata.
- Pažljivijim sasumiranjem došlo se do zaključka da *deindustrializacija* doprinosi nejednakom širenju dohotka u Americi i višoj nezaposlenosti u Evropi<sup>378</sup>. Postoje neke sugestije da je deindustrijalizacija rezultat globalizovanog tržišta i da je podstrekivana brzim rastom trgovine sever – jug, odnosno rastom trgovine između uspešnih ekonomija i sveta u razvoju<sup>379</sup>. Deindustrijalizacija je principijelno rezultat više produktivnosti u proizvodnji od one u uslugama. U dvadeset i tri istaknute ekonomije, zaposlenost u proizvodnji deklarirana je sa oko 28% radne snage u 1970. godini i oko 18% u 1994. godini. Između individualnih ekonomija, deindustrijalizacija je započeta u različito vreme i napredovala je različitom brzinom.
- *Nezvaničan rad* - još je pre 30 godina ILO prvi koristio termin "*informal sector*", odnosno neformalni sektor kako bi opisala aktivnosti jeftinog rada koji se radi vrlo teško i koji nije priznat, registrovan, zaštićen ili regulisan javnom punovažnošću<sup>380</sup>.

<sup>376</sup> Ozaki, Muneto. 1999. Negotiating flexibility, The role of the social partners and the State, International Labour Office, Geneva, s. 169.

<sup>377</sup> Jedna od definicija fleksibilne zaposlenosti, inače definicije se dosta razlikuju, obuhvata: zaposlene sa nepunim radnim vremenom, zaposlene koji rade manje od nacionalnih standarda radne sedmice; privremeni rad, obuhvata neke zaposlene na određeni period, uključujući pripremu rada; neregularno zaposlene na ili sa prekidima/prestupnie prirode; zaposlene ispod minimuma ugovora o obuci, kombinaciju obuke i zaposlenosti, i sezonski zaposlene. Fleksibilna zaposlenost je pojam koji za sebe vezuje fleksibilno plaćanje, fleksibilno radno vreme (inovacija u dnevnim i radnim satima), fleksibilne radne organizacije koje uključuju promene u klasifikaciji posla, višestrukoj obuci radnika, učinku višestrukih zadataka i promociji timskog rada.

<sup>378</sup> Rowthorn, Robert. Ramaswamy, Ramana. 1997. »Deindustrialization – Its Causes and Implications, Economic Issues«, *International Monetary Fund - IMF*, September, Washington, D.C.

<sup>379</sup> Tokom proteklih 25 godina, zaposlenost u fabrikama kao udeo totalne zaposlenosti je opao dramatično u svetskom ekonomskom napretku, fenomen široko spominjan kao deindustrializacija. Trend, detaljno evidentiran u USA i Evropi, je takode očigledan u Japanu i posmatran, proučavan skorije u četiri ekonomije »Tigrova« Istočne Azije, Kine sa provincijom Tajvan, Hong Kong, Koreje i Singapura. Nije iznenađujuće, deindustrijalizacije je uslovljena prilično pažnjom u ovim pogodnim ekonomijama i daje povećanu snagu debati o razlozima i verovatnim implikacijama. Rowthorn, Robert. Ramaswamy, Ramana. 1997. »Deindustrialization – Its Causes and Implications, Economic Issues«, *International Monetary Fund - IMF*, September, Washington, D.C.

<sup>380</sup> ILO. 2002. "Decent work and the informal economy", *International Labour Conference 90<sup>th</sup> Session, Report VI, 2002*, International Labour Office, Geneva

Početak devedesetih, dilema je postojala u tome da li je potrebno da ILO konstituiše i da li treba da promovise neformalni sector obzbeđujući zaposlenost i plate ili pokušava da proširi regulaciju i socijalnu zaštitu i da što je moguće više smanji kapacitete ovakvog načina rada i. I danas je to još uvek dilema, ali ne tako velika i ne tako kompleksna<sup>381</sup>. U industrijski razvijenim zemljama ovo je vremenski ili rezidualan problem, dok je u zemljama u razvoju i onim u tranziciji, većina zaposlenih skorijih godina, bilo zaposleno u neformalnoj ekonomiji. Veliki broj ljudi je prelazio u neformalnu ekonomiju zato što nije mogao da nađe posao u formalnoj ekonomiji. Međutim, u međuvremenu, pojavila se povećana fleksibilnost i informalizacija u odnosima proizvodnje i zaposlenosti u kontekstu globalne konkurentnosti i informacione i komunikacione tehnologije. Sve više i više firmi umesto da koriste "full time", zaposlenost na dugi rok, regularnu radnu stagu zasnovanu na jednoj, velikoj registrovanoj fabrici ili radnom mestu, je decentralizovalo proizvodnju i reorganizovalo rad formirajući fleksibilnu i specijalizovanu proizvodnu uniju koja je postala neuređena i neformalna.

Neformalni radnici i preduzetnici su karakteristični za visok rang osetljivosti i ranjivosti privrednog sistema. Oni nisu deo legalnog i regularnog radnog okvira<sup>382</sup>. Globalizacija je često bila citirana kao glavni razlog za proliferaciju neformalne ekonomije. Istina je da globalizacija pruža nove prilike za nove poslove i nove mogućnosti za samozaposlenost. U nekim zemljama u razvoju, udeo afilijacija transnacionalnih korporacija u zemlji domaćina povećava zaposlenost. Postoji tvrdnja da gde je neformalna ekonomija povezana sa globalizacijom znači često da su zemlje u razvoju bile isključene iz integracije u globalnu ekonomiju.

- *Migracija*. Priroda uslužnog sektora je manje nastavljena pogodba centralizovanim platama. U kontekstu globalizacije, kao jedan od ključnih fenomena ističe se i *migracija visokostručnih kadrova* i naučnika koja se ubrzava i povećava tokom devete i desete decenije XX veka<sup>383</sup>. Migracija u razvijenim zemljama visokostručnih kadrova nije zabrinjavajuća, stoga što se uvidela činjenica da ona tim zemljama *donosi ekonomsku korist, a ne stvara socijalni teret*. Na jedinstvenom tržištu Evropske unije podstiče se razmena visokostručnog kadra. Slične migracije u okviru Japana i SAD traju nekoliko meseci.

Migracija visokostručnog kadra može se sprovesti u zemlje u tranziciji i zemlje u razvoju stvaranjem brojnih mešovityh preduzeća zasnovanih na

<sup>381</sup> Ibid, ILO. 2002.

<sup>382</sup> ILO Deklaracija o fundamentalnim principima i pravima na radu i informalna ekonomija - Fundamentalni principi i prava na radu i osnovna Konvencija primenjuje se i odnosi na sve radnike, radnici u neformalnom sektoru ne treba da budu u sistemu drugog reda. Ne treba da postoji odvojena regulacija radnog okvira za formane i neformalne radnike. U pogledu fundamentalnih ljudskih prava, nasilja ili nepodobnosti neophodno je da budu dobro informisani. Osnovni principi su: sloboda udruživanja i prava na kolektivno pregovaranje, eliminacija prisilnog rada, eliminacija rada dece, eliminacija diskriminacije i unapređenje na bolje.

<sup>383</sup> Grečić, Vladimir. 1999. »Odliv mozгова' ili 'cirkulacija' visokostručnog i naučnog kadra, *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 13 – 23,

zajedničkim ulaganjima, kada se visokostručni kadar zapošljava u manje razvijenim zemljama<sup>384</sup>. Ovom prilikom su uključeni menadžeri i stručnjaci svih kategorija i vrsta, rukovodeće osoblje, računovodstveni stručnjaci, eksperti informativne tehnologije, medicinski stručnjaci, inženjeri, istraživači kao i migranti preduzetnici<sup>385</sup>. Migracija iz manje razvijenih zemalja može biti kroz odlazak studenata uglavnom na školovanje u razvijene zemlje, na nekoliko godina na univerzitetima širom sveta, nakon završetka studija vraćaju se u zemlju porekla i prenose znanje i iskustvo koje je stečeno u nekoj industrijski razvijenoj zemlji. Intelektualna migracija predstavlja odlazak društvene elite manje razvijenih zemalja koja je obeležje kulturnog, naučnog tehnološkog i društveno-ekonomskog progressa, sve više se povećava. Pored radnog mesta, migranti menjaju i državnu teritoriju.

U opsegu i brzini ekonomskih promena u Centralnoj i Istočnoj Evropi i Sovjetskoj Uniji ponovo su označene : tržište sada operiše kroz više regiona, više nacionalnih prihoda je proizvedeno u privatnom sektoru<sup>386</sup>. Tokom desete decenije XX veka tranzicione ekonomije napreduju u cenovnoj i trgovinskoj liberalizaciji, isto kao i u privatizaciji.

Novi privatni sektor je izvor ponovne zaposlenosti uklonjenih radnika i predstavlja izvor preduzetništva i budućeg rasta. Takođe obezbeđuje participaciju, osnovu za političku stabilnosti i odanost između populacije tržišne ekonomije. Smanjena veličina i restrukturiranje velikih preduzeća zahteva realokaciju i ponovno uspostavljanje vlasništva i kontrole. Strani strateški investitori su često idealni partneri jer oni obezbeđuju krucijalne veštine i nastoje da pronađu profitabilne suprotnosti. Ukoliko postoji makroekonomski i politički rizik u regionu, Evropska banka za obnovu i razvoj za internacionalne institucije mogu igrati važnu ulogu u obezbeđenju kofinansiranja potencijalnih investitora, domaćih i stranih. Iskustvo govori da su *uzajamno partnerstvo i poverenje* krucijalni za direktne strane investicije i odanost na dugi rok. Mogućnost preduzeća da *poveća radni kapital i investiranje zahteva efektivnu regulaciju i kontrolu finansijskog sektora, biznis prakse i preduzetništva*. Novi vlasnici u promeni restrukturiranja starih

<sup>384</sup> Evropska društva su u celini suočena sa procesom naglog starenja stanovništva. Tak briga evropske ekonomske politike treba da bude ravnoteža između ekonomske i socijalne politike, kao i između fleksibilnosti i sigurnosti koja je u uskoj vezi sa HRM, odnosno koja će im puržiti sigurnost u okviru promena. Drugim rečima *tehnologija se "podmladila", a radna snaga će biti sve starija*. Sa gledišta kadrovskih izvora to znači da će znanja i sposobnosti radne snage zaostajati barem 10 godina za potrebama tehnologije ukoliko se brzo ne potraže način prilagođavanja i znanja i sposobnosti radne snage, Evropa će biti suočena sa ozboljnim raskorakom između potreba preduzeća i raspoloživim znanjima. Prevladavanje ovog raskorska predstavljaće ključnu zajedničku investiciju vlada i poslodavaca u sledećih deset godina. Pri samom vrednovanju preduzeća zaposleni se uzimaju kao jedna od ključnih stavki: broj zaposlenih, struktura po funkcijama preduzeća i kvalifikacijama, sindikat, da li je u prošlosti bilo štrajkova, lokalno tržište radne snage, politika zapošljavanja i nagrađivanja, da li su fiksne plate zvisle od obima posla i uspešnosti, kakva je fluktuacija u preduzeću, naročito u menadžmentu, uslovi rada i radni moral. "Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja". 2001. Urednici: Glas, Miroslav, Pšeničny, Viljem, Kraljeta, Vedran. Izdavači: Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, SPC, GEA Collegeu. p. 103.

<sup>385</sup> Događaji kao što su etnički sukobi, građanski rat i ekonomske sankcije Ujedinjenih nacija, opšte siromaštvo i beznade koji su obeležili poslednju deceniju XX veka na prostoru SFRJ i SRJ, ali i povećana tražnja razvijenih zemalja za stručnom radnom snagom, pojačali su migracione tokove, između njima su i kvalifikovani i visokostručni ljudi. Politika. 2002. Prof dr Vladimir Grečić. Članak: »Odlaze - i ostaju«.

<sup>386</sup> ILO Job Creator in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation 1998, NO. 189.

kompanija ili udeo kompanija, ne mogu i ne treba da imaju *sva radna i socijalna prava*<sup>387</sup>. Osnova *promocije tržišne orijentacije, disciplina plaćanja i efektivne stečajne procedure*, zahteva fundamentalnu preorijentaciju države. Država mora redefinisati *efektivno podešavanje i obezbeđenje institucija tržišnog oslonca*. Međutim, ni jedna od ovih inicijativa ne može uspeti bez *makroekonomske stabilnosti interno i povoljnog tržišnog rasta eksterno*.

## 5. Komparacija ponuđenih modela upravljanja ljudskim resursima

Evidentne su kulturne razlike između prikazanih modela menadžmenta ljudskih resursa i modela menadžmenta ljudskih resursa zemalja u tranziciji. Pritom najizraženije su suprotnosti američkih i japanskih sistema menadžmenta ljudskih resursa<sup>388</sup>. Pokušaj komunikacije različitih kultura u internacionalnom poslovanju dugo je bio sa vidnim teškoćama. Evidentni su mali pomaci u toj oblasti. Pravljenje kompromisa sa menadžmentom nije lako, kao ni opstajanje mnogih profesija sa malim napredovanjem kroz konkurentno kulturne sredine.

Amerika i Japan su veoma važni uzajamni trgovinski partneri, a kulturna distanca i različitosti utiču na sposobnost menadžera da budu efikasni na stranom tržištu. Uporedno istraživanje menadžmenta je tradicionalno fokusirano na vrednosti, stav i razlike u praksi menadžmenta koji doprinose kulturnoj distanci i koja izgleda da utiče na radne interakcije menadžera i kultura. "Da bi razumeo ljude neko treba da razume šta ih vodi da čine nešto, treba da razume njihove ciljeve, a da bi razumeo njihove ciljeve on mora razumeti njihovu celokupnu interpretativnu sistemsku šemu"<sup>389</sup>.

<sup>387</sup> U tom cilju, naša zemlja je ratifikovala nekoliko međunarodnih konvencija vezano sa oblast ljudskih resursa, kao što su, uglavnom 24. 11. 2000: Unemployment Convention 1919, Unemployment Indemnity Convention 1920, Right of Association 1921, Workmen's Compensation Convention 1921, Weekly Rest Convention 1921, Underground Work (Women) Convention 1935, Medical Examination Convention 1946, International Labour Conference, 90<sup>th</sup> Session, 2002, International Labour Office, Geneva, "List of Ratifications by Convention and by Country", (as of December 2001).

<sup>388</sup> Japanski sistem HRM prakse za radnike »plavih okovratnika« su vrlo uporedive širom svih japanskih integrisanih fabrika čelika. 1) Rad organizacije u japanskom čeličarnama završnih linija je karakteristično značajan za radničku participaciju timskog rešavanja problema, i rotaciju radnika na poslu. Timsko rešavanje problema poznato kao *jishu kanri* (JK). JK timovi u završnim linijama su poređeni sa 6 – 8 radnika uključujući timske lidere i direktno vodnje kroz koje *kaisen* -kontinuirano poboljšanje aktivnosti uzimaju centralno mesto. Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn. 1999. "The effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants", *Journal of Management Science*, Vol. 45, No. 5, *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, Japan, p. 704 - 721.

<sup>389</sup> Abramson, R. Neil, Keating, J, Robert, Lane,, W, Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management Interantional Review*, Vol. 36, No. 2, p.123 – 147.

Tabela 19: Interpretacija preovlađujućih razumevajućih elemenata ekonomskog učešća

<i>Teme</i>		
<i>Okruženje Poslovne institucije</i>	<i>Američki način</i>	<i>Japanski način</i>
Tržište	Promenljivost finansijskog tržišta	Tržišna pozicija
Kompanija	Produktivna organizacija	Poslodavac pravi profit
Konkurentnost	Zdrava borba	Praksa slobodne trgovine
Unija	Zajedničko povezivanje zaštitom	Udarna radna snaga preduzeća
<i>Ideali rada Dužnosti</i>		
Dužnost	Radna obaveza	Odgovornost prava zarade
Profesionalizam	Integritet i spoljašnjost	Ponošenje umetnošću
Prava	Ozakonjenje privilegija	Ona što su stečena kroz dužnosti
Bezbednost	Fizička zaštita/finansijska snaga	Sigurno radno mesto
Harmonija	Mirna saradnja	Zajedničko sporazumevanje
-----		
<i>Struktura Participanti radnog mesta</i>		
Vlasništvo	Vlasnik preduzeća (Boss)	Bogatstvo deoničara
Menadžment	Kontrolisanje odlučivanja lidera	Top kancelari
Zaposleni	Vrednost radnika	Sticanje plata plavih kragni
<i>Linije autoriteta</i>		
Vlasnik	Učenje vođstva	Kontrolisanje autoriteta
Snaga	Bogastvo i prestiž	Kontrola dužnosti
Red	Efikasna organizacija i komandovanje	Povinovati se vlasniku
Neodređenost	Zaposleni nižeg nivoa	Podređeni vlasniku
-----		
<i>Proces Proces rada</i>		
Radnik	Kompanijska aktiva	Unionizovane stečene zarade
Saradnik	Timski sparen drug i prijatelj	Grupni drug i rival
Radna grupa	Tim ispred svih	Kohezivna jedinica fabrike
Timski rad	saradnja koja vodi cilju	Kohezivno zajedništvo
<i>Proces odlučivanja</i>		
Konfrontacija	Uspaljeno neslaganje	Institucionalna borba/hijerarhijski konflikt
Konsultacija	Pomoćni saveti	Pravljenje sporazuma
Konsenzus	Glavni sporazum	Saradnja kroz diskusiju

Odlučivanje	Racionalni izbor	Autoritarni rezultat diskusije
-------------	------------------	--------------------------------

<i>Ljudi</i> <i>Personalni menadžment</i>		
Obuka	Razvoj programa	Lišavanje iskustva
Supervizija	Vodstvo i organizovanje	Nadgledanje radnika
Performanse evaluacije	Postupak evaluacije	Nagrada od vlasnika
Otpuštanje	Loše performanse	Ekonomsko skretanje na dole
<i>Sistem karijere</i>		
Karijera	Ciljevi za prednost	Iskustva i rekord
Starešinstvo	Godine i iskustvo	Rang i sigurnost
Mentorstvo	Pomoćno ljudstvo	Gazdina obuka

<i>Autput</i> <i>Rezultati rada</i>		
Profit	Uspeh kao krajnji rezultat	Kompanijski ciljevi
Performanse	Postupak outputa	Pokauivanje pouzdanosti/napor
Ostvarenost	Satisfakcija postignutog	Priznanje nappora/prednosti
Efikasnost	Menadžment vreme i trošak	Napor ka poboljšanju

Izvor:Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6.

Tabela 20: Razlike modela rada Japana i Amerike

<i>Amerika</i>	<i>Japan</i>
Deduktivni način rešavanja problema, oslanjaju se na činjenice	Induktivni pristup rešavanju problema, oslanjaju se na osećanja
Brzo donose odluke	Daju prednost sporijem donošenju odluka
Orijentisani na razmišljanje i prosuđivanje	Orijentisani na osećanje i opažanje
Favorizuju logičke, analitičke i nelične informacije	Favorizuju lične i grupne vrednost posvećujući se humanim aspektima problema
Okrenuti brzom zaključivanju i procenjivanju	Okrenuti potrebama za udruživanjem i harmonizacijom osećanja
Brzo donošenje odluka	Otvoreni za širi spektar informacija i manje voljni da dopuste brzo donošenje odluka
Uzimaju u obzir interese koji vode do profita	Uzimaju u obzir praktične ljudske interese

Izvor: Abramson, R. Neil, Keating, J, Robert, Lane,, W, Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management Interantional Review*, Vol. 36, No. 2.

Tabela 21: Dalji kontrast između dve kulture

<i>Zemlje</i>	<i>SAD</i>	<i>Japan</i>
Zapošljavanje radnika	Iznajmljuje se određena stručnost (radni sati po čoveku i kvalifikacija).	Prima se celokupna ličnost, čitav čovek koji postaje član firme.
Svojina korporacije	Firma pripada akcionarima koji moraju za njih da stvaraju profit.	Firma je pravno u svojini akcionara. Ali, važnije je što u moralnom smislu firma predstavlja kolektivnu svojinu svih članova, od predsednika do običnog radnika.
Motivisanost i odgovornost zaposlenih	Motivacija zaposlenih putem posebnih nagrada ili kazni. Ocene kroz radni učinak. Šef "iznajmljuje" pomoć svojih podređenih. Strah da ne izgube posao, doprinosi da se zna ko je "glavni". Otkazi su neizbežni. Sindikati priznaju upravi pravo na otkaz.	Kada se rukovodstvo prevari u računu ili ako su loši ekonomski uslovi, odgovornost snose svi - od vrha do dna. Dividende se smanjuju. I plate vrhunskih rukovodilaca padaju. Plate i rashodi srednjeg rukovodećeg kadra se reduciraju, pa tek onda može uprava da zatraži od radnika da podnesu ekonomska opterećenja zbog slabijeg poslovanja. Sigurnost zaposlenja odražava osnovni poredak firmi. Strah pojedinca da će ostati bez posla ne može da se koristi za motivisanje radnika.

Izvor: Yoshi Tsurumi. 1982. *Japanci dolaze - uzajamno dejstvo multinacionalnog biznisa i politike*, Bigz, Beograd.

Komparacija različitih stilova upravljanja i filozofije menadžmenta može se videti kroz posmatranje automobilske industrije, u kojoj je nastalo nekoliko pravaca, *pravac američkih proizvođača - fordizam* (Ford, Chrysler, GM), *evropskih proizvođača - rolsizam i mercedizam* (Rols-Rojs, Mercedes, Audi, BMW, Ferrari, Volvo) i *- japanskih proizvođača - tojodizam* (Toyota, Nissan, Micubishi, Honda).

Tabela 22: Ključne karakteristike alternativnih strategija

<i>Proizvođači automobila u SAD</i>	<i>Proizvođači automobila u Evropi</i>	<i>Proizvođači automobila u Japanu</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- masovna proizvodnja</li> <li>- veliki obim proizvodnje</li> <li>- fleksibilna masovna proizvodnja</li> <li>- niske cene</li> <li>- upravljanje radom zaposlenih</li> <li>- potrošači imaju povećan interes za uvozne automobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ručni rad i umetnost</li> <li>- od malog do srednjeg obima proizvodnje</li> <li>- specijalizacija</li> <li>- visoke cene</li> <li>- mali značaj zaposlenih</li> <li>- višesutruko tržište potrošača i različite socijalne grupe sa različitim potrebama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nauka</li> <li>- mali/veliki obim proizvodnje</li> <li>- fleksibilno prilagodavanje</li> <li>- niski troškovi</li> <li>- totalno angažovanje ljudskih resursa</li> <li>- potrošači žele sa automobilom da zadovolje svoje potrebe za individualnošću i luksuzom</li> </ul>

Izvor: Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

Preduzeća koja hoće da opstanu na svetskom tržištu, u savremenim uslovima, moraju prihvatiti merila globalnog kvaliteta preduzeća, moraju se neprekidno angažovati na poboljšanju kvaliteta unutar svih funkcija - međusobno rangiranih po važnosti.

Tabela 23: Opšte karakteristike zemalja Trijade

<i>Menadžment u Japanu</i>	<i>Menadžment u SAD</i>	<i>Menadžment u Evropi</i>
interesi preduzeća ispred interesa pojedinaca	interesi pojedinca se uvažavaju	istovremena zaštita interesa preduzeća i pojedinca
pojedinaac vezan za grupu i lojalan joj je	pojedinaac tokom radnog veka menja mnogo grupa	poslušnost radnika u grupi i naglašenost hijerarhije
briga za zaposlenog u preduzeću i u privatnom životu	privatni život i rad su odvojeni	briga za zaposlenog u preduzeću, ali i izvesno interesovanje za njegov privatni život (poštovanje zakonskih normi čime se izbegavaju rizici)
individualni zadaci nisu strogo definisani i propisani	individualni zadaci su detaljno opisani	sklonost ka individualizmu
doživotna briga preduzeća za svoje zaposlene	preduzeća tretiraju radnu snagu kao robu	preduzeće je iznad pukog uvećanja profita oslonac u formiranju sistema vrednosti usmerenog na porodicu i društvo

informacije se dele između zaposlenih, više radnika odlučuje	informacije se kreću hijerarhijskom putanjom	donošenja odluka kroz sigurnost preko nauke i struke, a pregovara se i sa radnicima
horizontalno i vertikalno premeštanje radnika	stroga specijalizacija zaposlenih	premeštanje radnika u skladu sa potrebama preduzeća
stalni programi obrazovanja svih zaposlenih	obrazovanje i usavršavanje zaposlenih delom prepušteno samim zaposlenima	periodični programi obuke i obrazovanja
visok životni standard	preduzeće ne brine o privatnom životu zaposlenih	visok životni standard
vreme koje zaposleni provede na poslu je osnovni kriterij za unapređivanje i povećanje plate	vreme koje zaposleni provede na poslu sporedni je kriterij u napredovanju (uspeh i ostvarenje radnih zadataka)	vreme provedeno na poslu je jedan od važnijih kriterija za unapređenje
MNK naglašavaju centralizaciju u postizanju globalnih interesa	MNK stavljaju akcenat na formalizaciju struktura i procesa	MNK naglašavaju socijalizaciju

## §§§

Svetsku privredu karakterišu tri dominantna modela menadžmenta ljudskih resursa, *evropski, japanski i američki*. Svaki model odlikuje svojstveno planiranje ljudskih resursa, rotacija ljudi i sistem unapređenja i nagrada sa težnjom priključenja internacionalnoj integraciji. Koncept HRM je razvijen u USA i bio je dominantan sve do pojave japanskog i kasnije evropskog modela ljudskih resursa, koji u sebi sadrži splet petnaest zemljaja i bar tri različita pristupa zaposlenim ljudima. U svakom modelu evidentna je *pomoć kompanije da pridobije konkurentnu prednost putem ljudskih potencijala i angažovanju HRM u strategiji formulacije procesa na dugi rok uz zaštitu vitalnih interesas*. Promocija menadžera, u novonastalom tržišnom okruženju zasnovana je na veštinama i sposobnostima, odnosno kreće se u terminima *«kompletne osposobljenosti»* koja predstavlja način prilagođavanja industrijskim promenama. Japan je iznedrio termin *»globalna lokalizacija«* uz širenje proizvodnih filijala u drugim zemljama sa uvažavanjem lokalnih procedura i propisa. Elementi uspeha u kontekstu jednog modela nisu garancija uspeha u okvirima drugog modela, jer postoje izražene kulturne različitosti i prisutna je društvena segmentacija.

Sličnosti u modelima menadžmenta ljudskih resursa u pomenutim zemljama je moguć samo prilikom komparacije faktora na strateškom nivou. Naime zajedničko im je nastojanje povećanja efikasnosti i kvaliteta ljudskih resursa, povećanje njihove korisnosti u organizaciji, sistem procene, rotacija i obuka prema potrebama kompanija, razvoj ljudskih resursa za SME i usluge, ulaganja u region i pripremanja kadrova za taj vid rukovođenja i pregovaranje »licem u lice«.

U realnom poslovnom svetu postoje i drugi modeli menadžmenta ljudskih resursa, koji se primarno zasnivaju na jednom od modela zemalja trijade, a sekundarno se sastoji od karakterističnih svojstvenih obeležja, na primer švedski organizacioni model, ali nisu tako dominantni u međunarodnom poslovanju i imaju sporadičan značaj.

1. Glava

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURCIMA U  
POSLOVNOJ PRIVREDI

## 1. Problemi domaće privrede iz ugla međunarodne orijentacije ljudskih resursa

U ovom poglavlju pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede. Pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede. Pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede.

Problemi koji je izazvao do albumatnih granica u mnogim taloženjima i centralni Europe je nedovoljno karakteristični i nedovoljno razvijeni procesi u kojima njihovi razvojni procesi. Međutim, to je pojedinačno vidan problem i u slučaju razvijajućih zemalja sa ciljno orijentiranim ekonomijama, i nije po svemu u tom smislu od njih poznato<sup>1</sup>. Posljedice nekada nedovoljno razvijajućih ljudskih resursa je izuzetno dublja.

## V Glava

U ovom poglavlju pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede. Pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede. Pokušat ćemo prikazati kako međunarodna orijentacija privrede i ljudskih resursa utiče na razvoj domaće privrede.

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U DOMAĆOJ PRIVREDI

<sup>1</sup> Također vidjeti i: J. H. K. van der Stoep, "The Role of Human Resources in the Development of the South African Economy", *Journal of Economic Surveys*, vol. 1, no. 1, 1987, str. 1-20.  
<sup>2</sup> Također vidjeti i: J. H. K. van der Stoep, "The Role of Human Resources in the Development of the South African Economy", *Journal of Economic Surveys*, vol. 1, no. 1, 1987, str. 1-20.  
<sup>3</sup> Također vidjeti i: J. H. K. van der Stoep, "The Role of Human Resources in the Development of the South African Economy", *Journal of Economic Surveys*, vol. 1, no. 1, 1987, str. 1-20.

## 1. Problemi domaće privrede iz ugla međunarodne orijentisanosti ljudskih resursa

*"Uslovi poslovanja nikada ne miruju. Nakon prosperiteta mogu slediti panika i kriza. Ekonomska ekspanzija ustupa mesto recesiji<sup>390</sup>. DBP, zaposlenost i realni dohoci padaju. Inflacija i profiti opadaju, a ljudi ostaju bez posla. Konačno je dosegnuto dno i počinje oporavak. Taj oporavak može biti spor ili brz. Može biti nepotpun ili može biti tako snažan da dovede do novog procvata. Prosperitet može značiti dugo razdoblje žive potražnje, obilje radnih mesta i sve višeg životnog standarda. Ili ga može obeležavati brzo, inflatorno rasplamsavanje cena i špekulacija, nakon čega će uslediti novo srozavanje<sup>391</sup>."*

Problem koji je narastao do alarmantnih granica u zemljama istočne i centralne Evrope je *nedovoljna iskorišćenost ljudskih resursa* pored iskušenja njihovih tranzicionih procesa. Međutim, to je podjednako važan problem i u slučaju razvijenih zemalja sa tržišno orijentisanim ekonomijama, i nije po strani u ma kojoj od ovih zemalja<sup>392</sup>. Posledice oskudne nedovoljne iskorišćenosti ljudskih resursa je mnogo dublja.

Visok udeo nezaposlenih postoji u razvijenim zemljama sa tržišno orijentisanim ekonomijama, ima konsekvence na period radikalnih ekonomskih i socijalnih transformacija i obeležje je tranzicije industrijske ere ka takozvanoj postindustrijskoj eri. Strukturna transformacija i modernizacija ekonomija ovih zemalja, specijalno posle naftnih kriza 1973. i 1979. godine, jednostavno nisu moguće bez restrukturiranja radne snage, eliminacije viška rada koji vodi u povećanu nezaposlenošću. Harmonizacija nivoa zaposlenosti sa potrebama dobijanja ekonomske efektivnosti proizvodnje je neophodna. Promena radnika iz neproaktivne u produktivnu branšu ekonomskih aktivnosti ili u drugi ekonomski sektor nastaje kada je rad otežan i pogoršan takozvanom »pukotinom u znanju« (»skill gaps«), gde postoji razdor između potreba za znanjem i profesionalnim veštinama, i aktuelnom ponudom. Restrukturiranje i modernizacija zahteva nova znanja i nove profesije

<sup>390</sup> Konjunktorni ciklus se deli na faze, recesija i ekspanzija su glavne faze, a 'vrhovi' i 'dna' označavaju prekretnice ciklusa, silazna faza konjunktornog ciklusa se naziva recesija koja se definiše kao razdoblje u kojem realni DBP opada uzastopno kroz dva najmanje uzastopna tromesečja. Recesija počinje na vrhu i završava se na dnu. Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William. 1992. *Economics*, 14<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Inc, New York

<sup>391</sup> Ibid, Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William. 1992...

<sup>392</sup> Ratković, Marija. 1995. »Insufficient Utilization of Human Resources, causes and consequences«, Business Policy, Poslovna politika, jun, Beograd.

značajno visokog nivoa obrazovanja i obuke. Individualci koji nisu spremni da njihova mesta zadrže prilagođavajući se promeňama, mogu postati kategorija nezaposlenih. Makroekonomska politika Amerike i Japana stimuliše kreaciju novih poslova, povećava zaposlenost. Uprkos komparativnom postojanom rastu, zemlje Evropske unije karakteriše signifikantno visok udeo nezaposlenosti kao konsekvencija nepodnesne makroekonomske politike koja rezultira u nedovoljnom broju kreacije novih zaposlenja.

U poslednje dve dekade XX veka, *zaposleni u zapadnoj tržišnoj ekonomiji* stekli su pravo na učešće u rezultatima preduzeća kroz udeo u profitu, u vlasništvu zaposlenih ili u oba slučaja, sa ciljem uvođenja veće fleksibilnosti u sistem plaćanja i formu slobodnijeg vlasništva<sup>393</sup>.

Učešće zaposlenih u rezultatima preduzeća kod *zaposlenih u istočnoj i centralnoj Evropi* umnogome je opterećen vlasničkim statusom preduzeća, začetkom industrijskih odnosa, socijalnim problemima, harmonizacijom propisa i pravila, izgradnjom korporativne kulture i smanjenjem broja nezaposlenih.

Stoga jedna od je uloga menadžmenta ljudskih resursa<sup>394</sup> razvoj i rast zaposlenosti. Prema OECD-ovim izvorima u prvoj polovini desete decenije XX veka zabeležena je stopa rasta nezaposlenosti. U Evropi je ključni cilj kreatora politike bio da zaštiti strmi ciklični uspon nezaposlenosti od naglih skokova u viši nivo nezaposlenosti u koji se ne bi mogla brzo vratiti kada dođe do oporavka. Tada se u državama OECD-a pristupilo nadgradnji znanja i veština u svojim ekonomijama kako bi se povećala zaposlenost i životni standard u oblasti tehnološkog progresa i promenljive međunarodne podele rada. Osnovni zahtevi su bili da politika tržišta rada, socijalna politika kao i obuka i obrazovanje podstiču jedni druge za hrabriju aktivnost. Ozbiljnost situacije na tržištu rada je bila otežana činjenicom da trenutni ciklični rast stope nezaposlenosti tokom faze ekspanzije nije bio dovoljno jak da smanji stopu nezaposlenosti na nivo prethodnog cikličnog minimuma. Ova takozvana "nazubljena" shema naglih skokova nezaposlenosti koji su dozvoljeni ili uslovljeni jedino malim opadanjem tokom više godina ekspanzije je

<sup>393</sup> U zapadnim tržišnim ekonomijama *vlasništvo zaposlenih* je danas predstavljeno u vrlo različitim formama u zavisnosti od organizacionih tipova preduzeća i različitim nivoima udela zaposlenih u rezultatima preduzeća, ponekad u kombinaciji sa udelom zaposlenih u donošenju odluka. Distinkcija je između dva tipa preduzeća: *radničke saradnje* – kada je više od 100% udela radnika u rezultatu preduzeća kroz udeo u profitu i kroz vlasništvo zaposlenih i *tradicionalne forme kapitalističkih preduzeća* – gde su ove dve forme participacije: u rezultatima preduzeća i u donošenju odluka, odvojena polja koja se ne poklapaju. Ali evidentno je predočeno da udeo zaposlenih u rezultatima preduzeća ima očekivane efekte na motivaciju zaposlenih, napor i produktivnost. Došlo je do promena u rigidnom sistemu garantovanih plata u kojem je nagrada nezavisna od napora, te je direktno povezan napor sa performansama preduzeća, koji opet treba da povećaju individualnu motivaciju i privrženost i da obezbede veću identifikaciju zaposlenih sa interesima njihovih firmi, rezultirajući u visoku radnu produktivnost i poboljšanje efikasnosti preduzeća. Što je viša odanost zaposlenih, može se očekivati niže izostajanje sa posla zaposlenih i povećan interes za edukaciju i obuku, prema *tome više investicija u firmi specifični ljudski kapital*. Uvalić Milica. 1996. "Employee ownership: The International Experience", ECPD, Belgrade, p. 67 – 94,

<sup>394</sup> OECD Employment Outlook. 1993. "Growth and Employment" A Key Role for Human Resource Development, Editorial, The OECD Observer, October/November '93, Paris,

potvrđena dugoročnom nezaposlenošću. Opstajanje nezaposlenosti mladih je još jedan indikator strukturnih teškoća - tvrdoglavo ostaje visoka u mnogim zemljama. Shodno tome, dva trenda u kvalitetu i priorodi poslova su važni za procenu performansi tržišta rada: 1) razlike u zaradama su se povećale u mnogim državama OECD-a tokom devete decenije XX veka i 2) poslovi na određeno vreme i privremeni poslovi čine veliki deo rasta zaposlenosti u tom periodu u Evropi. Prisutan i rizik od ponude nekih poslodavaca koji nude zaposlenje ispod standarda i sigurnih prihoda i ne predstavljaju dobar put za stvaranje uspešnih karijera. *Međutim, posebno se ističe strategija za rast i zapošljavanje uz politiku obuke i obrazovanja koja je celokupna ako razvoj ljudskih resursa posmatra kao integralni deo paketa politike koji ima zadatak da uveća performanse zaposlenih*<sup>395</sup>.

Tržište rada je dobar primer na kome može da se primeni klasična, široka definicija tržišta, mesto na kome se susreću ponuda i tražnja u ovom slučaju radne snage<sup>396</sup>. Ukoliko jedna zemlja ima samo jedno tržište rada i ako ono nudi homogene radne karakteristike, a ta činjenica je poznata svima, a onda ne bi trebalo da postoje ustanove za pomoć usklađivanja ponude i tražnje na tržištu rada, jer traženje posla i radnika treba da se odvija glatko. Međutim nije uvek tako u stvarnosti. Radnici poseduju veoma različite sposobnosti, kvalifikacije i znanje u okviru svojih poziva, a poslodavci takođe traže različite kvalifikacije za ponudu svojih proizvoda i usluga. Zbog toga i ne postoji homogeno tržište rada, već *heterogeni segmenti tržišta rada*. Uočen je poseban tip posrednika, *medijatora*, koji ništa ne prodaje, već dovodi u vezu ponuđače i tražitelje, a to i jeste jedan od zadataka zapošljavanja<sup>397</sup>.

U literaturi posvećenoj unutrašnjem rastu, naglašena je interakcija između iskustva kroz zapošljavanje, i rastuće produktivnosti kroz akumulaciju ljudskog kapitala. Na primer, razmena zaposlenih i akumulacija ljudskog kapitala pretpostavljaju da pojedinci mogu da povećaju svoje rezerve ljudskog kapitala jedino odlaganjem rada i ulaganjem u obrazovanje. To podrazumeva

<sup>395</sup> Međunarodna organizacija rada (International Labor Organization – ILO, Ženeva) je osnovana sa svrhom za brigu o nadgledanju globalne radne regulacije i pokušaja povezivanja regionalnih ekonomskih grupa koje imaju za cilj smanjenje razdaljina i rešavanje pitanja ljudskih prava. Međunarodni standardi rada generalno se odnose na sledećih pet polja: slobodu udruživanja, pravo organizovanja i kolektivnog pregovaranja, zabranu prinude rada, ograničenje korišćenja rada dece, garanciju prihvatanja uslova rada, uključujući maksimum sati po vikendu, sedmični period odmora, ograničeni rad za mlade osobe, minimum plata, minimum sigurnosti radnog mesta i zdravstvenih standarda i eliminaciju diskriminacije radnika. Golub, S. Stephen. 1998. »International Labor Standards: Are They An Appropriate Response to Global Competitiveness«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.27 – 29.

<sup>396</sup> Walwei, Ulrich. 1998. "Job Placement in Germany - Developments Before and After Deregulation", *LAB Labour Market Research Topics*, No. 31, Institute for Employment Resource, Nürnberg, Germany, p. 20 - 40.

<sup>397</sup> Na primer, jedan od instrumenata politike tržišta rada Nemačke je bio naknada za premošćivanje razlike između Istočne i Zapadne Nemačke. Primaoci ove vrste pomoći su imali više školsko obrazovanje i kvalifikacije od nezaposlenih u celini. Međutim, spremnost da se započne sa privatnim poslom je ipak u određenim slučajevima bila vezana sa minimalne kvalifikacije. U proseku 2% onih koji su počinjali privatni biznis nije imalo školsku kvalifikaciju, a manje od 10% nije imalo nikakve kvalifikacije za ponuđene pozive. S druge strane, više od 1/5 imalo je diplomu visokoškolske ustanove (6,6% više škole; 14,7% univerziteta). Samo jedan radnik od tri je bio ranije zaposlen kao nekvalifikovani radnik, dok su svi ostali zauzimali bolja mesta, a pojedini među njima su bili u vezi sa pravnim zadacima i donošenjem odluka. Mali broj primalaca je imao iskustvo sa sopstvenim privatnim biznisom. Wießner, Frank. 1998, "The Bridging Allowance as an Instrument of Labour Market Policy" *LAB Labour Market Research Topics*, No. 30, Institute for Employment Resource, Nürnberg, Germany, p. 2 - 18,

da bi akumulacija ljudskog kapitala treba da raste tokom recesije kada je, njena mogućnost koštanja, odnosno trenutna plata rada, niža. Ali ovo nije u celini dobro za ekonomiju jedne zemlje jer ne postoji podrška u teoriji da recesije pothranjuju unapređenje produktivnosti. Razvoj ljudskog kapitala stagnira u ekonomskim recesijama i u tom smislu *recesija predstavlja period izgubljenih mogućnosti u celini*<sup>398</sup>.

U našoj zemlji, proces tranzicije radne snage praćen je visokom nezaposlenošću<sup>399</sup>. Država je kontrolisala dinamiku nezaposlenosti i proces prestrukturiranja radne snage na sličan način kao i u ostalim tranzicionim zemljama kombinacijom penzionisanja, stvaranja kategorije radnika na plaćenom odsustvu i otpuštanja radnika, odnosno prilagođavanjem nivoa zaposlenosti potrebama efikasne proizvodnje. U ovoj fazi nužno dolazi do transformacije prikrivene nezaposlenosti u otvorenu nezaposlenosti. Nametnuo se opšti zaključak da je izostao socijalni program restrukturiranja radne snage i aktivno učešće države u podršci ovog procesa, a makroekonomska politika nije stvorila odgovarajuće makroekonomsko okruženje koje bi podsticalo ovaj proces. I sama ekonomska transformacija odvijala se, naročito posle 1997. godine, pod nepovoljnim spoljnotrgovinskim ograničenjima, kada je došlo do ukidanja preferencijalnog tretmana robe iz SRJ na tržištu Evropske unije. Naredne godine došlo je i do ukidanja drugih povlastica, pooštavanja platnog prometa, zamrzavanja sredstava preduzeća i banaka, zabrane komercijalnih letova i zabrane investiranja u našu zemlju<sup>400</sup>. U periodu agresije na našu zemlju, privatizacija je bila zaustavljena što je takođe doprinelo usporavanju procesa restrukturiranja privrede.

Privatizacija u tranzicionim ekonomijama<sup>401</sup> treba da bude bolje organizovana, gde zemlje u tranzicije treba da učvrste zaradu i pronađu drugu generaciju reformskog prilaza kako bi<sup>402</sup>:

- osigurale kontrolu preko fiskalnih i onih delova koji pripadaju neizvršenim obavezama;
- preduzele reforme tržišta rada i finansija u korist rasta i
- restrukturirale socijalnu potrošnju bez smanjenja efektivnosti socijalne sigurnosti.

Barijere kreacije novih firmi su kritične prepreke održivog rasta u tranzicionim zemljama Istočne Evrope<sup>403</sup>. Nove firme, uglavnom zapošljavaju

<sup>398</sup> Muscateli, Anton, Tirelli, Patrizio. 1998. "Credibility and Monetary Policy", *Oxford Economic Paper*, 50, Oxford University Press, p. 643 - 654,

<sup>399</sup> Ibid, Ratković, Marija. 1995.

<sup>400</sup> Hadžić, Mirosljub. 2000. "Prednjače uspešne firme", *Ekonomski signali*, septembar, Beograd, p.41.

<sup>401</sup> Tranzicija u bivšim socijalističkim zemljama zapravo predstavlja restauraciju kapitalizma. Savremena ekonomija je ekonomija velikih preduzeća, koje vode napretku tehnologije, koja opet, ukazuje na to da je vlasništvo odvojeno od upravljanja - menadžer je taj koji upravlja, a ne vlasnik. Prof. dr Branko Horvat. 2002. Tranzicija u zemljama jugoistočne Evrope – predavanje održano u oktobru na Institutu Ekonomskih Nauka.

<sup>402</sup> "What Can Transition Economies Learn from the First 10 Years?", 2002. The World Bank&The Wiliam Davidson Institute, *Transition Newsletter*, January-February, p. 11 - 14,

oko pedeset radnika i uveliko postaju glavni izvori zaposlenosti u zemljama Centralne i Istočne Evrope i Baltika. Prema tome, *fokus politike tržišta rada treba da bude na kreaciji novih firmi* i rezultira u mogućnost povećanja zaposlenosti, dok odlaganje usporava restrukturiranje starih i neefikasnih firmi ostalih od "prošlih vremena"<sup>404</sup>.

Nametnuo se opšti zaključak da su se glavni problemi međunarodno orijentisanog menadžmenta ljudskih resursa socijalna sigurnost; efikasnije strukturalno prilagođavanje; udeo u profitu i vlasništvu, onako kako je to u razvijenim zemljama; fleksibilnost i efektivnost i kreacija novih radnih mesta koja je uslovljena kreacijom novih preduzeća.

## 2. Prilagođavanje kvaliteta ljudskih potencijala za nastup na svetskom tržištu

Transformacija biznis aktivnosti kroz *tehnološki razvoj, kraći životni ciklus biznis ideja i proizvoda i potrebe za novim veštinama*, zahteva novu menadžment strategiju i nove forme organizacije rada<sup>405</sup>. Konstante promene zahtevaju usmeravanje ka liderstvu i kreaciju menadžment metoda i dizajna proizvodnje. Kompanije koje se spremaju za uspeh na globalnom tržištu, treba da prikupljaju literaturu o sličnim industrijama i slušaju približno ista iskustva, tragaju za najboljim praksama u navikavanju ljudi na najbolje konkurentne prednosti, u identifikovanju i korišćenju tih prilika u smislu prednosti u internacionalnom biznisu<sup>406</sup>. Potrebno je razgovarati o promenama kod zaposlenih, jer ljudi ne vide interes u pitanjima globalizacije zato što ne vide kako ona utiče na njih. Rešenje je u nuđenju kratkih informativnih sastanaka zaposlenih i menadžera o globalnim pitanjima koja se odnose na organizaciju, potom uključivanje biznis menadžera koji rade internacionalno

---

<sup>403</sup> Kod privatizacije treba imati više pragmatizma. Nije jedini problem da se ona što brže obavi, već da preduzeća stalno rade. Ona moraju neprekidno da povećavaju vrednost iako još nisu privatizovana. Privatizacija je samo jedan od mehanizama od svih koji mogu doprineti da se efikasnost preduzeća povećava. U Sloveniji, puno preduzeća je interno privatizovano, što znači da su ih kupili radnici i menadžeri; ima preduzeća koja imaju strane vlasnike, zatim ona koja su privatizovana preko Fonda za razvoj i banaka. Privatizacija je uspešna samo kada povećava vrednost preduzeća i kada uključi različite aranžmane. U Sloveniji je bila prelomna godina bila 1995. za tranziciju, kada je završen proces privatizacije preduzeća i ona su ušla u normalan investicioni ciklus, u obnavljanje tehnologije i pronalaženje novih tržišta. Počelo je edukovanje i obnavljanje radne snage. Ali tržišna privredna znači da se preduzeća nalaze u stalnoj tranziciji, te prilagođavanje ne prestaje jer se Slovenija priprema za integraciju Evropskoj uniji. Kada se poredi sa američkim tržištem, ni u državama »azijskim tigrovima«, ni u Japanu tranzicija nije završena. Politika. 2002. Intervju sa prof. dr Janezom Prašnikarom na temu slovenačkih ekonomista o slovenačkoj tranziciji »Jednačina bez rešenja«.

<sup>404</sup> Direktor Privatnog finansijskog sektora za region Evrope i Centralne Azije u Svetskoj banci, Ajra Liberman tvrdi da privatizacija mora biti integrisana sa drugim ekonomskim reformama jer u suprotnom ne daje rezultate. Planiranje privatizacije može početi odmah, ali paralelno s tim potrebno je stabilizovati i deregulisati privredu i stvoriti odgovarajuće poslovno okruženje. Prodaja nekih manjih preduzeća iz interesantnih sektora verovatno bi bila uspešniji potez. Prodaja velikih preduzeća strateškim investitorima iz inostranstva ne bi dala zadovoljavajuće rezultate. Dobar je primer Mađarske jer je u početku tranzicije napravljen niz zajedničkih ulaganja između domaćih i inostranih firmi. Liberman, Ajra. 2001. »Pogrešno je prodavati velika preduzeća«, *Ekonomist magazin*, Avgust 13, Beograd.

<sup>405</sup> Thurman, Joe, and authors. 1993. *On Business and work*. ILO, Geneva.

<sup>406</sup> Rothwel, J. William, Prescott, K. Robert. 1999. "Transforming HR into a global powerhouse", *HR Focus*, Vol. 76, No. 3, p. 7 - 8.

kako bi se ustanovili kanali za deljenje globalnih iskustava<sup>407</sup>. U procesu privatizacije, veoma je važno obratiti pažnju na pažljiv odabir kadrova i konačno uvođenje radnika u posao<sup>408</sup>.

Pri samom izboru personala koji mogu da ispunjavaju zahteve kompanije u međunarodnom, permanentno promenljivom okruženju, neophodno je odabrati pravi tip kandidata koji će uz date mogućnosti moći da ispuni očekivanja kompanije. Kod pažljivog odabira kandidata, nekoliko karakteristika mogu biti vrlo važne, a to su: *fleksibilnost, emocionalna zrelost i stabilnost, sposobnost empatije za kulturu drugih, jezička i komunikaciona veština, snalažljivost i inicijativa, kao i diplomatska veština.*

#### Primer 52

Idealne karakteristike za internacionalni menadžment biće isilustrovane problemom selekcije najbolje osobe: *on/ona treba da bude izdržljiv kao olimpijski plivač, mentalna aktivnosti treba da je kao kod genija, veština konverzacije kao kod profesora jezika, nepristrasnost kao kod sudije, takt kao kod diplomate, istrajnost kao kod graditelja egipatskih piramida...* Ako želi da živi i radi u stranoj zemlji on treba da ima osećaj za kulturu, njegov moral pravnik ne bi trebao da bude tako rigidan, on bi trebao da se stapa sa lokalnim okruženjem lako kao "kameleon".

Izvor: Sherman, Jr. A. W., Bohlander, G. W. 1992. *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, USA,

Poslovanje multinacionalnih kompanija, evidentno ima puno problema koji se razlikuju od onih koji posluju u svojoj zemlji, veoma često pored njih, menadžer mora da rešava i probleme iz domaćeg delokruga. Osim toga, zbog geografske udaljenosti i ograničenosti u dnevnim kontaktima sa centralama u matičnoj zemlji, problemi često moraju biti rešavani sa malo ili nimalo konsultacija i pomoći drugih.

Globalni trendovi koji sa sobom nose internalizaciju trgovine<sup>409</sup>, transnacionalne korporacije, model napuštanja masovne proizvodnje sa tendencijom ka raznovrsnoj i fleksibilnoj proizvodnji, zahtevaju inovaciju postojećih proizvodnih sistema i kapaciteta, njihovu spregu sa naučno-istraživačkim institucijama i kontinuiranu difuziju tehnoloških inovacija, zahtevajući određeni nivo stručnosti menadžmenta i ostalih zaposlenih.

<sup>407</sup> Pored domaće, strane i međunarodne pravne regulative, preduzeće u međunarodnom amfiteatru se suočavaju sa različitim pravnim sistemima kao što su anglosaksonsko, evropsko kontinentalno pravo, islamsko pravo i azijsko pravo. Nacionalno ili državno pravo jedne zemlje direktno ili indirektno reguliše uslove korišćenja prodajnih instrumenata marketinga. I ako dobar marketing menadžer nije pravnik, suočen je sa mehanizmom sklapanja međunarodnih ugovora, poznavanjem međunarodnih konvencija, izbegavanjem međunarodnih sudskih sporova i procesa i sa saznanjem koja će trgovinska arbitraža biti nadležna u slučaju prevazilaženja poslovnih i trgovinskih sporova. Ibid, Rakita Branko, 1998.

<sup>408</sup> *Socijalna tržišna privreda* – pojam se vezuje za R. Erharda, razvijen je za vreme nacističke vladavine. Zasnovan na bazičnoj ideji da slobodna inicijativa opredeljuje ulogu države koja se svodi na zaštitu konkurentnog ambijenta od monopolističkih tendencija. Moto »malo države koliko je moguće i toliko države koliko mora« ulogu države svodi samo na bazičnu regulaciju tržišnog ambijenta. Erhard je smatrao da je sprega krupnog biznisa i vlade dovela naciste na vlast. Posledično, ovom autoru nisu bili poznati krupni karteli sa potencijalno snažnim uticajem na vlast. Spariosu, Todor. 2000. »Maršalov plan i obnova Nemačke, više nego poruka«, *Ekonomski signali*, br.72, VII, jun, Beograd.

<sup>409</sup> UNCTAD. World Investment Report. 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions (M & A) and Development,

Osnovni elementi prilagođavanja ljudskog potencijala za nastup na svetskom tržištu *su kultura, jezik, religija, moral i običaj, inovacije i liderstvo.*

## 2.1. Kultura

Veoma je teško definisati pojam kulture, a ne zapasti u površnu upotrebu tog termina<sup>410</sup>. Najčešće korišćene odrednice su da je *kultura je stil života* koji obuhvata vrstu i obim potrošnje materijalnih dobara, potom način dokolice i neformalnog druženja; *kultura kao skup društvenih ustanova* kao što su pozorišta, muzeji, orkestri; *kultura kao vrsta ponašanja*, sve ono što je podvrgnuto pravilima etikecije; *kultura kao tip društva ili civilizacije*. Međutim, ove definicije su nepotpune jer ne uvažavaju jezik, religiju, moral, običaj bez kojih je svaka definicija kulture necelovita. Suštinu svake kulture čine tri osnovne karakteristike<sup>411</sup>:

- manifestuje se kao ponašanje većeg broja ljudi pripadnika te kulture;
- sa njome se ljudi ne rađaju, već predstavlja rezultat procesa učenja i saznavanja,
- zavisi od uslova okruženja u kome ljudi žive.

U zavisnosti od odgovarajućeg kulturnog konteksta zavisi *šta* ljudi kupuju, (lokalni ukusi, tradicija), *kada* kupuju (slavlja, praznici), *ko* kupuje (žensko, muško), *ko* donosi odluke, *kako* se odlučuje o kupovini i niz elemenata značajnih i za pojedince i za kompanije, te je *kultura u suštini naučen odgovor na ponovljene situacije*, i njen uticaj je presudan u formiranju stavova po raznim pitanjima vođenja poslova i samoj poslovnoj aktivnosti kao i pitanjima svakodnevnog života.

Elementi svake kulture su<sup>412</sup>:

- 1) Jezik - osnovni oblik komunikacione kulturne tvorevine, ima i kognitivne i normativne društvene karakteristike,
- 2) Saznajne (gnoseološke) tvorevine - tvorevine koje pružaju manje ili više objektivnu sliku o svetu i kojima čovek objašnjava svet;
- 3) Vrednosti - se sastoje iz hijerarhijskog sistema duhovnih tvorevina koje osmišljavaju život i usmeravaju čovekovo delovanje odreživanjem poželjnosti. U ovoj oblasti ima dosta skrivenih kategorija, ali posebno uobličena tvorevina je umetnost koju obeležava estetska vrednost - lepo;
- 4) Pravila - element kulture koji sadrži naredbe i zabrane ponašanja, sa kaznom u slučaju kršenja ponašanja prema pravilima;

<sup>410</sup> Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd.

<sup>411</sup> Jović, Mile, u saradnji sa Kip, Becker. 1997. *Međunarodni marketing*, TrimSoft Trade, Institut ekonomskih nauka Beograd, Beograd, s. 192 - 193.

<sup>412</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

5) Ekspresivni simboli - to su privrženost i odanost na simboličan način, na primer kroz zastave, grbove, parole.

Pored postojanja kuturnih razlika u različitim zemljama<sup>413</sup>, mogu se definisati neki zajednički aspekti kao što su oslovljavanje, gradacije po starosnom dobu, poštovanje, etika, folklor, gostoljubivost, brak, muzika, osećaj za lepo, davanje ličnih imena, religiozni rituali, kuhinja, darovanje, tumačenje snova, porodica, statusne razlike, kućna higijena, briga o podmladku, te je tako sadržaj kulturnih vrednosti bitan za kreiranje odgovarajućeg proizvoda u marketingu.

U međunarodnom marketingu i poslovanju, prihvaćen pojam kulturne pojavljuje se u primenjenom obliku i odnosi se na poslovnu kulturu, jezik kao oblika međunarodnog sporazumevanja, moral i običaj kao pravila dobrog poslovnog ponašanja. Kada se ovaj sociološki pojam kulture primeni na poslovni svet i međunarodnu praksu, nailazi se na jedan drugi pojam, pojam poslovne kulture koji je uslovljen različitim faktorima.

*Poslovna kultura* - uspeh preduzeća zavisi od uklapanja ljudskih resursa u novi tržišni i poslovni ambijent koji će biti uslovljen objektivnim istraživanjem, definisanom poslovnom strategijom, ali i individualnim senzibilitetom za kulturne fenomene i adekvatnim reagovanjem u novom poslovnom okruženju. Greška koju svaka poslovna praksa treba da izbegava, je pretpostavka da osoba koja pokazuje uspeh u poslovanju na domaćem tržištu, treba da postigne uspeh i na inostranom. Samo uz uvažavanje kulturnih razlika može se objasniti fenomen potrošnje, odnosno zašto dve zemlje koje imaju približno isti dohodak po glavi stanovnika, imaju različit okvir potrošnje, ili pak, zašto dve osobe koje imaju isti dohodak, različito troše.

Da bi se upotpunilo razumevanje kulture u međunarodnom poslovanju, kao karakteristike kulture navode se<sup>414</sup>:

- *načelnost* koja podrazumeva opšti okvir prihvatljivog društvenog ponašanja zasnovanog na običajnim i izvornim ponašanjima;
- *deljivost* koja znači da kultura nije individualna kategorija već se vezuje za društvo u celini;
- *komunikativnost* poboljšava sporazumevanje i razumevanje članova jednog društva;
- *stečenost* znači da kultura nije urođena već stečena kroz dug proces socijalizacije;

<sup>413</sup> Konvencionalna ponašanja se mogu tumačiti sasvim različito u zavisnosti od kulturnog uticaja. Na primer, mnogi poslovni ljudi sa zapada smatraju da su nepošteni oni ljudi koji potiču iz kultura u kojima je neuljudno gledati sagovornika u oči. I u okviru same Evrope, rukovanje posle poslovnih pregovora može jedna strana shvatiti kao znak da je posao zaključen, a druga samo kao pozdrav pri rastanku. Čak je pred međunarodnim sudom voden spor oko toga šta znači rukovanje na kraju sastanka. Mole, John. 1994. *Evropa kroz biznis - sukob poslovnih kultura u zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd.

<sup>414</sup> Ibid, Mole, John. 1994.

- *diferenciranost* znači da pripadnici jednog društva imaju različite predstave o istim stvarima i tu se vide elementi individualnosti;
- *trajnost* podrazumeva da se kultura prenosi s kolena na koleno i tako ispoljava dugoročnu prepoznatljivost;
- *kumulativnost* znači da se kultura nalazi u procesu neprekidnog uobličavanja i
- *dinamičnost* znači da je kultura podložna evolutivnim i postepenim promenama tokom vremena.

Za međunarodni marketing i međunarodno poslovanje generalno, kultura ima veliki značaj kroz njen uticaj na sistem i strukturu potrošnje po pojedinim zemljama, kroz ponašanje potrošača, institucija, preduzeća, kroz uticaj na proces mišljenja i na komunikaciju. Mada i marketing ima povratni uticaj na kulturu tako što razvijeniji i superiorniji učesnici međunarodne razmene menjaju sociokulturne dimenzije, najčešće nerazvijenih zemalja koji kupujući kvalitetnije i modernije proizvode menjaju uslove i stil života. Zbližavanju pojedinih kulturnih navika i potreba, doprinela je i standardizacija.

Na uspešno poslovno ponašanje u međunarodnim ekonomskim odnosima utiču mnogi neekonomski elementi kao što su<sup>415</sup>:

- *religija* je faktor koji je veoma složen i nije jednoznačan, tako da religiozna i običajna tradicija može imati veliki uticaj na aktivnosti međunarodnog marketinga;
- *estetske vrednosti* pojedinih kultura odnose se na ispoljavanju osećaja lepote u vizuelnim simbolima i obeležjima, u muzici, slikarstvu, filmu, dizajnu. Pri nastupu na inostranom tržištu i strategiji tržišne identifikacije i marketing prezentacije najznačajniji su estetski izgled i oblik proizvoda, izbor imena i propagandna poruka, upotreba boja i muzika;
- *činioci materijalne kulture* obuhvataju sredstva, tehnike, metode i procese koji se koriste u određenim kulturama za proizvodnju proizvoda i usluga, kao i za njihovu distribuciju i potrošnju. Ovi činioci su rezultat tehnološke i ekonomske razvijenosti, manifestuju se kroz raspoloživost i kvalitet bazične ekonomije, finansijske i socijalne infrastrukture i
- *socijalne i vrednosne dimenzije pojedinih kultura* predstavljaju realni okvir jedne zemlje kroz društvene organizacije, institucije i opštu socijalnu klimu i obuhvataju nacionalnu ideologiju, odnos prema strancima, prirodu i stepen nacionalizma, odnos prema inovacijama i promenama, porodicu, referentne grupe, društvene klase, vrednosni sistem, obrazovni sistem, kao i socijalnu strukturu kroz tradicionalna društva, liderska društva i statusna društva.

*Masovna kultura* - savremena kultura, kada se određuje preko pojma mase tumači se kao masovna kultura, ili kada se posmatra preko sredstava

---

<sup>415</sup> Ibid, Mole, John. 1994.

prenošenja (radio, televizija, štampa, internet) shvata se kao medijska kultura a čini sastavni deo masovne kulture<sup>416</sup>. Masovna kultura se ponekad koristi kao protivstav narodnoj, tradicionalnoj kulturi, a ponekad se koristi kao protivstav elitnoj kulturi, kulturi u koju se razume samo manjina i koja predstavlja kulturu visokog estetskog i intelektualnog nivoa. Masovna kultura ima za cilj povlađivanje niskim dimenzijama ljudske ličnosti. Jedno mišljenje je da se masovna kultura može definisati preko zavisnosti od tržišta, od organizacije i od tehnologije, što je sve izdvaja u odnosu na ranije poznatu kulturu, odnosno umetnost, a drugo, ono što je nekada bilo dostupno eliti, sada tehnički, putem medija, postaje svima. Kao njena osnovna svojstva navode se *komercijalizam*, težnja ka univerzalnoj klišeizaciji stvaralaštva, i materijalnim standardima, unose se elementi ličnih tegoba, strepnje kako bi se ti ciljevi ostvarili.

Veoma se često navode i negativni stavovi prema masovnoj, odnosno medijskoj kulturi, i to<sup>417</sup>:

- sputava čovekove stvaralačke potencijale i podstiče razvoj veštačkih potreba (potrošačko društvo) i nagonsko u čoveku<sup>418</sup>,
- u masovnoj kulturi pojam stvaralaštva ima industrijski karakter, ispoljava se u serijskoj i planskoj proizvodnji, tipizaciji proizvodnje bez originalnosti,
- kontakt sa publikom se ostvaruje putem najbanalnijih sadržaja, stvarnost se pojednostavljuje kako bi poruka mogla biti svakom pristupačna i kako bi se moglo doći do identifikacije sa likovima,
- publika se pojavljuje kao pasivna, ali ona nije rezultat samo masovne kulture, već je i odraz odnosa u sferi rada, proizvodnje, načina života koji je obeležen dobrim delom mehaničkim i nekreativnim radom,
- ona je ostatak od prave kulture i suprotstavljena je istinskoj kulturi.

Pojave koje se najčešće vezuju za masovne komunikacije su *eskapizam* - označava pojavu da posmatrači, slušaoci ili čitaoci dok se uživaljavaju u ponuđene sadržaje, zaboravljaju na sopstvene probleme i izbegavaju njihovo razrešenje; *manipulacija* - način delovanja kojima manipulator želi navesti manipulisanog da se ponaša u skladu sa njegovim interesima i željama, a manipulisani nije svestan činjenice da je naveden na ponašanje i verovanje u skladu sa tuđim stavovima; *moda* - obrazac ponašanja koji se odnosi na

<sup>416</sup> Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990: Sociologija, Naučna knjiga, Beograd

<sup>417</sup> Ibid, Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990.

<sup>418</sup> *Teorija o potrošačkom društvu* predstavlja jednu od teorija industrijskog i postindustrijskog društva, pored teorije o novoj radničkoj klasi i novom srednjem sloju, teorije o državi blagostanja i teorije o konvergenciji društvenih sistema. Sam termin potrošačko društvo ušao je u upotrebu posle drugog svetskog rata i vezan je za shvatanje američkog ekonomiste Rostova, prema kome je savremeno društvo rešilo bitne probleme proizvodnje i ponude, i kao osnovni problem se pojavljuju potrošnja i potražnja. Rostov je napravio sledeću periodizaciju društvenog razvitka: 1) do XVII veka postojala su "tradicijiska društva", 2) sa manufakturnom proizvodnjom nastupa etapa "stvaranja pretpostavki za uspon", 3) potom nailazi period nazvan "stadijumom uspona" kojeg obeležava visoko izdvajanje za investicije i traje približno do kraja XIX veka, 4) početak XX veka obeležava ubrzani napredak kapitalističkih zemalja, koje ostavljaju po stupnju razvoja daleko iza sebe ostatak dela sveta, 5) savremeni stupanj se obeležava kao vreme "masovne potrošnje i socijalnih službi", pritom obim proizvodnje je prestao da bude ekonomski problem, već se kao osnovni problem ispoljava obezbeđenje potrošnje. Ibid, Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990.

formalnu stranu delovanja, koji se ciklično smenjuje, i vezan je za način ophođenja, odevanje, ishranu, zabavu i rekreaciju.

Moć masovnog komuniciranja i reklamiranja, prema Vasu Pakardu<sup>419</sup>, oblikuje ponašanje ljudi, kao potrošača u savremenim uslovima, pridaje veliki značaj potrošnji pri čemu se ljudi zavaravaju da time zadovoljavaju svoje istinske potrebe i uzdižu svoj društveni položaj.

## 2. 2. Jezik

Jezik je duhovna tvorevina sa osnovnom funkcijom komunikacije koja dovodi do sporazumevanja<sup>420</sup>. Jezikom se ostvaruju i druge funkcije u jednoj kulturi sazajne, normativne i integracione. U međunarodnom marketingu, pitanje jezika predstavlja jedno od važnijih stavki jer doprinosi adekvatnijem uklapanju u novu sredinu i povezivanje sa novim partnerima, institucijama, zvaničnim predstavnicima, pruža pomoć kod prikupljanja inoformacija na stranom tržištu, doprinosi pravilnoj interpretaciji pojedinih situacija i olakšava svaki vid komunikacije. Jezička heterogenost umnogome otežava komunikaciju - upotrebu jezika sa postojanjem brojnih jezičkih varijanti.

Uspeh marketinškog nastupa i promotivnih aktivnosti umnogome zavisi od jezičkih sposobnosti i prevazilaženja komunikativnih prepreka između pojedinih zemalja i kultura. Samo prevazilaženjem tih barijera može se postići uspeh pregovora, dobar nastup na sajmovima i izložbama, efikasni odnosi sa javnošću, lična prodaja i prilikom propagandne kampanje, adekvatna propagandna poruka. Na adekvatnu propagandnu poruku utiče i sposobnost prevođenja i korenspodencije, a marketinška praksa ima puno primera neprilagođenih propagandnih poruka i pogrešnog poslovnog i tržišnog komuniciranja sa inostranim partnerima. Pored verbalnih, čest izvor nesporazuma su i neverbalne forme komuniciranja koje uključuju jezik, slanje pisama putem faksa, e-mail-ova, ili slanjem ponuda ili odgovora putem klasičnih oblika komunikacije, putem pošte. Potom, ovaj vid komunikacije obuhvata gestikulaciju i simboličko izražavanje svojih impresija, što može voditi do postizanja potpuno suprotnih efekata od željenih. Pri poslovnim pregovorima i korespodenciji najviše nesporazuma je nastalo prilikom upotrebe slengova, idioma i netipičnih fraza. Prevazilaženje jezičkih barijera u međunarodnom marketingu i poslovanju može se postići putem osposobljavanja za direktno prevođenje pisanih materijala i angažovanje prevodilaca<sup>421</sup>.

<sup>419</sup> Packard, Vans. 1994. Skriveni ubeđivači, Grmeč, Beograd,

<sup>420</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

<sup>421</sup> Na primer, kompanija Kentucky Friend Chicken je koristila svoj poznati slogan širom sveta, pa i u Iranu koji je glasio "It's fingerlicking goods." što je značilo "Tako je dobro da polizeš prste", a prevedeno na lokalni jezik značilo je "Tako je dobro da pojedješ prste". I ovde se pokazala tačnom stara izreka "Ako hoćete da upropastite poruku, prevedite je!" (If you want to kill a message, translate it), koja je i dalje aktuelna u međunarodnom marketingu. Ibid, Rakita, Branko. 1998.

### 3. 3. Religija

Ne postoji nikakva sumnja da religija predstavlja jedan elementa kulture koji ima veliki uticaj na vrednosni sistem društva, štaviše mnoge kulture u religiji nalaze razlog svog postojanja. Religija na direktan ili indirektan način utiče na ponašanje ljudi, na način potrošnje, i u međunarodnom poslovanju, ljudi se neprestano susreću sa religijskim različitostima. Religijski uticaj se ispoljio i u sistemima rada i upravljanja. Postoje četiri osnovne religijske grupe, a to su *Hrišćanstvo*, *Hinduizam*, *Budizam* i *Islam*. Pored njih, postoji i čitav niz malih grupa, podgrupa i malih verskih zajednica.

*Hrišćanstvo* je još u IV veku kanonizovano u Stari zavet koji sadrži proročanstva o dolasku Isusa Hrista koji inače i predstavlja centar hrišćanske religije i Novi zavet koji se sastoji od četiri jevanđelja Mateje, Marka, Luke i Jovana, Dela svetih apostola, Poslanica apostola i Apokalipse (Otkrivenja)<sup>422</sup>. Ova religija, hrišćanska teologija se zasniva na verovanju u doktrine o Svetoj Trojici, Ocu, Sinu i Svetom duhu, Hristu i njegovoj božanskoj i ljudskoj prirodi, misticizmu ljubavi, vere i nade i slobodnoj volji izbora dobra ili zla. U današnje vreme, Hrišćansko zapadno krilo čine katolička i protestantska religija, da bi u daljem procesu difuzije hrišćanstva došlo do podele ova tri dela, na razne religiozne i crkvene grupe koje su međusobno suprotstavljene i koje su često imale velike političke, međudržavne, ekonomske i trgovačke implikacije.

Potom slede *Hinduizam* religija koja je stara oko 3500 godina, nastala na području Pendžaba u Indiji, njihova doktrina je da se Hindu rađa, a ne da se postaje<sup>423</sup>. Ova filozofija se smatra filozofijom života. Tradicija Veda, prvobitno usmena, kasnije je sadržana iz više vrsta rukopisa nastalih između 1400. i 400. godine pre Hrista, veliki epovi Mahabharata i Ramajana. Sistem kasti svedoči da su postojala četiri neprobojna nivoa hinduističkog društva i to: bramani - sveštenici, kšatrija - ratnici, vaisaja - trgovci-bankari i sudra - sluge. Prilikom nastanka ove religije, ali delimično i danas, ove četiri kaste uticale su na društveno ponašanje, slobodu izbora pri zasnivanju porodice, društveni položaj žene, sistemu potrošnje, tako da te specifičnosti utiču na marketinški nastup i pristup Indiji kao ciljnom tržištu. *Budizam* nastao kao posledica promena u Hinduizmu, star je oko 2500 godina, prvi put se javlja na obroncima Himalaja, a osnivač je Buda - Prosvetljeni. Danas, postoji nekoliko vrsta budizma i to: Hinayana budizam, Mahajana budizam, tantrički budizam, budizam u Jugoistočnoj Aziji, kineski budizam, budizam u Koreji i Japanu i tibetanski budizam. Danas se u Kini i Japanu Budizam prepliće sa

<sup>422</sup> Eljade, Mirča. 1996. *Vodič kroz svetske religije*, Naučna knjiga, Beograd.

<sup>423</sup> Ibid... Eljade, Mirča. 1996.

Konfučijanizmom, Taoizmom, Šintoizmom. Po rasprostranjenosti uglavnom se vezuje za južnu i istočnu Aziju, ali se može naći i u Americi i Evropi, pa nastup na tržišta gde je rasprostranjen Budizam predstavlja pravi izazov. *Islam* je druga velika religija nastala u sedmom veku i vezuje se za Saudijsku Arabiju, a danas njeni sledbenici uglavnom žive na tlu Afrike i Azije, Srednjem Istoku, na Kavkazu, u Severnoj Indiji i u Indoneziji, a broj pristalica neprestano raste, ali je to rezultat porasta nataliteta a ne teritorijalne ekspanzije. Islam što znači 'pokoriti se' i 'pokoravanje' je religija koja ima vrlo stroge kodekse ponašanja, a Alah-Bog je poštovan zajedno sa ostalim važnim božanstvima i predstavljao je centar religijske aktivnosti. Muhamed je rođen u Meki koja je u VI veku naše ere predstavljala religiozni centar centralne Arabije i mali ali važan trgovački grad. Opterećena mnogim moralnim propovedima i mnogim tabuima, ova religija daje mnogo primera direktnog uticaja na međunarodni marketing i njegove aktivnosti prilikom pristupa na tržišta koja su pod uticajem ove religije.

Ostale manje rasprostranjene religije su afričke religije, australijske religije, Keltska religija, centralnoamerička religija, Konfučijanizam, egipćanska religija, Judaizam, severnoameričke religije, slovenske i baltičke religije, južnoameričke religije koje imaju neznatan uticaj na međunarodne marketing-menadžment aktivnosti, ali imaju određen značaj za nastup na njihovim lokalnim tržištima.

Mogući uticaji religije na poslovno ponašanje u međunarodnim odnosima je sistematizovan na sledeći način<sup>424</sup>:

- *religiozni praznici* variraju između zemalja u kojima su zastupljene različite religije, tako da za marketing aktivnosti mogu biti od presudnog značaja za organizaciju putovanja, vođenju konkretnih marketing akcija prilikom nastupa na određenom tržištu. Na primer, nedelja je najznačajniji religiozni univerzalni praznik kod hrišćana, kod naroda mulimanske veroispovesti to je mesec Ramadana, a u katoličkim zemljama je mesec dana pred Božić praćen pojačanim marketinškim aktivnostima. Za okvire menadžmenta ljudskih resursa veoma su važni dani u koje se ubrajaju praznici ovih religija, jer se tada ne dolazi na posao<sup>425</sup>;

- *sistem i okvir potrošnje* umnogome je određen predrasudama, tabuima i sveukupnim religijskim zahtevima. Na primer, Hindu religija preferira vegetarijanstvo, Muslimanski narodi ne jedu prasetinu, a postoje tabui kod Hindusa prema govedini. Obim potrošnje se povećava u predprazničnim danima;

<sup>424</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

<sup>425</sup> U Hrišćanstvu su to dani Božića i Drugi dan Uskrsa, u Islamu dani koji se vezuju za Ramazan i sl. praznike.

- *sistem kasta* u pojedinim religijama određuje učešće u obimu privređivanja, snabdevanja, promocije i distribucije, tako da svaka segmentacija tržišta mora da uvažava specifičnosti ovog sistema;
- *familijarni biznis i sama familija* se različito tretiraju u različitim religijama. U pojedinim religijama prilikom zapošljavanja ljudi, prioritet imaju članovi familije, i to je često značajniji kriterij od drugih, donose odluke o kupovini i celokupnoj potrošnji;
- *religiozne institucije* veoma često mogu biti angažovane na sprečavanju uvođenja nekog novog proizvoda ili bilo koje druge novine koja se protivi religioznim principima, a isto tako mogu podsticati penetraciju novog proizvoda ukoliko procene da je to od koristi za pristalice date religije;
- *religiozna podeljenost i podvojenost u jednoj zemlji* može da stvori razne probleme za međunarodno orijentisana preduzeća i njihov menadžment;
- *društveni i ekonomski položaj žene* je različit i varira u zavisnosti od religioznog verovanja.

Stoga međunarodno orijentisani menadžeri ljudskih resursa i marketing stručnjaci moraju dobro da upoznaju tržište na koje žele da nastupe sa svim njegovim obeležjima ili ciljani segment u zavisnosti od religioznog elementa koji utiče na aspekte njihovog ponašanja<sup>426</sup>.

Čak i ako se nekada čini da dolazi do sekularizacije u savremenim društvima, smatra se da je to cikličnog karaktera i da se odnos između racionalnog razmišljanja i zdravorazumske istine i dominacije religije, neprestano kreće i menja. Nijedan od ovih načina saznavanja istine nije savršen, čovekova nezadovoljstva se povećavaju i tako dolazi do smenjivanja jednog i drugog načina i njihove dominacije.

## 2. 4. Moral i običaj

Veoma važni elementi kulture čoveka ili društva, kasnije rečeno struke jesu moral i običaj.

*Moral* je vrsta društvenih normi (pravila) kojima se štite neke društvene vrednosti, a može se posmatrati i kao vrsta čovekovog ponašanja i delovanja, ophođenja sa drugim ljudima. Smatra se da se moral sastoji u sposobnosti procenjivanju onoga što je dobro i onoga što je rđavo i pretvaranja tog ocenjivanja u konkretne akcije<sup>427</sup>. Moral pre svega omogućava čoveku da se ostvari u društvu kao biće vredno poštovanja i časti. Za moral kao društvenu pojavu značajno je da prilikom velikih društvenih kriza i raspada pojedinih

<sup>426</sup> U Japanu se čuvanje tradicije ogleda kroz religiju, narodnu religiju Shinto. Japan predstavlja industrijalizovanu zemlju koja nije zanemarila svoju jedinstvenu nacionalnu religiju koja pomaže u izdvajanju Japanaca od došljaka. Shinto religija ima samo običajnu praksu, prenošenje s kolena na koleno tradicionalnih mitova a prihvatila je od konfučijevaca obožavanje predaka. U skorašnje vreme Japanci su svoja religiozna verovanja proširili na firmu i svesni su razvoja svoje zemlji i njenog mesta u svetu.

<sup>427</sup> Ibid, Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990.

epoha i sistema dolazi, do raspada morala te se više ne može razaznati šta je moralni kodeks, tako da ono što je dugo bilo neprikosnoveno moralno pravilo, prestaje da bude obavezujuće. Kategorijalnu strukturu savremene normativne poslovne etike sačinjavaju sledeći fenomeni: *dobri poslovni običaji kao poželjni uzori moralnog ekonomskog delovanja, dobro nasuprot zlu, moralne ocene, odnosno sudovi, kriteriji moralnog prosuđivanja, moralne maksime i norme uzornog ponašanja, delovanja i upravljanja, savesnost, dužnost, odgovornost, vrlina, karakter i kodeks*<sup>428</sup>.

U *dobre poslovne običaje* kao uporište poslovnog morala i kulture ubraja se dobro poslovno ponašanje koje znači potez ili plan je postignuće u kojem je došlo do procvata potencijala i energija koje iznutra pokreću njegov razvitak, inicirano od dobrog poslovnog čoveka.

*Običaj* je takva vrsta norme koja svoju snagu, svoj legitimitet vuče iz verovanja da je ona stara i da joj ta starina obezbeđuje obaveznost, osim toga običaji su čvršće vezani za pojedinačnu i društvenu zajednicu i njen život. Običaji se definišu kao "komercijalna praksa" koja je široko u primeni tako da privrednici očekuju da će prodavac i kupac, odnosno zainteresovane ugovorne strane postupiti u skladu sa takvom praksom<sup>429</sup>. Njihova primena se pretpostavlja, tako da ugovorne strane ne moraju izričito na njih da se pozivaju. Terminologija koja se koristi kod običaja u međunarodnim privrednim transakcijama upućuje na uzanse ili druge "trgovinske poslovne običaje". Pod *dobre poslovne običaje* ubrajaju se i suzbijanje nelojalne konkurencije i monopolistički sporazumi. Na primer, u Engleskoj postoje brojne rasprave o tome šta se podrazumeva pod običajem (custom), a kao po nekom pravilu se traži da odavno postoji, da je razuman, izvestan i opšte prihvaćen, mada se danas običaji u poslovnom prometu brže stvaraju nego što je to bio slučaj ranije.

*Poslovni običaji* su pravila koja se poštuju u privrednom prometu, njihov značaj i uloga su jako veliki, a primena je uslovljena razlozima praktične prirode. Oni se dele na opšte i posebne u zavisnosti od toga da li važe za sve oblasti prometa ili samo određene struke; i dele se na opšte ili regionalne u zavisnosti od teritorije na kojoj važe. Poslovni običaji se razlikuju od običajnog prava. Običajno pravo ima za osnov primene svest, ubeđenje da je čovek pravno obavezan da se ponaša na određen način, dok je u slučaju poslovnog (trgovinskog) običaja osnov primene ubeđenje o celishodnosti, da postoji izričita ili pretpostavljena volja ugovornih strana da se njihov odnos reguliše važećim poslovnim običajima. U svakom slučaju, običaji ne mogu biti u suprotnosti sa imperativnim propisima ili važećim javnim poretkom. Ukoliko poslovni ljudi ne žele da se na njihov odnos

<sup>428</sup> "Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja". 2001. Urednici: Glas, Miroslav, Pšeničny, Viljem, Kraljeta, Vedran. Izdavači: Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, SPC, GEA Collegeu.

<sup>429</sup> Caric, S. Vilus, J. Šogorov, S. Đurdev, D. 1993. Međunarodno privredno pravo, Centar za privredni konsalting, N Sad.

primeni određeni običaj, oni su dužni da to unesu u svoj ugovor izričito, mada oni često služe i za popunjavanje praznina i za tumačenje ugovora. Međunarodne trgovačke običaje je veoma teško definisati, mada podrazumevaju "običaje struke koji su naišli na međunarodno priznanje". Običaji predstavljaju važan izvor kako privrednog, tako i međunarodnog privrednog života i imaju znatan uticaj na međunarodni marketing.

*Uzanse* predstavljaju kodifikovane običaje, njihovu kodifikaciju najčešće vrši ovlašćeno nacionalno ili međunarodno telo čiji je zadatak da kodifikuje postojeću praksu, a ne da vrši normativnu delatnost. U Jugoslaviji su bile na snazi Opšte uzanse za promet robom koje je donela Državna arbitraža 1954. godine, a sa donošenjem Zakona o obligacionim odnosima iz 1978. godine su prestale da važe. Uzanse, baš kao i poslovni običaji, ne mogu da budu u suprotnosti sa imperativnim propisima i imaju prednost nad dispozitivnim propisima, jer se primenjuju kao pretpostavljena volja stranaka<sup>430</sup>.

## 2. 5. Inovacije

Ljudi su stvaraoci napretka, a nosioci su inovacije. Inovacije predstavljaju otkriće koje se može primeniti u praksi, proizvodnoj ili uslužnoj, i kao takve nalaze se u samom jezgru razvoja i pozitivnih promena kompanije<sup>431</sup>.

Inovacija stvara, odnosno kreira resurs tako što određenoj stvari, sirovini, hemijskom elementu ili pak čoveku daje upotrebnu vrednost, odnosno ekonomsku vrednost. Na primer, penicilinska plesan je predstavljala otpadak a ne resurs, sve dok londonski bakteriolog Aleksandar Fleming, na početku XX veka, nije shvatio da je štetočina ustvari ono što uništava bakterije i tako je penicilinska plesan postala važan resurs. Međutim, inovacija daje doprinos povećanju bogatstva kod već postojećih resursa. Svojevremeno je i udžbenik bio inovacija koji je doprineo stvaranju svetskog sistema obrazovanja. I menadžment je predstavljao inovaciju kada se pojavio, i predstavljao je čitav niz korisnih saznanja kako da se okupe ljudi sa različitim nivoima znanja i rade zajedno.

Inovacija zasnovana na znanju, se sastoji od organizovanog, sistematskog i svrsishodnog iznalaženja promena kako bi se stvorilo poboljšanje u procesu rada i samoj organizaciji. Veoma često se do inovacija dolazi putem konvergencije znanja iz više oblasti. Takva inovacija zahteva: pažljivu analizu svih neophodnih faktora; koncentraciju pažnje na jasne strateške pozicije; inovator treba da uči i praktikuje preduzetnički

<sup>430</sup> Preostali elementi kulture su ideologija, društvene vrednosti i umetnost, iako daju jednu širu dimenziju kulturne stvarnosti, neće biti obrađivani u ovom radu, kako nas ne bi udaljili od teme i razbili joj jezgrovitost.

<sup>431</sup> Opravdanost teorija povezivanje razvitka, promene i inovacija, u pojmovnom smislu, dovodi do izbegavanja momenata kao što su apstraktnost, parcijalnost i fragmentarnost kao negativnih efekata izolovanog proučavanja. Ibid, Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990.

menadžment. Inovacija zahteva znanje, do kojeg se dolazi složenim, koncentrisanim, radom sa svrhom koji postavlja visoke zahteve u pogledu marljivosti, istrajnosti i privrženosti. Sami inovatori posmatraju mogućnosti sa mnogo aspekata i traže njihovu podobnost za kompaniju i njene zaposlene, njene potrošače. Ona, takođe, treba da bude tržišno orijentisana i time ostvaruje uticaj na celokupno društvo. Tako inovacija predstavlja brigu za pojedinca, kompaniju i vodi ka ubrzanom privrednom rastu i uspehu i napretku društva.

Prema P. Drakeru, "inovacija predstavlja čin, koji obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva"<sup>432</sup>. Inovacija stvara, kreira resurs dajući mu upotrebnu i ekonomsku vrednost. Pre nešto više od jednog veka nikakav resurs nisu predstavljala ni mineralna ulja, ni aluminijum. Svi poslovi koji se smatraju novim i malim stvaraju nešto različito, oni menjaju ili pretvaraju jedne vrednosti u druge. Na primer, McDonald's, ništa nije novo pronašao, njegov finalni proizvod je bio nešto što je bilo koji pristojan američki restoran proizvodio godinama. On je primenjujući tehnike i koncepte menadžmenta, tražeći odgovore na pitanje šta su vrednosti za potrošača, standardizujući proizvod, modelirajući proizvodni proces i alate, zasnivajući obuku personala na analizama posla koji treba obaviti je povećao dohodak na bazi korišćenih resursa, razvijao kompaniju i stvorio novo tržište i novog potrošača.

Svako preduzeće koje želi da postane i ostane uspešno u svom poslovanju i da se razvija, mora da pridaje veliki značaj inovacijama, jer one u današnjim uslovima privređivanja direktno utiču na razvoj. Sama organizacija preduzeća mora da bude takva da podstiče inovativni način razmišljanja. Menadžment bi, na primer, prema P. Drakeru predstavljao inovaciju "ovog stoleća", jer je omogućio da se prvi put okupe ljudi različitih nivoa znanja i stručnosti i da rade zajedno u jednoj "organizaciji". Ova promena svorila je nešto novo i različito. Inovacija mora biti zasnovana na znanju, "kao sistemska inovacija koja se sastoji od svrsishodnog i organizovanog traganja za promenama"<sup>433</sup>. Sistematizacijom inovacija pokušavaju se "kontrolisati" njihovi izvori<sup>434</sup>. Izvori inovacija mogu se naći u okviru kategorija proizvoda i usluga, ali i van preduzeća, odnosno privrede.

Preduzeća u ekonomiji čiji je uspeh uslovljen inovacijama, sa internacionalnom konkurencijom takmiče se u diferenciranim industrijskim segmentima. Nastavljaju da se nadmeću u oblasti troškova, s uticanjem na povećanje produktivnosti, poslovanju zasnovanom na visokom nivou kvalifikovanosti i primeni naprednih tehnologija<sup>435</sup>. U okviru sistema kvaliteta, inovacija je jedan od ključnih faktora, jer predstavlja novinu u

<sup>432</sup> Drucker, F. Peter 1991. Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd,

<sup>433</sup> Ibid, Draker Peter. 1991.

<sup>434</sup> Inovacija je materijalizovani dokaz da je realnost mnogo šira od postojeće sagledive, intuicija se takođe može uvrstiti u stvarnost, a racio je potreban da to sistematski uredi.

<sup>435</sup> M. Porter, The competitive advantage of nations, The Free Press, USA 1990.

pravom smislu reči, koja osvežava standardizovani sistem u kojem je svaki pokret predviđen. Drugim rečima, inovacija je "iskra ljudske inteligencije" koja sprečava da standardizovani posao postane monoton, a svako od zaposlenih kroz svoj rad ima priliku da bude kreativan i što više doprinese razvoju svog preduzeća. Međutim, kada se bilo koja promena želi uvesti u određenu kulturnu sredinu, ona izaziva negodovanje i otpor sredine, a razlog se krije u izgrađenom čitavom sistemu verovanja i nepisanih pravila ponašanja. Opiranje nekih "grupica" radnika, a ponekad i poslodavaca inovacijama je logičan sled događaja, ali samo dotle dok im se ne pokaže da će ta promena učiniti poslovanje jednostavnijim.

Od inovacija je neodvojiva kreacija. Četiri osnovna važna koraka koja čine posao kreativnim su<sup>436</sup>:

1. Kada se daju instrukcije za posao, potrebno je jasno naznačiti prave ciljeve posla koji moraju biti uzbudljivi, atraktivni, prihvatljivi svima koji treba da ih prihvate, i kao takvi motivišući;
2. Potrebno je stvoriti kod ljudi snažan osećaj odgovornosti prema poslu - često se naziva preventivna ili posledična odgovornost, a znači jaku odlučnost da se uradi sve što je potrebno kako bi se postigao cilj koji je zadat. Takav osećaj odgovornosti stimuliše stvaranje dobrih ideja u postizanju ciljeva. Ipak, ovo ne znači da ljudi mogu da rade šta god im je volja.
3. Dozvoliti da se nađe vremena za stvaranje ideja - ako se pravi ciljevi zadataka predstave učesnicima, njima se daje dovoljno slobode da iznađu kako da postignu te ciljeve, ljudi će osećati snažnu želju da na bilo koji način reše probleme i postignu ciljeve, drugim rečima stvoriće se osećaj odgovornosti i tada će oni snažno razmisliti o problemu<sup>437</sup>.
4. Odlaganje ideja i njihovo ostvarivanje - ma koliko savršena ideja jednom stvorena, ona je u početku osetljiva i zato je često potrebno odlaganje kako bi se ona proverila. Sprovesti novu ideju do kraja uvek zahteva nekoga da se bori za to, a u najčešćem broju slučajeva to su autoriteti, drugim rečima menadžeri koji trebaju da pospešuju i podržavaju njihovo sazrevanje<sup>438</sup>.

---

<sup>436</sup>Kondo, Yoshio. 1995. "Company wide Quality Control", *International Journal of Quality Progress*, ASQC, New York.

<sup>437</sup> Uostalom, istorija nauke je prepuna slučajnih otkrića.

<sup>438</sup> Ovaj koncept se drugim rečima sastoji iz sledećih elemenata: misliti - raditi - biti zadovoljan. Mada je razjašnjenje ljudske prirode jedan d najtežih zadataka religije, filozofije i psihologije, mora se nastaviti istraživanje problema ljudske motivacije jer je ona osnova dobrog rada. Ibid, Kondo, Yoshio. 1995.

### 3. Imperativ promocije ljudskih resursa domaćih preduzeća

Promocija u kontekstu ljudskih resursa podrazumeva fleksibilnost randnog mesta i napredovanje tokom karijere. Napredovanje podrazumeva promenu jednog radnoga mesta i odlazak na drugo, po kompetencijama i znanju. Unapređenje podrazumeva i višu odgovornost prilikom upravljanja ljudskim i materijalnim resursima. Signifikantnost uloge ljudskih resursa u promociji nacionalnog identiteta je takođe evidentna.

Naime, prilikom kreiranja strategije marketing i menadžment nastupa na inostranom tržištu, promocija je njen značajan element, i naziva se *promocija nacionalnog identiteta*<sup>439</sup>. Stoga, je ne retko, za uspešan nastup na inostranom tržištu pored preduzeća, zainteresovana i države koji im pružaju pomoć i podršku. Osnovna uloga promocije je da podstigne razmenu, ukoliko se radi o robi ona treba da podstigne kupovinu, ukoliko se radi o ljudskim resursima onda se misli na razmenu kojom će se otkloniti pogrešna shvatanja i predrasude, pojačati obaveštenost, otvoriti mogućnost za pretvaranje nedostataka u prednosti. Promocija ima komunikativni karakter jer daje obaveštenje o specifičnostima i prednostima svih ljudskih i ostalih resursa za nastup i uspeh na međunarodnom tržištu. Osim toga, promocija je u direktnoj vezi sa stvaranjem imena i renomea kompanije i njenih zaposlenih. Tako je promocija najvidljiviji deo marketing miksa, i za njen uspeh su zainteresovani svi, od zaposlenih, preko potrošača, preduzeća i države pa sve do internacionalnih organizacija koje svojom regulativom i zakonskim propisima mogu uticati na promociju osetljivih i strateških proizvoda.

Promocija predstavlja složenu oblast strategijskog odlučivanja bilo da se radi o opredeljivanju između pojedinih oblika promocije, o strategiji stimulisanja međunarodnog kanala prodaje (push) i strategiji privlačenja kupaca (pull), o strategiji standardizacije i individualizacije, o strategiji stvaranja nacionalne ili međunarodne prepoznatljivosti. Osnovna, značajna uloga promocijnih aktivnosti je da se umanju inostrani karakter proizvoda koji se uvoze, kako bi lakše našli put do potrošača. Struktura međunarodnih promotivnih aktivnosti je sledeća:

- *unapređenje prodaje i lična prodaja*<sup>440</sup>;
- *odnosi s javnošću* (public relations - PR)- osnovna funkcija PR je da služi rukovodstvu kompanije kao "instrument strateško-komunikacijske politike kako bi održalo eksterne i interne odnose sa relacijskim grupama"<sup>441</sup>. To se postiže na osnovu ciljeva komunikacije koji se dalje spuštaju na komunikacijske planove u kojima se nalaze integrisani instrumenti komunikacije, dalje se određuju akcije i ustanovljuje evaluacija. PR počiva

<sup>439</sup> Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd.

<sup>440</sup> O ličnoj prodaji i unapređenju prodaje je bilo reči u glavi tri ovoga rada.

<sup>441</sup> Anne Van Der Meiden. 1993. *Public Relations, uvod u odnose sa javnošću*, Prometej, Novi Sad, YU.

na temelju praktičnog razmišljanja o harmoniji, naime, u želji da se eventualni konflikt reši, shvatanju da konflikt i sukob mogu samo da štete kompaniji te je stoga komunikacija bolja, prisutna su nastojanja da se poprave narušene predstave, greške ne moraju biti poricane, ali se mora staviti do znanja da se žele popraviti i kasnije isticati njihovu popravku. Ciljevi PR-a su: negovanje razumevanja i harmonije, pridobijanje pristalica, osnaživanje strategije komunikacije, poboljšanje kulture, pojašnjenje identiteta, izgrađivanje mreže, osnaženje lobija, učvršćivanje poslovne politike i odnosa, prevladavanje konflikata, postizanje saglasnosti, poboljšanje slike, ostvarivanje korporativne komunikacije. Potrebno je u svakom trenutku stvoriti pozitivnu sliku, imidž o preduzeću, dakle, ne lepu nego pouzdanu sliku koja je zasnovana na činjenicama koje se mogu proveravati i kontrolisati. Veoma je teško prozreti ko odlučuje i na osnovu čega o kompaniji, te je potrebno mnogo inventivnosti prilikom prilaza takvim "krugovima", sa prvim ljudima i informacijama u pravom trenutku. Postoje tri principa<sup>442</sup> koja dolaze do izražaja u međunarodnim odnosima s javnošću, a to su: preduzeće mora da se ponaša u skladu sa zakonima zemlje na kojoj nastupa; mora da se ponaša korektno i moralno u skladu sa pravilima lokalno etike i kulturoloških običaja i mora da se ponaša prijateljski i eksterno susretljivo;

- *sponzorska promocija* - je poseban oblik promotivnih aktivnosti koji je u ekspanziji u međunarodnom marketingu, prepliće se sa unapređenjem prodaje i odnosima sa javnošću, a njegov uticaj je indirektan na ciljnu grupu. Najčešća dva oblika sponzorske promocije su komercijalna i misionarska. *Komercijalna sponzorska promocija* se vezuje za precizno definisanje prava i obaveza sa vidljivim koristima za obe strane, a najčešće sponzorirani događaji su međunarodne kulturne manifestacije, međunarodna sportska takmičenja i međunarodni mediji. *Misionarska sponzorska promocija* je vezana za stvaranje pozitivne reputacije i renomea kompanije u stranoj sredini, a veoma često je donatorskog ili pokroviteljskog karaktera;
- *medijsko oglašavanje* - podrazumeva privrednu propagandu u užem smislu, predstavlja oblik masovnog komuniciranja sa potrošačima ili javnošću preko lokalnih, nacionalnih ili globalnih medija u cilju informisanja i stvaranja pozitivne slike kompanije ili podsticanja na prodaju. Ovaj oblik tržišnog komuniciranja ima za cilj da pored fizičke superiornosti i kvaliteta proizvoda, stvori i psihološku superiornost, odnosno da stvori pozitivnu predstavu u svesti potrošača o određenom proizvodu. Oglašavanje se odvija između oglašivača, advertajzing agencije i komunikativnih medija kako bi se adekvatno medijski promovisao proizvod. Značaj i uloga ovog vida oglašavanja se znatno razlikuje od

<sup>442</sup> Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd.

zemlje do zemlje, ali može se reći da SAD i Zemlje Zapadne Evrope imaju dominantnu ulogu u ovoj vrsti promotivnog međunarodnog delovanja;

- *međunarodni direktni marketing* - odnosi se na promotivne aktivnosti kojima se uspostavlja direktna komunikacija sa potencijalnim ciljnim tržišnim segmentima koji su unapred definisani, nastojeći da se dobije povratna informacija ili pak da se postigne prodaja pomovisanog proizvoda. U skorije vreme, u sklopu ovog vida marketinga izdvajaju se najznačajnije tehnike kao što su direktna pošta, direktna prezentacija, telemarketing i internet;
- *promocija nacionalnog poslovnog identiteta* - predstavlja značajan segment za zemlju proizvođača, jer time utiče na povoljnu sliku i proces odlučivanja potrošača. Potrošači iz razvijenih industrijskih zemalja obično imaju povoljniju predstavu o proizvodima iz svoje zemlje, nego o proizvodima sa inostranih tržišta, što se ne može reći da je slučaj sa potrošačima iz manje razvijenih zemalja sveta. Na primer, istraživanja su pokazala da američki potrošači imaju bolju predstavu o japanskim, nemačkim i engleskim proizvodima od francuskih, a japanski potrošači više cene nemačke i francuske, nego engleske proizvode. Kompanija se nikada ne može nadati da će loše proizvode prodati uspešno pod plaštom nacionalnog poslovnog identiteta, niti pak istupati sa stalno istim proizvodima bez novih i inovacije starih.

Mnoga preduzeća u praksi svoga poslovanja zahtevaju lične sposobnosti rukovođenja ponajviše kada su u pitanju direktni odnosi sa potrošačima. Stoga, izbor menadžera predstavlja značajno pitanje u promociji preduzeća, jer se sposobni rukovodioci stavljaju pred nove izazove, a ostvarivanje napretka timova doprinosi tome da se čovek smatra najvažnijim, pogotovo je to izraženo, na primer, u prodajnim i uslužnim organizacijama kada se teži razvoju usluga potrošača. Ponekad je prilikom pružanja kvalitetne usluge potrošačima potrebno ostvariti veliku koncentraciju osoblja koje je u kontaktu sa kupcima kao bi mogli izaći u susret njihovih potreba i očekivanja. U tom slučaju učenje se ostvaruje kroz neposredne odnose sa potrošačima<sup>443</sup>. Vrednost ljudskog kapitala se može povećati kada se *radi prekovremeno* (viši nivo rada od onog po zakonu i ugovoru, postavljanje većih zahteva za prekovremeni rad); *radi se hitrije - intenzivnije - brže* (bolji radni moral, jači takmičarski duh); *duže radno vreme tokom godine* (manje slobodnih dana, duže redovno radno vreme od 40 sati nedeljno, prihvatanje više rada u smenama); *većina od obavljenog posla biva od početka dobro urađena i za kraće vreme* (veća zanatska umešnost, efikasnija saradnja, bolja rukovodna podrška i mogućnost treninga, manje nerutiniziranih ramena, bolja oprema) i *veći rad na svrsishodnom i korisnom rešavanju radnih zadataka* (izbegavanje

<sup>443</sup> Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

nepotrebnih radnih zadataka, izbegavanje rasipanja radnog vremena, na primer, vremena čekanja, odmaranje samo koliko je potrebno za dobro zdravlje). Preduzeća u svetskoj klasi proizvodnje, odnosno šampionska preduzeća su stekla sposobnost da se sistematski izgrađuju i povećavaju vrednost na osnovu ljudskog kapitala preduzeća i da tako prevaziđu normalne učinke konkurenata, nastoje da ublaže i smanje ukupno radno vreme. Osim rada, spoljne okolnosti mogu uticati na uspon ili pad kompanije, potom kvalitet koji mora biti što bliže svetskoj klasi, potom politički, finansijski i lokalni socijalni elementi igraju takođe veliku ulogu u izboru alternativnih akcija čoveka i izgrađivanje imidža kroz proizvodnju i prodaju statusnih proizvoda. Aktivnu ulogu u promociji imidža naše zemlje i naših preduzeća imaju zaposleni u spoljnoj trgovini.

Onaj faktor koji bi mnogo mogao da doprinese poslovnoj promociji i poboljšanju imidža je faktor ljudskih resursa angažovan u spoljnoj trgovini.

Grafikon 1: Broj zaposlenih u spoljnoj trgovini u Srbiji



Izvor: Republički zavod za statistiku, stanje 30. septembar 2002. Beograd.

Posmatran je period od 1991. godine do 2001. godine. U periodu od 1991. do 2000. godine, broj zaposlenih u spoljnoj trgovini je opadao. Samo u 2001. godini postoji evidencija da je došlo do neznatnog povećanja broja zaposlenih u spoljnoj trgovini od 5,6% u odnosu na 2000. godinu. Ljudski potencijal angažovan u oblasti međunarodnog poslovanja, ne bi trebalo da

bude biran na osnovu kriterija i simbola elitizma, niti pak u sebi da sadrži elemente protekcionizma, već treba da predstavlja osposobljene kompetentne pojedince koji su spremni da se nose sa problemima na internacionalnom tržištu i poštuju sva pravila poslovnog komuniciranja i etike<sup>444</sup>. Možda bi jedna *evidencija broja ljudi u poslovanju sa inostranstvom mogla da predstavlja značajan pokazatelj povezanosti naše zemlje sa drugim zemljama, tu se misli ne samo na diplomatske i ekonomske, nego i naučne, pravne, inženjerske, medicinske i obrazovne.*

### 3.1. Preliminarno istraživanje

*Preliminarno istraživanje* sprovedeno u jesen 2001. i imalo je za cilj ispitivanje *mišljenja međunarodno orijentisanih menadžera* zasnovano na *iskustvu* u međunarodnom poslovanju. Upitnik se sastojao iz tri dela. *Prvi deo* upitnika se odnosio na opšte podatke osobe koja ga popunjava, *drugi deo* se sastojao od odgovora na ponuđena pitanja, a *treći deo* je sačinjavala tabela u kojoj su ostavljena prazna polja u koja je trebalo da se od trinaest ubeleži pet najznačajnijih elemenata. Najznačajniji element nosio je oznaku broja 1, a svaki sledeći element naredni broj.

Istraživanje je sprovedeno u proizvodnim i uslužnim preduzećima. Podeljeno je 120 upitnika, a odgovore je poslalo 27,5 % ispitanika. Svoje odgovore nije dostavilo 72,5 % ispitanika obuhvaćenih anketom. Ponuđeni elementi bili su: *prilagodljivost novim situacijama; sposobnost uspostavljanja odnosa; lingvističke sposobnosti; međunarodne pregovaračke sposobnosti; sposobnost rada u međunarodnim timovima; razumevanje međunarodnog marketinga; strategijska orijentacija; razumevanje međunarodnih finansija; samopouzdanje; ambicioznost; otvorena, nepodozriva ličnost; osećaj za razne kulture i stvesnost svog kulturnog porekla.*

Od ukupnog broja ispitanika, 6,1 % nalazi se na radu u inostranstvu, a 93,9 % u zemlji. Ispitanika muškog pola bilo je 63,6 %, a 36,4 % su bili ispitanici ženskog pola. Redosled dobijenih rezultata prikazan je u tabeli.

---

<sup>444</sup> U naučnoj i stručnoj literaturi ne postoji jedinstvene i opšte uslovene definicije *viših oblika poslovne saradnje sa inostranstvom*. Takve definicije ne postoje u razvijenim tržišnim ekonomijama, već postoje precizno definisani oblici poslova, vrste i tipovi ugovora, određeni za specifične vrste transakcija. Ovaj naziv *viši oblici poslovne saradnje sa inostranstvom* počeo je da se koristi za pojedine vrste poslovnih odnosa između subjekata zapadnih tržišnih ekonomija i subjekata u istočnoj Evropi koja nisu mogla samostalno da stupaju u određene vrste poslovnih odnosa sa preduzećima iz inostranstva, tada je bilo neophodno prisutvo i posredovanje države. To se najbolje vidi po tome da isti poslovi u zapadnim ekonomijama nisu imali nikakav poseban tretman. Na primer, dok je roba proizvedena u našoj zemlji i izvezena u okviru dugoročne proizvodne kooperacije bila izuzeta od kontingentiranja, ista roba koju je uvezao zapadnoevropski partner u kooperaciji nije bila izuzeta iz kontingenta, ukoliko je on postojao. Stvarna motivisanost privrednih subjekata za stupanje u međunarodne poslovne odnose je povećanje mase profita, u odnosu na uložena sredstva, ljudski kapital, znanje i tehnologiju, a dodatni motivi su ostvarenje dugoročnih poslova, obezbeđenje od rizika i korišćenje sopstvenog znanja. Kovač, Oskar. 1995. »Viši oblici poslovne saradnje u strategiji reintegriranja jugoslovenske privrede u svetsko ekonomsko okruženje«, Poslovna politika, Jun, Beograd.

Tabela 25: Redosled dobijenih rezultata

Elementi	%
1. sposobnost uspostavljanja odnosa	72,7
2. prilagodljivost novim situacijama	69,7
3. razumevanje međunarodnog marketinga	57,6
4. lingvističke sposobnosti	54,5
5. strateška orijentacija	51,5

Grafikon 2: Dobijeni rezultati istraživanja

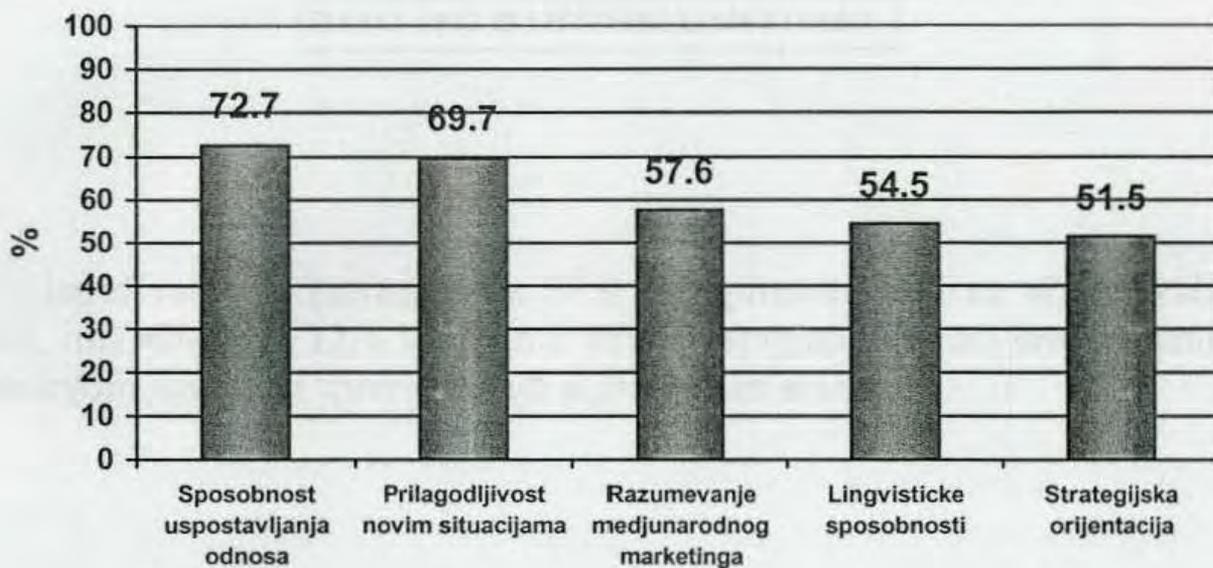


Tabela 26: Starosna struktura ispitanika

Starosna granica	%
1943 – 1952	24,2
1953 – 1962	48,5
1963 i mlađi	27,3

Grafikon 3: Prikaz starosne strukture ispitanika



Istraživanje je pokazalo da 87,9 % ispitanika koji su učestvovali u anketi, ima visoku, a 12,1 % srednju stručnu spremu. Najveći broj ispitanika sa srednjom stručnom spremom radi u privatnom sektoru.

Tabela 27: Stručna sprema ispitanika\*

<i>Stručna sprema</i>	<i>%</i>
Visoka stručna sprema	12,1
Srednja stručna sprema	87,9

\*U visoku stručnu spremu su uvršćeni i ispitanici sa stečenim magisterijumom i doktoratom.

Grafikon 4. Struktura stručne spreme ispitanika



Ispitanici nisu znali za postojanje komparativnog istraživanja. Komparativno ispitivanje izvedeno je u SAD i pokazalo je drugačije rezultate<sup>445</sup>. Naime, na ključne karakteristike uspešnih međunarodnih menadžera, koji moraju da se stvaraju ili biraju u skladu sa međunarodnom poslovnom strategijom i ciljevima preduzeća, imaju uticaj one karakteristike koje govore o načinu njihovog poslovnog razmišljanja, ponašanja i primenu međunarodnog marketinga. U njihovom slučaju, redosled je ovakav: *strategijska orijentacija, prilagodljivost novim situacijama, osećaj za razne kulture, sposobnost rada u međunarodnim timovima i lingvističke sposobnosti*. Uspeh menadžera današnjice nije mnogo opredeljen čisto ličnim osobinama, kao što su samopouzdanje, stabilnost, ambicioznost, nepodozriva ličnost i kulturno poreklo. Intervenirajuće promenljive, a ne opredeljujuće smatraju se stručne karakteristike i funkcionalne sposobnosti, kao što su razumevanje međunarodnih firmansija, međunarodnog privrednog prava i propisa.

Nameće se opšti zaključak da je neophodno angažovati veći broj pojedinaca prilikom promocije poslovnog identiteta, ali je i neophodno povećavati svesnost strategijske orijentacije, sposobnost rada u međunarodnim timovima, kao i sposobnost prilagođavanja raznim kulturama.

<sup>445</sup> Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd.

Na osnovu sprovedenog pilot istraživanja, došlo se do sledećih zaključaka:

- poslati broj odgovora ispitanika je neočekivano nizak, ali je približan procentu koji se može naći u literaturnim navodima. U najvećem broju slučajeva bez obrazloženja. Jedan od najčešćih razloga za neučestvovanje bila je otvorena podozrivost prema ciljevima i dometima istraživanja, ali i određeni strah "za sopstvene pozicije". Potom je sledila neažurnost tipa "Nemam vremena" ili "Zaboravio/la sam";
- interesantno je da su ispitanici oba pola davali odgovore vrlo slične strukture, što ukazuje na postojanje određenog klišea u razmišljanju koji se nametnuo tokom poslednje dekade XX veka;
- ako se uzme u obzir parametar starosne strukture, lako se uočava činjenica da dominiraju odgovori ispitanika rođenih u periodu između 1953. godine i 1962. godine, koji se ujedno nalaze u punoj intelektualnoj i radnoj zrelosti;
- međutim, ni u jednoj kategoriji starosne strukture ne može se uočiti preovlađujući model razmišljanja o strateškoj orijentaciji, svesti o radu u međunarodnim timovima i značaju multikulturalnosti;
- mlađi ispitanici, u većini slučajeva, smatraju da je ambicioznost ključna karika u građenju međunarodne orijentisanosti, što se uklapa u model "svakoga dana u svakom pogledu sve više napredujem";
- neizbežna je konstatacija da se odgovori ispitanika koji se nalaze u predstavništvima domaćih kompanija u inostranstvu gotovo poklapaju, uz istovremeno upadljivo razlikovanje od odgovora međunarodno orijentisanih menadžera u zemlji. Ovo je i logično, jer u multikulturalnim uslovima kristališu se modeli razmišljanja koji su internacionalno prihvaćeni i
- na kraju, istraživanje nedvosmisleno pokazuje da se u našoj zemlji tek formira začetak korporativne kulture. Neophodno je doneti nacionalnu strategiju koja će profilisati dalji tok ovog procesa, jer spontano odvijanje daje nesigurne rezultate. U ovoj strategiji, edukacija i inovacija znanja putem obuke moraju naći centralno mesto.

### 3. 2. Benčmarking

Onako kako je naveo Winram Steve šta sve uspešnu poslovnu koncepciju, benčmarking mora da karakteriše, može da se primeni sa proizvoda na ljudske resurse. Uspešna poslovna koncepcija sastoji se od<sup>446</sup>:

- *oštroumnosti pri definisanju dugoročnih ciljeva, odnosno sagledavanja potrebe za određenom strukturom personala,*

---

<sup>446</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

- iskrenosti pri sagledavanju sopstvenih prednosti i nedostataka, odnosno planiranju ljudskih resursa,
- jasnost po pitanju pozicije preduzeća na tržištu potrebe za širenjem i obrazovanjem ljudskih resursa i
- sigurnost i trajnost proizvoda, odnosno kvalitativnu strukturu ljudskih resursa.

Pritom je dodajto da superiornost proizvoda predstavlja jedinu pravu dugoročnu osnovu uspešne poslovne koncepcije i dugoročnog napredovanja na tržištu.

Tabela 44: Komparacija poslovne koncepcije sa stanovišta proizvoda i sa stanovišta ljudskih resursa

<i>Poslovna koncepcija sa stanovišta proizvoda</i>	<i>Poslovna koncepcija sa stanovišta ljudskih resursa</i>
definisane dugoročne ciljeve	dugoročno planiranje ljudskih resursa
sagledavanje prednosti i nedostataka	sagledavanje osposobljenosti i obrazovanja ljudskih resursa
jasna pozicija na tržištu	konkurentnost ljudskih resursa
sigurnost i trajnost proizvoda	kvalitativna struktura ljudskih resursa

Analitički značaj *koncepta kritične mase* podrazumeva onaj nivo veličine i efikasnosti koji je potreban kao nužni uslov za stvaranje rentabilne pozicije na domaćem ili inostranom tržištu. Osim toga, koncept kritične mase ima esencijalni značaj za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti u istim onim okruženjima okruženjima koja će dovesti do povećanja kapitala kompanije. Iz ovog koncepta proizlaze dva ključna zahteva:

1. zadovoljiti zahteve inostranog tržišta u pogledu kvaliteta i funkcionalnosti proizvoda, sistema distribucije, rokova isporuke, cene i promocije,
2. ostvariti zadovoljavajući nivo ekonomskih efekata i drugih društvenih ciljeva.

U značenju koje je preneseno na menadžment ljudskih resursa, potrebno je zadovoljiti zahteve međunarodnih standarda u pogledu obrazovanja, efikasnosti, obuke i dodatnih veština, koji će podići vrednost ljudskog rada i njihove promocije; i takođe, ostvarenje ekonomskih efekata i drugih društvenih ciljeva.

Iz navedenog proističe da preduzeće mora neprestano da unapređuje svoju konkurentnost koja će biti potvrđena na tržištu, jer kritična masa se ne može izražavati apsolutno, već u odnosu na konkurenciju i važeće standarde na određenom tržištu. Klasičan koncept utvrđivanja praga kritične mase podrazumeva dovoljno ulaganja sredstava da bi se dostigla leaderska pozicija. Ali da bi se poslovalo rentabilno ne mora se biti lider, te je stoga adekvatnije

govoriti o konkurentskoj poziciji preduzeća. Tako, kritična masa u međunarodnim razmerama podrazumeva dostizanje zadovoljavajućeg nivoa konkurentnosti pojedinih elemenata marketing ponude. Za međunarodno orijentisana preduzeća važan je donji prag kritične mase za ulazak u zonu uspešnog poslovanja, a kritična masa je postignuta onog trenutka kada dođe do odbacivanja pozitivnih ekonomskih efekata od zadovoljenja prosečnih zahteva i standarada inostranog tržišta i adekvatnog pariranja osnovnoj konkurenciji.

U savremenim uslovima poslovanja javila se potreba za uvođenjem hibridnih organizacija i autoritet direktora koji je stečen znanjem i talentom rukovođenja<sup>447</sup>: potrebno je ulagati dalje u ono što je dobro, ali sa ubrzanjem, kompanije da ulažu i veruju naprednoj radnoj snazi kojoj su potrebni izazovni ciljevi, korišćenje ljudske svestranosti, zaposleni koji su više prisutni na poslu, zahteva se urednost, pouzdanost, red, rad, takmičarski duh i zadovoljstov na radu, favorizovatnje proizvodnog osoblja i međunarodna saradnja preduzeća, sinhronizacija rada između geografski razuđenih timova koji imaju podjednake kompetencije sa različitim kulturnim pozadinama i lokalnim uslovima.

Kada govorimo o uspehu kompanija i kada posmatramo linije uspeha koja je manje-više identična za sva preduzeća koja ostavruju visok procenat dobiti, vidimo da je menadžment ljudskih resursa nezaobilazan. Na primer, postavljeno je preduzeće na osnovama resursno štedljivih i osetljivih proizvodnih sistema sa ciljem visokog kvaliteta koji vodi do boljeg proizvoda, i drugim ciljem niskih troškova što će navesti na više istraživanja i brži razvoj proizvoda i prodaje. Sve ukupno trebalo bi da rezultat bude bolji proizvod koji će ostvariti uspeh na tržištu i dovesti do pozitivnog imidža preduzeća i proizvoda. Ovo podrazumeva da su zaposleni brži, fleksibilniji i inovativniji od konkurencije što zahteva povećanje zainteresovanosti svih zaposlenih i prorodne uključenosti osoblja u ostvarivanje zajedničke strategije i zajedničkih stremljenja preduzeća.

#### Primer 53

Northern Telecom očekuje da 50% prihoda od totalno globalnih prhodi ne bude od North America. Naime, od početka '90-ih njihov globalni biznis je rastao signifikantno i formirano je tekuće proširenje i prisustvo potrošačke baze, partnerstva i stranih ulaganja u Aziji, Latinsku Ameriku i Evropu. Globalna strategija Northern Telekom-a zahteva zaposlene širom zemalja od Kine do Omana, od Kolumbije do Nemačke. Northel's iseljena populacija duplirana je od 1993, a više od 450 internacionalnih stalno zaposlenih su radnici sa tri do pet godina rada za Northel i stranim ulaganjima u više od 30 zemalja.

Nortel je još ranije prepoznao ulogu koju igraju svi zaposleni u istočnoj tranziciji. Njihovi godišnji izveštaji beleže da »nisu samo vitalni deoničari u mnogim slučajevima deoničari u korporacijama«, postoje takođe goodwill-dobri poslovni ambasadori njihovi kupci, dobavljači i zajednice u kojima oni žive i rade. U slučaju njihovih iseljenih

<sup>447</sup> Ibid, Rakita, Branko. 1998.

zaposlenih, koji su ušli na nova tržišta ili povćano postojanje tržišta van zemlje, ova ambasadorska uloga postaje važnija. Nortel je razvio kompletan program pripreme zaposlenih i njihovih familija za internacionalne zadatke. Postojao je gep između urgentne tražnje biznis zahteva u zemlji domaćina i njihovih mogućnosti da se reaguje brzo sa prihvatljivim i dobro pripremljenim zaposlenima i njihovim familijama. Neki zaposleni, pokazalo je sagledano iskustvo, koji su bili problematićni domaćim uslovima, u zemlji domaćina njihovo celokupno ponašanje se pokazalo uspešno poslovno.

Kada je ova korporacija imala urgentnu potrebu za zadacima na dugi rok, sagledala je slabosti i iskoristila prepoznavanje odgovor ljudi na pitanja o odnosu prema životu od danas do sutra, pitanju budućih komplikacija i činjenicu kako ovi ljudi reaguju na novo radno okruženje i novu zemlju, kulturu i jezik i uticaj tih elemenata na zadatak. Mada je postojalo nekoliko nedostataka opaženo je da skriveni troškovi regulišu gde je ponašanje ne produktivno. Nedostak priprema i rezultati prekinutog diskontinuiteta zadataka imali su »boomerang« efekat manifestujući se u povećanje tražnje za višim plaćanjrm, boljim kućama i dodatnu zaradu i u nekim slučajevima negativnim stanovištrm.

Northel je inicirao analize poslovnih potreba i zahtev predloga za bezbedenjem programa proširenog sa njihovim familijama što je trebalo da doprinese usešnom izvršenju zadataka. Ciljevi programa su bili dvostruki: osiguranje uspešne untegracije u kulturu za obavljanje internacionalnih zadataka Nortel's i njihovih familija i osiguranje biznis ciljeva uz izbegavanje neophodnih troškova spojno sa neizvršenim zadacima. U kooperaciji sa izdvojenim servis dobavljaćem, Famili Guidance International (FGI) dizajnirane su 3 faze programa. Inicijalni program je imao tri distinktivne faze, svaka koja je razvijena podudarla se sa jednom različitom etapom na internacionalnom nivou zadataka. Faza predodeljenskih zadataka i pripreme u programu internacionano zaposlenih, podrazumevala je pomoći ili konsultacioni servis i savetovanja vraćanja u domovinu. U kasnim 1994, kao rezulta povećanog broja iseljenih zaposlenih u Kini identifikovana je potreba za više uvodnih detalja koji su se odnosili na kulturu. Implementiran je pilot program obezbeđenja više kulturne orijentacije. Kao deo Northern politike internacionalnih određivanja, implementirani su ogranićeni programi obuke jezika i obučavanja za pomoć ili programi planiranja karijere za supružnike.

Izvor: Shirley, R. Fishman. 1996. Developing a global workforce, Thr Canadian Business Review, V. 23, p. 18 – 21.

U kompanijama srednje veličine može biti ubrzan ciljani razvoj ljudi za top menadžment pozicije. Ljudi moraju biti u pool-u od jedne do petnaest godina, zavisi od potreba njihovog razvoja. Članovi pool-a imaju oznaćenog mentora ili tim od tri izvršioca zaduženih za njihov razvoj. Procena centara pomoći, odnosno odeljenja za ljudske resurse definiše potrebe specifićnog individualnog razvoja i činjenica kao osnove za planiranje individualnog razvoja.

U svakom poslovnom sistemu stariji menadžeri provode dosta vremena prekovremeno<sup>448</sup>. Postoji uobićajeno mali fokus na razvoju veština: glavna pažnja koncentrisana je na plasman posla. Senior menadžment tim razmatra svaku performansu nadoknade, razvoj kompetencija i rast iskustva na poslu u protekle dve godine. Sastavljaći tima donose odluke o razvoju kandidata za dobrobit organizacije. Organizaciono kretanje može biti horizontalno i

<sup>448</sup> Byham, C. Wiliam. 2000. »How to create a reservoir of ready-made leaders«, Training and Development, Vol. 54, No. 3, p.29 – 32

vertikalno sa korišćenjem silnih zadataka određenim smanjenom realokacijom familije. Obuka je fokusirana na menadžment i interpersonalne veštine sa obukom uključenja u virtualne timove, samo studiju web osnove i instrukcije u učionice. Iako se većina ljudi uključuje u rad zajednice relativno rano u njihovim karijerama, vrata su uvek otvorena za kasnije sazrevanje i oni mogu biti uključeni ukoliko se uklapaju u kompanjske razvojne ciljeve. To najviše zavisi od interne promocije. Velike organizacije imaju tri zajednice: jedna počinje sa supervizorskim nivoom, jedna sa srednjim menadžmentom i direktno ispod nivoa starijih menadžera. Veličina zajednice zavisi od broja gornjih pozicija i racionalne selekcije da organizacija treba da ima naklonost u osećanjima ciljanih pozicija. Obima uključenosti zajednice, reflektuje se na to kako kompanija razmišlja o ljudima i kako ih organizuje.

Organizaciono znanja je termin koji označava polja organizacije da stariji menadžeri moraju razumeti efektivno funkcionisanje u liniji i kadrovski, štabno kancelarijski, u domicilnim uslovima i internacionalno. Benčmarking organizacije koriste kombinaciju performanse posla, intervju, procenu centra podataka identifikujući visok potencijal ljudi i dijagnozu potreba razvoja kompetencija. Ovde je najvažnije da<sup>449</sup>:

- sve organizacije imaju više kvalitetnih ljudi i trikove da ih pronađu kada im zatrebaju;
- procena metoda centra je dobar sistem "igračkog" potencijala;
- procenu centra je odličan alat za dijagnozu specifičnih razvojnih potreba koje mogu biti ciljane u intervenciji efektive obuke.

Savremen centar za procenu može igrati važnu ulogu u uspešnom razvoju planiranja<sup>450</sup>:

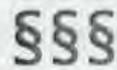
- procenjivački centar mora da se izdigne iznad ranijih metoda kao što su papir i olovka testovi i intervjui. Neophodan je porast istraživanja koja će obezbediti efektivnost;
- za procenu se, često koriste profesionalci van zemlje i precizni nepristrasni putevi kompetencija;
- centar za procenu je primetio da su participanti poslovno relevantni i
- procenjivački centri moraju da vrše precizne komparacije ljudi širom sveta.

Uključivanje dobavljača u proizvodni dizajn, globalni izvori, strateške alijanse, spoljni izvori i standardi kvaliteta procenjen sistem kvaliteta kao što je ISO 9000. Ovi trendovi imaju direktne implikacije na zahtevanu osnovu

<sup>449</sup> Ibid, Byham, C. Wiliam. 2000.

<sup>450</sup> Pagell, Mark. Das, Aja, Curkovic, Sime. 1996. »Motivating the purchasing professional«, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, (Summer), p. 27 – 34.

znanja za nabavku profesionalaca. Tri polja veština su važne za izvor funkcija<sup>451</sup>: *poslovne veštine, interpersonalne veštine i tehničke veštine.*



Društveno-ekonomska transformacija zemlja u čijem se okruženju nalazi naša zemlja, nameće pitanje transformacije Srbije i Crne Gore na političkom, ekonomskom, naučno-tehnološkom, kulturnom i civilizacijskom planu. Naša zemlja ne može ostati po strani od tokova tranzicije u regionu, jer se on odvija u svim post-etatističkim evropskim zemljama. Dosadašnja iskustva zemlja u tranziciji govore da ne postoji jedinstven model za put u novo društvo, te tako ne postoji ni jedinstven model menadžmenta ljudskih resursa u tranziciji koji bi vodio do novog radnog poretka, već svaka zemlja u tranziciji, a i naša mora prema svojoj tradiciji, kulturi, političkim i ekonomskim specifičnostima istraživati koji je modus najprihvatljiviji za njen prelazak u društvo u kojem vladaju zakoni tržišne ekonomije.

Uloga ljudskih resursa je kritična za iskorišćavanje prednosti visoko tehnologiziranih društava zansovanih na informacijama, komunikacijama i inovacijama. Ljudski resursi su pridobili primat nad kapitalom i materijalnim resursima. Ponašanje ljudi je rezultat određenih stavova i verovanja kojih oni često nisu ni svesni, te odeljenje ljudskih resursa može pomoći menadžerima da indoktriniraju zaposlene da oni napuste pogrešne pretpostavke, verovanja i stavove i da prihvate nove koji će oblikovati sasvim novi obrazac svakodnevnog ponašanja. Orijentacija ka ljudskim resursima doprinosi sistematičnom i profesionalnom poslovanju. Najčešće su srednji menadžeri oni koji koriste usluge odeljenja ljudskih resursa. Što je preduzeće veće, veća je specijalizacija. U mikroorganizaciji sektor ljudskih resursa je formiran po funkcionalnom principu.

Ranije postojeća služba kadrovskih poslova transformiše se u odeljenje ljudskih resursa, koje postaje konsultant i partner najvišem rukovodstvu preduzeća, sastavljeno od zaposlenih raznih profila obrazovanja. Ona je snažan oslonac menadžerima srenjeg nivoa i u kompanijskom smislu njena funkcija je prikupljanje i čuvanje podataka o zaposlenom, ocena njihovih performansi, nagrada i kazne, edukacija - specijalizacija, treninga. Odeljenje ljudskih resursa zahteva razvijen informacioni sistem, umrežen u ostala

---

<sup>451</sup>Ibid, Pagell, Mark. Das, Aja, Curkovic, Sime. 1996.

funkcionalna odeljenja, konstantnu povezanost sa predstavništvima širom sveta, svim obrazovnim institucijama u zemlji i višestruku povezanost sa srodnim odeljenjima, kao i sa odeljenjima ljudskih resursa iz drugih kompanija ili pak alijansi. Nekada kadrovsko odeljenje sa administrativnom ulogom evidentiranja zaposlenih, njihovih bolovanja i odlazaka na godišnji odmor, sa globalizacijom ekonomskog poslovanja, prerasta u strateško odeljenje za upravljanje ljudskim resursima u preduzeću, sa novim pozicioniranjem marketinga, prodaje i finansija.

Promene u okruženju predstavljaju procese koji se ne može zaustaviti, sa najkrupnijim posledicama u oblasti međunarodnih ekonomskih odnosa i internacionalne trgovine, govore o tendenciji, smeru kretanja i indiciraju nezaustavljive tokove. Nekada nazivana komparativna prednosti, zatim konkurentnost, u savremenim okvirima prerasta u stratešku globalnu konkurentnost sa internacionalnim zakonitostima trgovinske razmene. Pri tome, dolazi do povećanja međuzavisnosti, stvaranja integracija, kao što su strateške alijanse, difuzija inovacija i kreacija i institucionalizacija. Upravljanje, u širem kontekstu, podrazumeva politiku cena, proizvodnu diferencijaciju, reklamu i istraživanje i razvoj - R&D.

Za nastup preduzeća na tržište Evropske unije neophodno je da budu ugovorno regulisani odnosi sa njom i sa WTO, finansijske institucije-regulisani odnosi sa Međunarodnim monetarnim fondom i Svetskom bankom. I ostale organizacije moraju imati ravnopravan pristup tržištima u svetu, koji su definisani klauzulom najpovlašćenije nacije kada je reč o razmeni robe i usluga i pod uslovima liberalizacije finansijskih tržišta važećim u zemljama Evropske unije i OECD-a. Najvažnije je da naša preduzeća imaju robu koja se uklapa u tražnju Evropske unije, zadovolje njeni standardi, poštuju pravna pravila i industrijski propisi. To će svakako zahtevati izmenu i dopunu mnogih propisa i pravila poslovanja. U takvom okruženju, iskristalisaće se sastavni delovi tržišnog privrednog sistema: preduzeća u kojima se (uz tvrdo budžetsko ograničenje) obavlja preduzetnička funkcija, tržište roba i usluga sa pravilima konkurencije, tržište faktora proizvodnje – rada, novca, kapitala, i deviza.

Ljudski resursi predstavljaju subjektivni faktor u procesu stvaranja vrednosti, koji zahteva dugoročnu investiciju putem obrazovanja, obuke, inovacija znanja i unapređenja raznih veština, sa ciljem stvaranja boljih uslova rada i uslova života porodice. Briga o ljudskim resursim treba da doprinese socijalnoj stabilnosti i pruži pomoć u određivanju kvalitetnijeg odnosa prema radu. Model tržišne ekonomije, koji se pokazao uspešnim u opštem smislu, pokazao se efikasan i u pogledu ljudskih resursa i njihovih radnih karakteristika i pravila. Naša zemlja i postojeće kompanije, sada se nalaze na dobrom putu da prihvate efikasan model strateških ljudskih resursa, njihov odabir, planiranje karijere, izgradnju personalnog okruženja, pomoć u edukaciji uz usklađivanje radnog i privatnog života.

Do sada je postojala praksa nedovoljne iskorišćenosti ljudskih resursa u domaćim preduzećima, ali i nedovoljna iskorišćenost ljudskih resursa vezanih za oblast međunarodne trgovine i međunarodnog poslovanja. Ovaj problem ne može se posmatrati izdvojeno iz konteksta celokupnog društvenog okruženja u kojem je postojala nedovoljna iskorišćenost postojeće industrijske strukture, neadekvatan uvoz sirovina, repromaterijala, neposlovnog gazdovanja zalihama sirovina i gotovih proizvoda, nedostatak opeme za modernizaciju proizvodnje. Promocija ljudskih resursa i industrije zahteva izgrađen prosperitet, etiku, ideologiju i prestiž. Osim toga, upoznavanje poslovne prakse, kulturnih vrednosti i radnih stavova jedne zemlje predstavlja značajne faktore za poslovanje na tim tržištima, ne samo za zemlje u razvoju već i za našu zemlju. Prilagodavanje kvaliteta ljudskih potencijala zahteva, dakle, poznavanje kulture, jezika, religije, morala i običaja, stav prema inovacijama i čak umetnosti, kao dela zahteva međunarodnog kretanja radne snage u kontekstu strateškog odlučivanja međunarodnog menadžmenta i marketinga. Kognitivne šeme su najčešće povezane sa izborom ciljeva i akcija koje individue preduzimaju kako bi postigle ove ciljeve. Veoma je važno razumeti razlike u vrednosnim stavovima, praksi menadžmenta i strategiji koje utiču na ponašanje, radne interakcije menadžera i reflektuju se na donose u poslovanju.

U globalizacijom poslovanja, značaj ljudskih resursa je porastao i predstavlja jedan od ključnih faktora uspjeha poslovanja, pored tehnologije i kapitala. Upravljanje ljudskim resursima postalo se ključnim dijelom poslovanja uz usvajanje socijalnog značaja koji se kreće u rasponu od zadovoljavanja potreba zaposlenih do osvajanja njihovog talenta. Tako prelaz na menadžment ljudskih resursa nije samo terminološka priroda, već predstavlja novu filozofiju ljudskih resursa, sa novim pristupom zaposlenim, pojedincima i poduzećima, uvidajući njihov značaj u ekonomskom smislu. Filozofija ljudskih resursa kreće se između ljudske resurse u naučna disciplina, ali i praksa, koja se nalaze u interakciji, i koja nisu konstantna, jednaka zauvek dani.

U savremenim uloživim organizovanju i poslovanju, od menadžera ljudskih resursa se očekuje da imaju najvišeg stepena stručnosti iz te oblasti i da zajedno sa top menadžmentom i visokim divizion profesionalnim profesionalnim metodama i instrumentima za efikasno strategijsko poslovanje ljudskih resursa. Oskovašnja administrativno-kadrovska funkcija ljudskih resursa promovirana je u kreativni način relokacije ljudskih resursa, planiranje njihovih karijera, unapređenja, sistema kompenzacije i nagrada. Sam sistem regulacije i selekcije se sastoji iz pronalaska ljudi koji mogu uspješno da se nose sa radnim zadacima i ispunjavaju zahtjeve organizacije, posebno je da budu inovativni za taj posao ili čak moraju da se obučavaju u slučaju da dođe do transformacije ili tehnoloških promjena. Praksa je pokazala da se ponekad može javiti slučajevi povlačenja običavanja za određeno radno mjesto, a posebno za određene obaveze, sa tim da se može pojaviti i slučajevi odlaska i izostanka uprilično velikim brojem ljudi, što može dovesti do promjena u organizaciji, kao što je slučaj sa menadžmentom i radom kao rezultatima, kao što je slučaj sa menadžmentom i radom kao rezultatima.

## VI Glava

—Promocija radnog mjesta koje je upražnjeno, također treba da sadrži istu pažnju analizi posla, kompenzacija i radnog mjesta kao i izbjegavanje stvarne i aktivne diskriminacije. Često se događa da se za upražnjeno radno mjesto intervjui i testovi se vrše na drugim uvjetima u toj kompaniji, a ispunjenje poslovanja na tom radnom mjestu koji se običavaju.

### ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ove su i procesi koji se odvijaju u organizaciji i poslovanju koji su odgovorni za uspjeh ili neuspjeh organizacije, posebno u kontekstu uloživim ljudskih resursa, kao što je slučaj sa menadžmentom i radom kao rezultatima.

Sa globalizacijom poslovanja, značaj ljudskih resursa je porastao i predstavlja jedan od tri najznačajnija elementa strateškog poslovanja, pored finansija i tehnologije. Upravljanjem ljudskim resursima postižu se *ekonomski ciljevi poslovanja uz uvažavanje socijalnog značaja* koji se kreće u rasponu od zadovoljavanja potreba zaposlenih do očuvanja njihovog zdravlja. Tako prelaz na menadžment ljudskih resursa nije samo terminološke prirode, već predstavlja novu filozofiju ljudskih resursa, sa novim pristupom zaposlenim pojedincima i preduzećima, uviđajući njihov značaj u ekonomskom smislu. Filozofija ljudskih resursa svrstava ljudske resurse u naučnu disciplinu, ali i praksu, koja se nalaze u interakciji, i koja nisu konstantna, jednom zauvek data.

U savremenim uslovima organizovanja i poslovanja od menadžera ljudskih resursa se očekuje da imaju najmanje specijalizaciju iz te oblasti i da zajedno sa top menadžmentom i menadžerima divizija profesionalno pronalaze metode i instrumente za efikasno strategijsko poslovanje ljudskih resursa. Dostorašnja administrativno-kadrovska funkcija ljudskih resursa promenjena je u kreativan način realokacije ljudskih resursa, planiranje njihovih karijera, unapređenja, sistema kompenzacije i nagrada. Sam sistem regrutacije i selekcije se sastoji iz pronalaska ljudi koji mogu uspešno da se nose sa radnim zadacima i ispunjavaju zahteve organizacije, potrebno je da budu uvežbani za taj posao ili čak moraju da se obučavaju u slučaju da dođe do reorganizacije ili tehnoloških promena. Praksa je pokazala da se ponekad mogu javiti slučajevi previsokog obrazovanja za određeno radno mesto, a ponekad nedostatak obrazovanja, no bez obzira, poslodavci imaju obavezu da detaljno i korektno upoznaju kandidate sa karakteristikama promena posla, radom kompanije, konkretnim zaduženjima i sistemom nagrada.

Promocija radnog mesta koje je upražnjeno, takođe treba da sadrži realnu analizu posla, kompanije i radnog mesta kao i izbegavanje otvorene i skrivene diskriminacije. Sasvim je dopušteno da se za upražnjeno radno mesto interesuju i oni koji su zaposleni na drugim poslovima u toj kompaniji, a ispunjavaju predviđene uslove. Prilikom oglašavanja slobodnih radnih mesta koristi se savremena sredstva e-komunikacije, Internet i e-mail. Nakon završenog odabira kandidata bilo eksternih ili internih, pristupa se »socijalizaciji« i prilagođavanju novih zaposlenih radnika, uslovima radnog vremena i ostalim pitanjima od značaja za rad.

Ocena i procena zaposlenih je najčešće zadatak menadžera koji su neposredno zaduženi za rad novoprimitljenih kandidata, ponekad rukovodiocima timova, ukoliko u kompaniji postoji timska organizacija.

Iz prethodno izloženog, došlo se do sledećih zaključaka:

- 1) Sa ubrzanjem procesa globalizacije kompanije su postale primorane da rastu i da šire svoj obim poslovanja. Kompanije u fazi rasta imale su povećanu potrebu za *reinženjeringom procesa kroz poboljšanje odnosa sa zaposlenim, potrošačkih odnosa, povećanje operacija i uvođenje inovacija, što je trebalo da bude praćeno dobrim propagandnim aktivnostima*;
- 2) Snaga marketing kanala se pokazala kao kritična za unapređenje tržišnih struktura i vodila je ka razvoju *modela strateškog partnerstva* i time zamenila tradicionalne konkurentske modele;
- 3) Učestali *marketing aranžmani koji vode do mrežnih organizacija* rezultirali su u nastanak *strateških alijansi* čiji broj se neprestano povećava;
- 4) Pojava *nastanka multinacionalnih timova* je nova orijentacija kompanija, smanjujući ulogu formalne stukture menadžmenta;
- 5) Fleksibilnost poslovanja zahteva *redukovanje organizacijskih nivoa, broja zaposlenih i jačanje linijskog menadžmenta*;
- 6) Kako uloga *linijskog menadžmenta* raste, to podrazumeva da je upravo ovaj nivo menadžmenta zadužen za procenu rada zaposlenih, ali to mogu biti i *mentori* ukoliko postoji mentorski sistem rada;
- 7) *Lojalni zaposleni i lojalni potrošači* su centralna tema savremenih organizacija,
- 8) Pojava menadžmenta totalnog kvaliteta u procesu proizvodnje je ostala povezana sa *suštinom koncepta marketinga zadržavajući centralnu ulogu u TQM-u*;
- 9) Menadžment ljudskih resursa, a naročito međunarodni menadžment ljudskih resursa predstavlja niz *jedinstvenih pitanja međunarodnog poslovanja koja uvažavaju kulturološke razlike i razlike u specijalizacijama*;
- 10) Opšte *obrazovanje i stručna obuka kroz formalni i neformalno učenje, informaciono učenje, povećava mentalne, kognitivne i fizičke veštine*;

- 11) *Povećana uloga odeljenja ljudskih resursa i funkcijski značaj čine menadžment ljudskih resursa značajnom varijablom strateške prakse;*
- 12) *Strateški međunarodni menadžment ljudskih resursa i njegova praksa treba da budu usklađeni sa organizacionom poslovnom strategijom* pošto to doprinosi organizacijskoj konkurentnoj prednosti;
- 13) *Samo zaposleni koji su motivisani i opunomoćeni mogu biti efektivni u zadovoljavanju potreba potrošača, i mogu doprineti prevazilaženju eventualnih poslovnih nesporazuma*
- 14) *Timski osposobljeni zaposleni i oni koji svoje pozicije zasnivaju na kompetentnosti su spremni da istraju u sprovođenju svojih ciljeva i ciljeva kompanije;*
- 15) *Međusobno poverenje zaposlenih vodi ka istinskom radu zajedno;*
- 16) U MNC, s obzirom na veličinu i strukturnu složenost, *razvoj liderstva i ljudskih resursa predstavlja jedno od centralnih pitanja efektivnog iskorišćenja tržišnih prilika. U okviru toga, najnovija istraživanja upućuju na proučavanje harizmatskih ličnosti;*
- 17) *Mrežna tehnologija i razvoj informacionih sistema predstavljaju jezgro savremenog poslovanja;*
- 18) U malim i srednjim preduzećima *efektivnost ljudskih resursa varira te im je potrebno više posvetiti pažnje kroz fleksibilnost i multifunkcionalnost, promociju i R&D;*
- 19) *Izvozna i inovativna orijentisanost malih i srednjih preduzeća takođe predstavljaju novu pojavu u međunarodnoj ekonomiji;*
- 20) *Kako trenutak proizvodnje i prodaje usluge nije razdvojen, to znači da samo od ljudskog faktora zavisi satisfakcija korisnika usluge;*
- 21) *Unapređenje prodaje zahteva dobro poznavanje marketing strategije, odabir kanala distribucije, kompanijske pozicije na tržištu, uloga oglašavanja, lociranje potencijalnih potrošača i na kraju, ali ne na posletku, tipa proizvoda koji će se prodavati;*

- 22) *Strateške alijanse* koje se osnivaju sa tendencijom dugoročnog poslovanja imaju za cilj *sniženje troškova i strategijsku adaptibilnost* uz izbegavanje kulturnih konflikata;
- 23) *Pregovaranje* kao veština i profesionalna karakteristika organizacije je evidentan u savremenim uslovima poslovanja, te samo oni *pregovarači koji imaju ugrađen efikasan proces odlučivanja, senzibilite prilikom prikupljanja informacija, koji su izgrađeni kao stabilna i strpljiva pregovaračka ličnost izbegavaće konfliktne i napete situacije;*
- 24) *Komunikacija* predstavlja jedan od ključnih činilaca strateškog poslovanja, zaposlenih međusobno, zaposlenih i menadžmenta, kao i zaposlenih i potrošača;
- 25) *Inovativna orijentisanost međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva:*
- *upravljanje pojedincima* kojima je potrebno obezbediti dovoljno vremena, relevantnih informacija, specifičnih ciljeva i prema kvalitetu nagrade;
  - *upravljanje grupom*, potrebno je konstituisati grupu uz uvažavanje tipa vođe;
  - *upravljanje organizacijom* uz podršku i integrisanje inovacija,
  - *upravljanje okruženjem* uz uvažavanje nadgledanja strateškog okruženja i strategije inovativnosti;
- 26) *Investiranje u firmin specifičan ljudski potencijal* najčešće se meri kroz obuku i obrazovanje, individualne i indirektno troškove;
- 27) *Jasna podela na modele menadžmenta ljudskih resursa zemalja trijade* iznedrila je tri različita pristupa ljudskom potencijalu koja su se nametnuli kao dominantni u svetu;
- 28) *Zemlje u tranziciji* prilikom nastojanja da se prilagode tržišnom načinu privređivanja i poslovanju razvijenih zemalja sreću se sa brojnim problemima, a neki od njih su liberalizacija, standardizacija, znanje, deindustrijalizacija, nezvaničan rad;
- 29) *Promocija domaće privrede i prilagođavanje kvaliteta ljudskih resursa* za nastup na svetsko tržište podrazumeva elemente kao što su *kultura, jezik, religija, etika, poslovni običaji i inovacije;*

- 30) Tendencija približavanja ljudskih resursa načinu poslovanja onim zemljama sa kojima se poslovanje obavlja ili onim strateškim alijansama kojima pripada.

Menadžment ljudskih resursa je postalo glavno pitanje koje omogućava firmama da balansiraju zahteve uprave za globalnom koordinacijom ili integracijom sa zahtevima na nivou pomoćnih službi za prilagođavanje na lokalnom nivou. Ljudski resursi su postali strateški partner u biznisu sa svrhom postizanja njihovih ciljeva, a to znači stavljanje strateških stavova u set organizacijskih delovanja. Posebno je interesantno označivanje mesta međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa i etičke prakse i etičke filozofije.

Prakse menadžmenta ljudskih resursa variraju unutar kompanija od jedne poslovne jedinice do druge poslovne jedinice, a i kulturne varijacije inhibiraju transferabilnost praksi menadžmenta ljudskih resursa u okviru nacionalnih granica. Osim toga, specifične prakse menadžmenta zemlje domaćina variraju u odnosu na praksu zemlje u kojoj je sedište kompanije. Organizovanje međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa određuje se u okvirima *kontrole dizajna, dizajna humanih odnosa i dizajna razvoja*, i poželjno je da rezultira u strateške odnose visoke posvećenosti, profesionalnog izvođenja, niske nesigurnosti ljudskih resursa, niske odsutnosti i konfliktnosti. Uključena je i permanentna obuka koja je fokusirana na specifičan, ograničen i osnovni zadatak. Strategija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa mora se uklopiti u globalno efektivnu multinacionalnu kompaniju koja upešno primenjuje firminu sveukupnu globalnu strategiju dok je u isto vreme senzitivna za kulturu zemlje domaćina i uspeva da održi konkurentnu prednost. Sa ovim kriterijumima susreće se razvojni dizajn, u okviru kojeg je i zadatak da na unakrsno kulturne izazove gleda kao na jednu priliku da se stvori organizacijski širok kapacitet. Multinacionalne kompanije uobičajeno obezbeđuju visok nivo investicija u fabrike i opremu, kao i obuku da bi se izgradila radna snaga svetske klase sposobna da koristi sofisticiranu tehnologiju.

Uzimajući u obzir značaj kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa, postalo je, prema Demingu, neophodno proterivanje straha sa radnih mesta, a *proces nastanka sistema ljudskih performansi je nastao usled prihvatanja menadžment strategija*, no, pored toga u budućnosti će svakako biti bitno veliko *znanje zaposlenih i glas zaposlenih*, a *pravednost i posvećenost* će takođe biti teme koje će biti u fokusu interesovanja istraživača. Takođe, i *dijalog* ostaje kao važna komponenta kvaliteta ljudskih resursa.

Kada se pogleda razvoj menadžmenta ljudskih resursa kroz istoriju, može se uvideti da se on interpretira u smislu neprekidnog poboljšanja, minimizacije gubitaka i osposobljavanju sa ciljem postizanja odanosti

kompaniji. Posljednjih petnaest godina se naročito ističe kvalitet ljudskih resursa i njegove uloge u kreiranju konkurentne prednosti, označavajući ljudski i organizacijski kapital kao elemente strateških ciljeva. Naravno, uvek kada se govori o ljudima, govori se i o kvalitativnim varijacijama koje su rezultat individualnih različitosti. Menadžeri i zaposleni ujedinjeni su u shvatanju da su nepredvidivosti, gubitci i informativni propusti koji se odnose na ljudske resurse neprihvatljivi.

Smanjenje hijerarhijskih nivoa dovodi do skraćivanja kanala komuniciranja između menadžmenta i zaposlenih, dok istovremeno povećava odgovornost svakog pojedinca za posao, koja uslovljava veću samostalnost personala i širu lepezu znanja i veština koje mu omogućavaju povezivanje radnog procesa. Odgovornost za svakog zaposlenog pripada menadžerima svih nivoa, te je individualni pristup svakom zaposlenom neophodan u savremenom poslovanju. Potrebno je da menadžeri znaju šta ljudi dobro rade, a šta ne, da ih motivišu, razgovaraju sa njima o njihovom planovima, karijeri. Tako je postalo evidentno da je interes organizacije za zaposlene *ekonomske prirode*.

Ni jedna organizacija ne postoji bez ljudi, pogreške ulaganja u ljude ne mogu se ispraviti, ili bar ne tako jednostavno. Kreativnost, sposobnost samoobnavljanja i razvoja su funkcije ljudskih resursa koje je povezuju sa svim drugim funkcijama. Ljudi u organizaciju unose svoje kvalifikacije, radnu energiju, spremnost i svoju ličnost i sopstvenu percepciju stvarnosti, svoje nesigurnosti, konflikte, želje, ambicije, nezadovoljstvo i ostalo što može da poboljša ili pak umanjí uspeh organizacionih ciljeva.

Veoma često, u literaturi o strateškom međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa može se naići na opšteprihvaćeno shvatanje:

**»Ljudi su novac!**

• Prilozi: Glava I

• Prilozi: Glava II

• Prilozi: Glava III

• Prilozi: Glava IV

• Prilozi: Glava V

• Case study

## ***VII Glava***

### ***PRILOZI***

*Ljudi su primarno ljudi, bez-korporativne prednosti. Ne treba im  
nitišta u ljude, ne u korporativne ljude. Korporativni ljudi su ljudi.*  
Džordž H. Ford, 1988. "Management: The Art of Getting Things Done"  
Harvard Business School Press, Boston, MA, USA

# Prilog: Glava I

## Prilog I.

Marketing – je proces planiranja i sprovođenja koncepta, cene, promocije i distribucije, ideja, usluga i ostalo, da bi ljudi razumela koja zadovoljava potrebe kupaca i koristi im. Jedna od najvažnijih funkcija za marketing poduzeća je određivanje i u skladu s tim kao ekonomski proces, poslovna funkcija, poslovna koncepcija i metoda distribucije. Koncepti strategijskog/marketinga poduzetnika su aktivnosti kao poslovne funkcije, ili kao poslovne funkcije ostalih poslovnih funkcija i proizvoda i marketing kao poslovna metoda da ostvari potrebnu koordinaciju sa ostalim funkcijama. Marketing je proces od izbora proizvoda na tržištu kupca. Marketing počinje sa izborom proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu. Marketing se sastoji od izbora proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu. Marketing počinje sa izborom proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu. Marketing se sastoji od izbora proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu.

- **Prilozi: Glava I**
- **Prilozi: Glava II**
- **Prilozi: Glava III**
- **Prilozi: Glava IV**
- **Prilozi: Glava V**
- **Case study**

Marketing – je proces planiranja i sprovođenja koncepta, cene, promocije i distribucije, ideja, usluga i ostalo, da bi ljudi razumela koja zadovoljava potrebe kupaca i koristi im. Jedna od najvažnijih funkcija za marketing poduzeća je određivanje i u skladu s tim kao ekonomski proces, poslovna funkcija, poslovna koncepcija i metoda distribucije. Koncepti strategijskog/marketinga poduzetnika su aktivnosti kao poslovne funkcije, ili kao poslovne funkcije ostalih poslovnih funkcija i proizvoda i marketing kao poslovna metoda da ostvari potrebnu koordinaciju sa ostalim funkcijama. Marketing je proces od izbora proizvoda na tržištu kupca. Marketing počinje sa izborom proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu. Marketing se sastoji od izbora proizvoda ili usluga koje će biti predložene kupcu.

**Ljudi su primarni izvor konkurentske prednosti. Na kraju mi ulažemo u ljude, ne u strategije. Larry Bossidy, CEO, AlliedSignal**

Wright, M. Patrick. 1998. "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21<sup>st</sup> century", Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3.

## Prilozi: Glava I

### • Prilog I1.

*Marketing* – je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije, ideja, roba i usluga, da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacija. Prema američkom udruženju za marketing prihvaćena je definicija i u tom smislu marketing se posmatra kao ekonomski proces, poslovna funkcija, poslovna koncepcija i naučna disciplina. Koncept integralnog marketinga podrazumeva koordinaciju svih marketing aktivnosti kao poslovne funkcije, m. kao poslovna funkcija mora biti koorinirana sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću i marketing kao funkcija mora da obezbedi potrebnu koordinaciju sa institucijama sredine. Era marketinga karakterise se pomeranjem od tržišta prodavca ka tržištu kupca. Marketing počinje sa idejom o proizvodu ili usluzi koja će da reši neke probleme kupca a završava se upotrebom ili korišćenjem proizvoda ili usluge uz prodajne usluge od strane preduzeća. Dok je raniji focus bio isključivo na kupce, sada je focus na sredini. Ranije je akcenat bio u pristupu ba integralnom, a sada na strategijskom upravljanju preuzećem i marketingom.

*Marketing strategija* – način uticaja i prilagodavanja preduzeća ciljnim tržištima. Strategijske odluke su povezane sa datim ili očekivanim promenama u sredini. Marketing strategija bitno utiče na strategijsku poziciju preduzeća. Marketing odluke strategijskog karaktera donose se u veći preduzeća sa relativno osamostaljenim poslovnim jedinicama na tri nivoa: na nivou preduzeća, poslova i proizvoda.

*Međunarodni marketing* – predstavlja vitalni i usmeravajući deo u procesu upravljanja međunarodnim poslovanjem, paralelno egzistira sa međunarodnim poslovnim menadžmentom. Međunarodni marketing predstavlja tržišno usmeravanje i koordinaciju poslovnih aktivnosti radi što uspešnije internacionalizacije poslovnih aktivnosti radi što uspešnije internacionalizacije privrednih subjekata i njihovog adekvatnijeg uklapanja u inostranu sredinu. Primećuju se četiri elementa kao posebno karakteristična i opredeljujuća u ovoj definiciji: 1) tržišno usmeravanje zasnovano na svestranom istraživanju međunarodnih tržišta, analizi pojedinih tržišnih mogućnosti i identifikovanju najpovoljnijih alternativa; 2) koordinaciji poslovnih aktivnosti koja svoj konačni odraz ima u proizvodu, ceni, međunarodnoj distribuciji i međunarodnoj promociji i od čega direktno zavisi nivo konkurentnosti u međunarodnim razmerama i uspešnosti tržišnog nastupa; 3) uspešna internacionalizacija privrednih subjekata koja sadrži jasan poslovni i razvojni cilj strategijskog karaktera. Polazi se od toga da je uspešna internacionalizacija značajan poslovni cilj kako privatnih i mešovitih tako i državnih, kako malih i srednjih tako i velikih preduzeća, kako pojedinačnih poslovnih entiteta, tako i njihovih udruženja, grupacija, grana i delatnosti, 4) adekvatno uklapanje u inostranu sredinu u najširem ekonomskom smislu i uz uvažavanje svih specifičnosti (ekonomskih, političkih, tehnoloških, razvojnih, pravnih, socioloških) zadovoljavajući što uspešnije pojedinačne, privredne i društvene potrebe. Prvi i drugi element ove definicije odnose se na informativnu i akcionu ulogu mm koje se nalaze u čvrstoj međuzavisnosti i obavljaju ključne elemente savremenog tržišnog poslovanja u međunarodnim okvirima. Treći i četvrti element odnose se na osnovne ciljeve koji treba da se osvtare marketing aktivnostima. Uspešna internacionalizacija javlja se kao poslovni cilj strategijskog karaktera sa potpunim ekonomskim opravdanjem.

*Međunarodni menadžment* – USA su svetski lideri u razvoju teorije menadžmenta i njene praktične primene - procena rezultata kadrova je u Japanu na duži period, a u SAD na kraći. Obuhvata USA; Japan i EU.

*Međunarodno kretanje radne snage* – javilo se paralelno sa otvaranjem novih puteva, otkrića i novih zemalja i kontinenata, Međutim, sve do razvijanja industrijske proizvodnje i stabilizacije kapitalističkih ekonomskih odnosa, nije bilo masovne migracije radne snage. Bilo je potrebno nekoliko faktora da se mkr realizuje: razvoj transporta, zasićenost radnom snagom u određenim delovima sveta, otvaranje mogućnosti za opstanak, organizaciju proizvodnje i organizaciju celokupnog permanentnog naseljavanja u novim delovima sveta i sl. Ti uslovi su se stekli tokom 18 veka i u prvoj polovini 19 veka. Između 1850. do 1950. godine, na primer, oko 60 miliona stanovnika se naselilo u obe Amerike. Od emigracije su imale prednost obe zemlje: zemlja iz koje su izlazili oslobađale su se viškova stanovništva, a zemlje imigracije su dobijale novu radnu snagu mladu u najboljim godinama za aktivno učešće u proizvodnji. U ta vremena jedini rizici su bili rizik putovanja i rizik prilagođavanja. Zemlja uvoznica nije ulagala ništa u školovanje, niti u troškove biološkog podizanja i vaspitavanja i obrazovanja, a još su useljenici sa sobom nosili i svoju životnu uštedevinu u vidu nakita, novca, a to je sve značilo povećanje nacionalnog bogatstva zemlje uvoznice radne snage. Zemlja emigracije je to gubila, ali je imala socijalni mir. Odlazak radne snage iz Jugoslovenskih zemalja je počeo na prelazu 19 u 20 vek. Glavni regioni iz kojih je radna snaga odlazila su bili pasivni krajevi od Velebita do Rumunije, i severno od Save i Dunava. Najveći talas imigracije beleži se na prostoru uglja i čelika SAD Pitsburg-Pensilvanija, Klivlend-Ohajo i Čikago, Illinois, a odmah potom u druge delove USA, Australiju, Kanadu, Argentinu, Čile. Period između dva svetska rata nije bilo migracionih kretanja, sve do 80-ih godina XX veka. Migracije se nastavljaju.

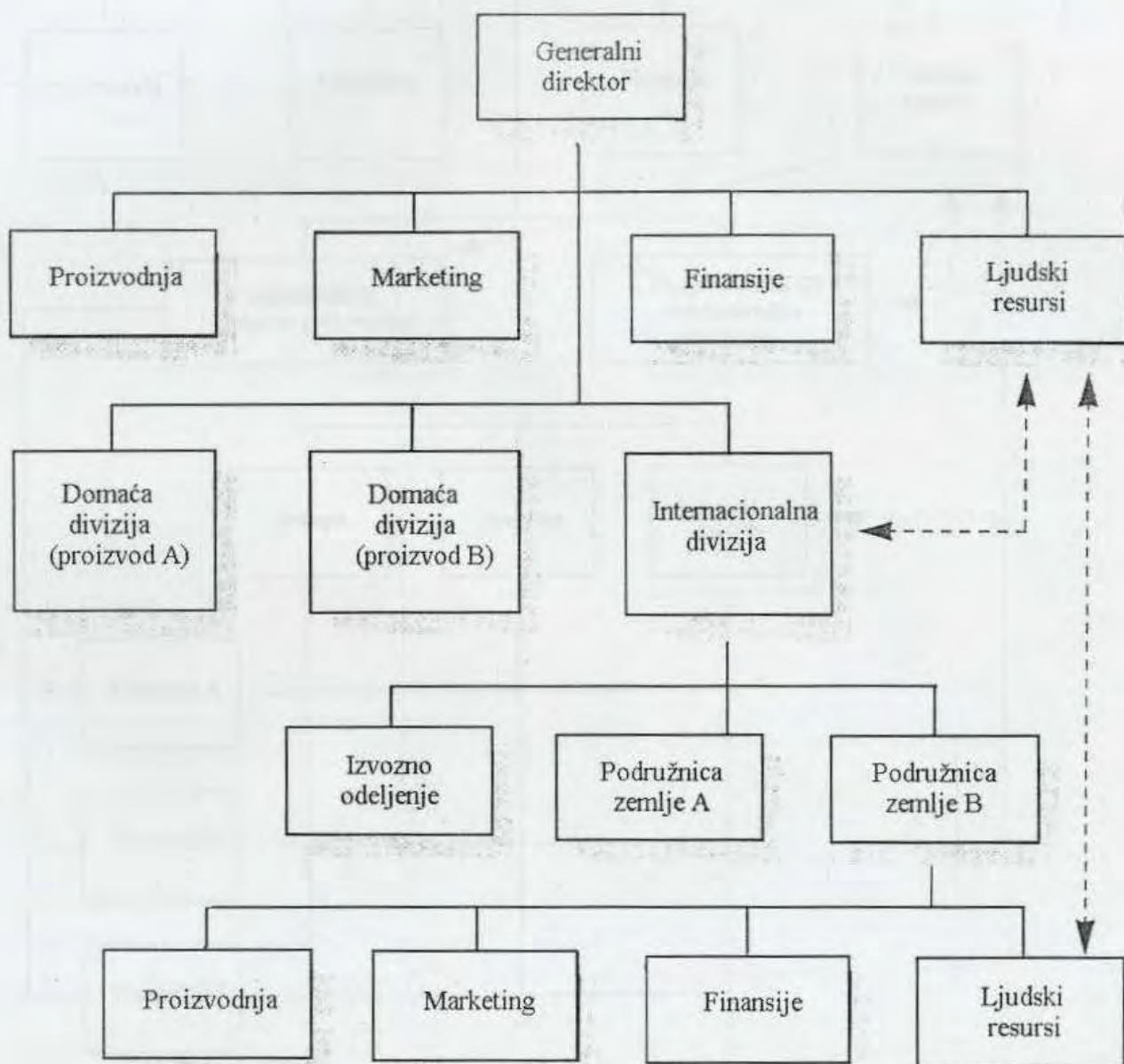
*Međunarodno poslovanje preduzeća* – (engl. International Business Management) međunarodno poslovanje preduzeća razvoja se sa afirmacijom multinacionalnih preduzeća, kao izražena upravljački i preduzetnički pristup pri uključivanju u tokove međunarodne razmene i pozicioniranja preduzeća na svetskom tržištu. Međunarodno poslovanje obuhvata sve poslovne aktivnosti i poslovne poduhvate koji se realizuju sa ili unutar dve ili više različitih zemalja, kao sve moguće forme tržišnog nastupa u inostranstvu, tj. sve moguće pravce i oblike internacionalizacije preduzeća. Ovakvo shvatanje pojma međunarodnog poslovanja odgovara podjednako malim, srednjim, izvozno-uvoznim, posredničkim, MNCs, TNCs ili globalnim preduzećima. Sve transakcije su po pravilu profitno orijentisane.

Međunarodno okruženje	Međunarodni aspekt poslovnih finansija
Pravo	marketing
Istorija	menadžment
Geografija	proizvodnja
Kultura	finansije
Ekonomija	računovodstvo
Politika	personal
<b>Forme međunarodnog poslovanja</b>	
Izvoz, koprodukcija, licence, kontratrgovina, zajednička ulaganja, kooperacija, direktne investicije, franšizing	

Izvor: Ekonomska i poslovna enciklopedija, 1994. Glavni redaktori: Pjanić, Zoran, Stojanović, Ivan, Jaksić, Miomir, Savremena administracija, Beograd.

• Prilog I 2.

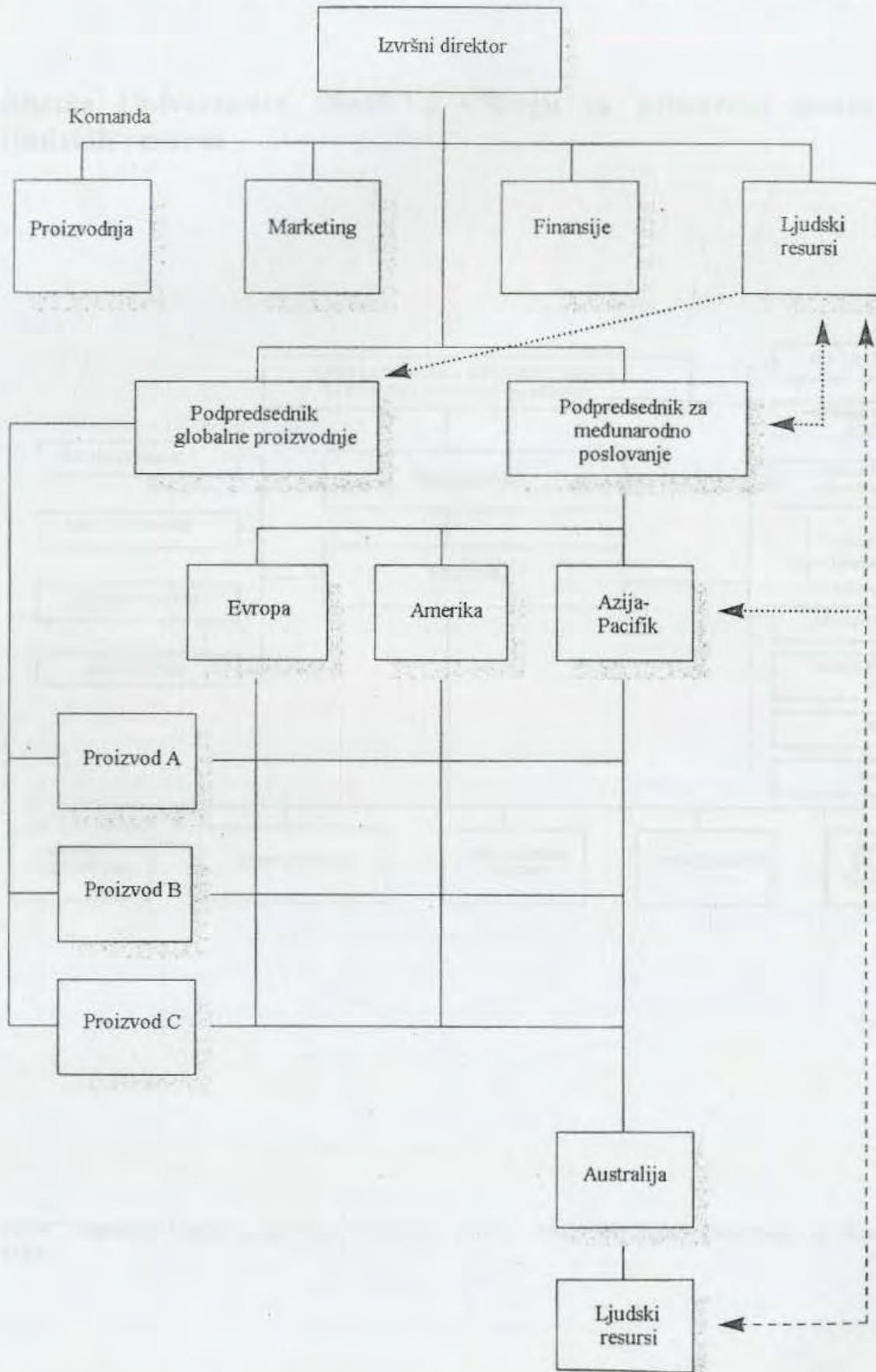
Prikaz mesta odeljenja ljudskih resursa u internacionalnoj diviziji



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

• Prilog 3

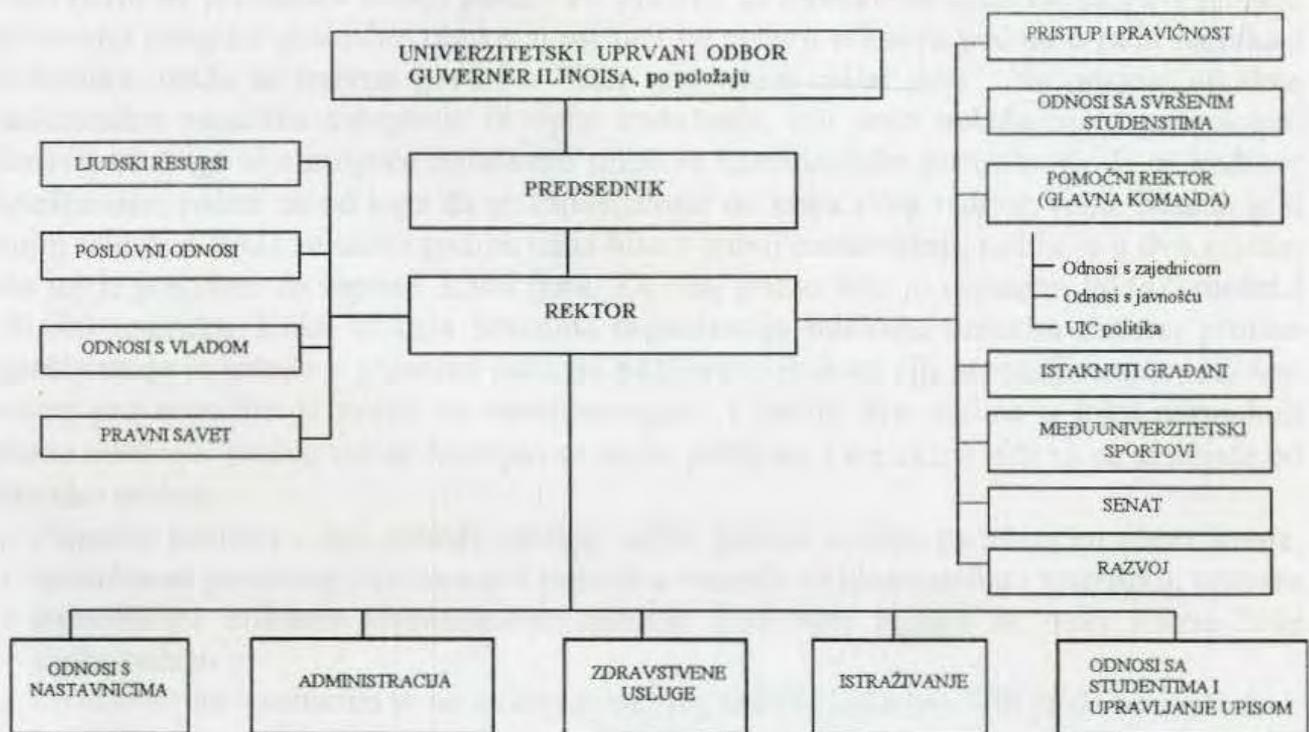
Prikaz mesta odeljenja ljudskih resursa u globalnoj kompaniji



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH

• Prilog I4

Shema Univerziteta Illinois u Čikagu sa prikazom mesta odeljenja ljudskih resursa



Izvor: Yugoslav Academic Summer Program, July 4 – July 29, 2000. University of Illinois at Chicago, USA

## Prilog I 5

### Primer selekcije u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa

U literaturi se, kao primer navodi program regrutacije Mazde<sup>1</sup>, kao primenjene uspele regrutacije kadrova. Naime, preduzeće je u saradnji sa Fordom, izgradilo novu fabriku južno od Detroita u Michigenu. Program velikim delom liči na one koji važe u drugim fabrikama "transplants" fabrikama u Severnoj Americi. Praktično uzevši, postoji samo jedan način da preduzeće dobije posao, svi počinju sa montažom automobila i svi prolaze isti uvodni program praktične obuke, u toj fazi ne postoji nikakva podela u radu radnika i službenika, mada se interno govori o "blue and white collar jobs". Ne postoje nikakve tradicionalne zanatske kategorije ili opisi zaduženja, niti neki uobičajeni organizacioni planovi, te stoga nije moguće oglašavati nikakve kancelarijske poslove. Kada se kadrovi zapošljavaju, polazi se od toga da se zapošljavaju do kraja svog radnog veka. Mazda je u svojoj fabrici u SAD za samo godinu dana bila u punoj proizvodnji, radila je u dve smene, bilo joj je potrebno da zaposli 3.500 ljudi. Za ovaj posao bilo je napisano 96.000 molbi i 130.000 upitnika. Kako se cela Mazdina organizacija odlikuje timskim radom, probno zapošljavanje je vršeno u grupnom radu, sa pažljivim izborom čiji proces je trajao oko šest meseci pre nego što je počeo sa zapošljavanjem. I nakon dve godine u toku normalnih uslova selekcije, probni rad se obavljao sa istom pažnjom. Ove aktivnosti su se sastojale od nekoliko delova:

1. *Pismena provera* - ona između ostalog sadrži pitanja vezana za tehničko obrazovanje, sposobnost govornog izražavanja i pojmova vezanih za matematiku i statistiku, provera sposobnosti efikasne komunikacije između ljudi bez kojega bi ovaj sistem loše funkcionisao<sup>2</sup>;
2. *Lični intervju* - usmeren je na znanje iz ranijeg radnog iskustva. Cilj je da se uvidi da li kandidat poseduje sposobnosti da radi u timu gde ne postoji ograničena područja odgovornosti i gde se traži sopstvena inicijativa i resursno štedljivo poslovanje;
3. Kandidat *učestvuje u timskom radu* u realnim radnim uslovima - što je predstavljalo test zapažanja mogućnosti da se vlada međuljudskim konfliktima u timu;
4. *Medicinski pregled* - svi koji se zapošljavaju radiće duže vreme u radnom timu sa manje ili više fizičkog napora, jer to zahteva proizvodnja automobila, te oni koji prelaze na druge radne zadatke u fabrici, moraju da računaju da će se s vremena na vreme ponovo vraćati na rad u proizvodnji, i zato je važna psihofizička izdržljivost;
5. *Praktični ispit* - iz montaže delova automobila koji u najvećoj mogućoj meri liči na radnu situaciju u kojoj će kandidat početi svoj rad u fabrici. Poslednji deo provere po pravilu obavlja rukovodilac tima koji će se kasnije brinuti o svojim novim članovima.

Probni rad traje 15-20 sati po kandidatu<sup>3</sup>, bez obzira koliko je broj kandidata. Najsažetije rečeno, cilj je da se pronađu kandidati koji poseduju sposobnost da sarađuju sa drugima, sklonost i osećaj da rade na rešavanju problema i fizičke sposobnosti za rad u

<sup>1</sup> Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

<sup>2</sup> Govorna sposobnost je naglašeno važna i Mazda je održavala interne kurseve, za amerikance, iz matematike i engleskog jezika

<sup>3</sup> Ibid...

proizvodnji automobila. No, i pored pažljivo sprovedenog probnog rada može se desiti da nekom zaposlenom dopadne pogrešan posao, na primer, kada nezaposleni koji poseduju viša znanja traže industrijske poslove i pored toga žele da zadrže ličnu slobodu i manje monoton rad. Toyodistička preduzeća u koje se ubraja i Mazda imaju viši stepen fluktuacije radne snage tokom prve godine u odnosu na kasnije godine zaposlenja. Nakon par godina zaposlenja ova fluktuacija je niža, te stabilna radna snaga koja ostaje u stanju je da se prilagođava promenama posla, ima sklonosti za timski rad i prihvata visoke zahteve za lična ulaganja i neprekidan razvoj kompetencija. *Nijedna kompanija, pa ni ona najuspešnija, nije pokazala spremnost da po svaku cenu prilagođava svoje principe i sisteme prema sklonostima i interesu novozaposlenih.* Poverenje i timski rad su nešto što se od početka uspostavljanja relacija nastoji izgraditi, kako bi se uvođenje u rad i obuka, kao velika investicija uspešno sprovedli do kraja. Mazdin program uvođenja u rad traje oko tri meseca. Tek nakon toga novi član počinje svoj prvi pravi posao u fabrici. Tokom prve tri nedelje u preduzeću kandidat dobija meki start uz orijentacioni program. U ovaj program pored ostalog ulazi upoznavanje rukovodilaca preduzeća i drugih važnih osoba. Svrha ovog početka je razvijanje saznanja o preduzeću i branši, kao i sticanje osnovnih znanja o proizvodnom sistemu, a tu je priključena i obuka o neprekidnom poboljšanju kvaliteta poznata kao "Kaizen metod". U drugom delu uvodnog programa početnik upoznaje neku od vodećih proizvodnih celina fabrike, uključujući program smanjenja straha od tehnički razvijene i komplikovane proizvodne opreme, a potom se novozaposleni upoznaju sa obimnim programom i opremom za zdravstvenu zaštitu i fizičku rekreaciju. Nakon ovih prvih koraka, zaposleni se priključuju programima za stalnu inovaciju znanja (koji pored onih zaposlenih u sopstveni fabrikama, može obuhvatiti i zaoslene u partner preduzeću), i planovi ovih programa su direktno povezani sa poslovnom politikom, strategijom i dugoročnim planovima proizvodnje određene kompanije. Permanentna inovacija znanja obuhvata učenje "on the job" koji predstavlja načelan opis stvorenih uslova u radnoj sredini koji će olakšati stalno učenje u toku rada. Ovde je rad osnova učenja, radni zadaci se smenjuju jedan za drugim, dobijaju se uputstva za rad koja govore kako se neki posao obavlja, po pravilu ne postoje nikakvi opisi zaduženja. Nije toliko značajno šta će ko raditi, nego kako će se pojedini poslovi obavljati. Pored ove obuke, postoji i obuka u učionicama i samostalno učenje, te oba ova vida učenja imaju čvrstu vezu sa ciljevima i strategijom preduzeća, jer kompanija ima »Centralni komitet za obuku osoblja«, čije zaduženje je da neprekidno prati i procenjuje kvalitet metoda i sistema za razvoj kompetencija. U ovom komitetu se nalaze generalni rukovodioci koji aktivno, u velikoj meri učestvuju u obuci tako što obilaze radna mesta, drže seminare za obuku rukovodilaca ili predavanja u okviru preduzeća<sup>4</sup>. Programi u ovakvim tipovima kompanija obuhvataju sve zaposlene, a da bi se moglo napredovati u kompaniji, mora se podsticati princip širenja svojih kompetencija. To zapravo predstavlja obimno učenje u više faza koje se zahteva od strane vođa timova pre nego što i sami zauzmu prvu rukovodnu poziciju vođe tima - "team leader". Dok je u Japanu potrebno sedam godina da se postane viđa tima, u inostranim fabrikama za to je potrebno znatno kraće vreme. Sistem plata i platna hijerarhija su izgrađeni na kompetenciji više nego na odgovornosti, na platu člana utiče i dužina zaposlenja. Ukoliko su članovi jednako dugo zaposleni u preduzeću po pravilu se nalaze u istom platnom intervalu, a na visinu plate u jednom intervalu mogu da utiču sledeći različiti faktori: rukovodeći položaj u radu, kompetenciju specijaliste, radnu sposobnost iznad prosečne dobija različite vrste nagrada. Ukoliko su ovi faktori viši utoliko je i plata viša. Nagrade i premije, u japanskim kompanijama mogu da dostignu iznos u najboljem slučaju i do šest ekstra mesečnih plata.

<sup>4</sup> Na primer, u Nissanovoj fabrici u Engleskoj u sklopu restorana postoji "Learning Center" u kojem se nalaze najvažniji priručnici za rad fabrike, planovi, video filmovi, pribor i ostala pomagala za individualno učenje. Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

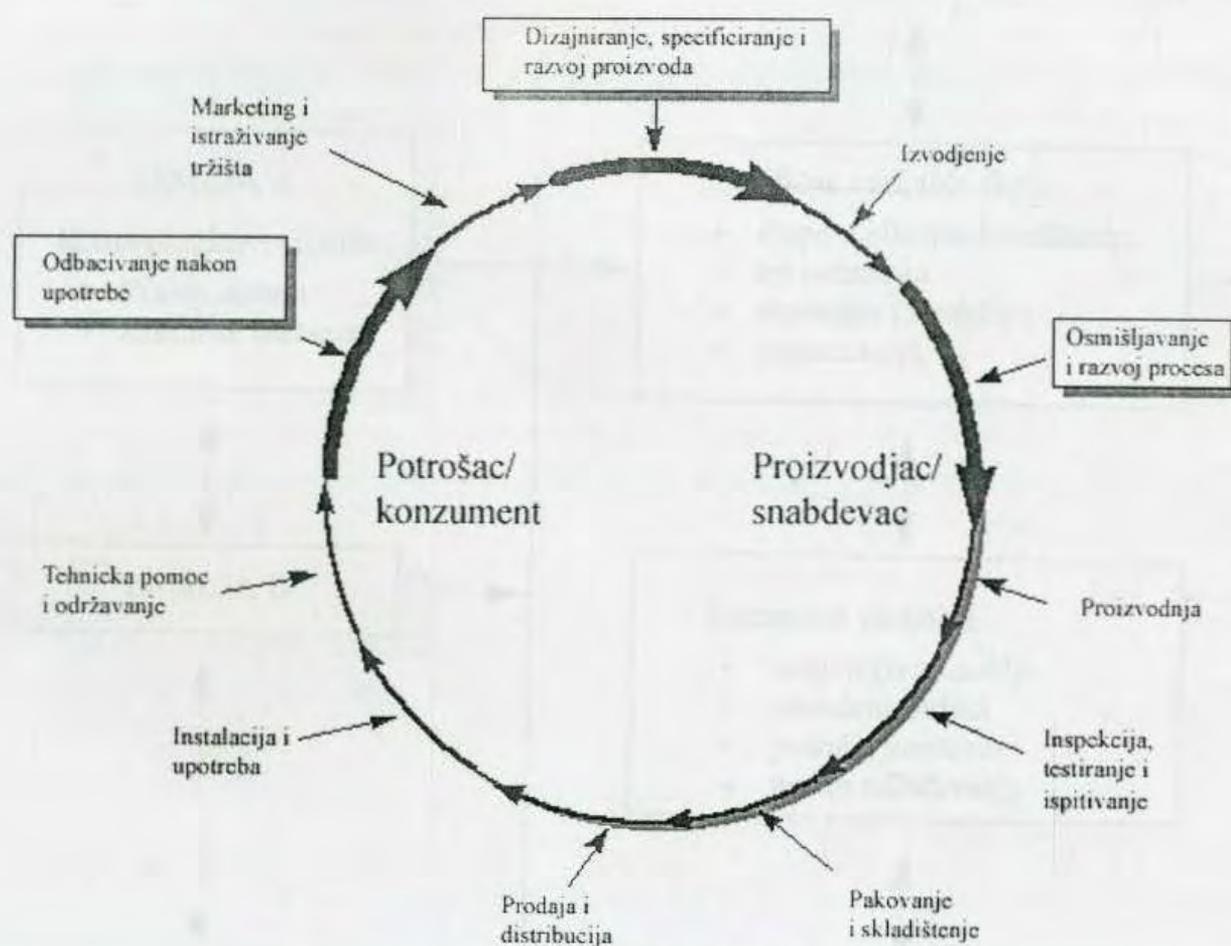
Nagrade se isplaćuju dva puta godišnje, pred letnje odmore i pred božićne praznike, a potom dolaze raspodele pri povećanju vrednosti udela na tržištu, rezultate u povećanju kvaliteta ili u smanjenju ciljanih troškova. Nagrade se dobijaju i za visok stepen prisutnosti na radu, prekovremeni rad, rad u toku praznika i noćni rad, a u nekim preduzećima plaća se nadoknada za izuzetno visoke troškove stanovanja ili putovanja. Nagrade se stiču i za dobro poznavanje preduzeća i zanatsku umešnost koje se visoko vrednuju. Procenjuje se da su "mogućnosti za ostvarenje karijere" jednako dobre, vez obzira gde se čovek nađe u preduzeću. Sveukupno, čovek ne sme biti nezaposlen, u kompanijama ovog tipa postala je poznata sintagma "*Može se prihvatiti nezaposlena mašina, ali nezaposleni ljudi nikako*", jer, nigde se čovek ne obogaćuje toliko znanjima kao direktnim radom na rešavanju problema.

Izvor: Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad.

## Prilozi: Glava II

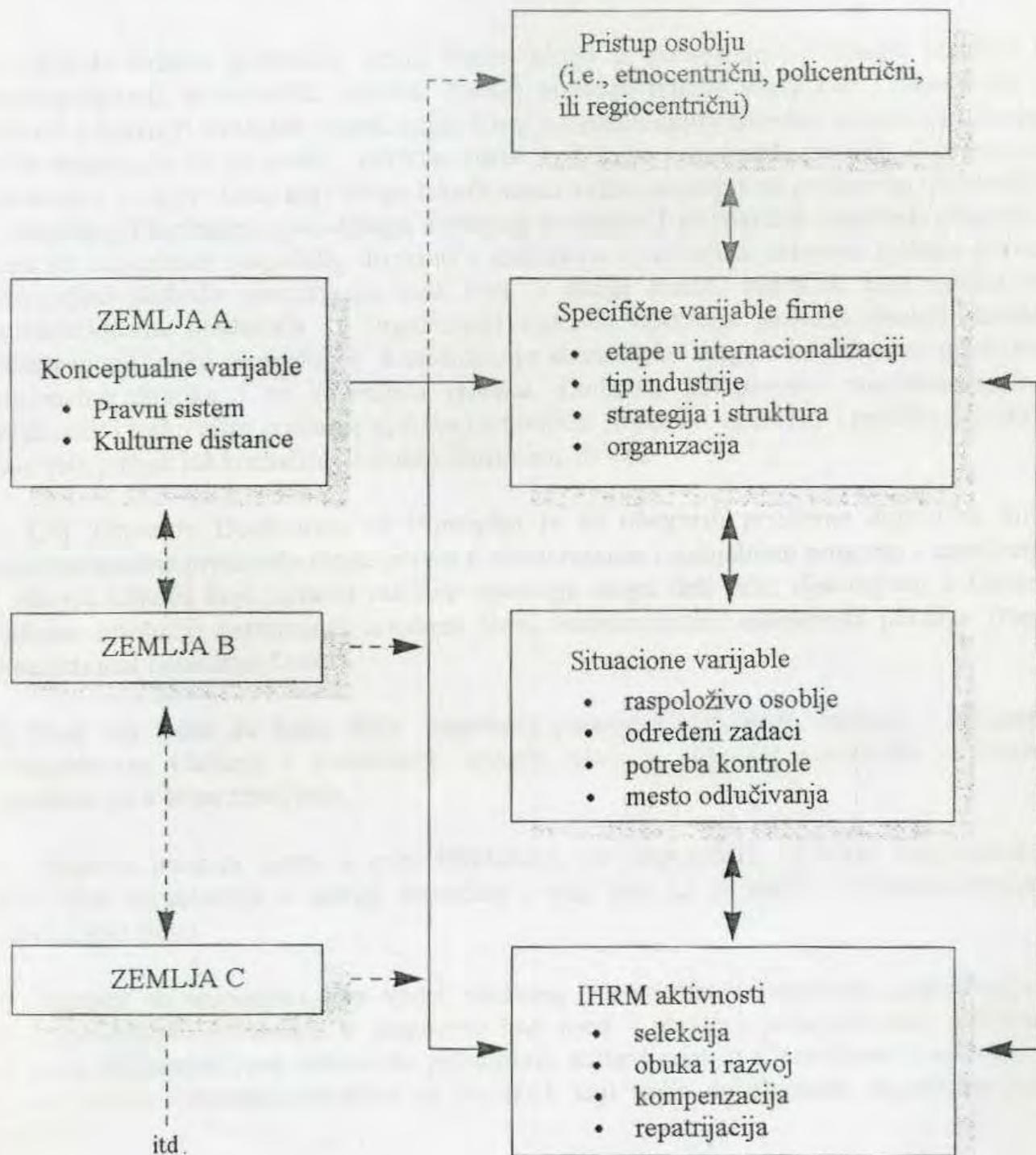
### • Prilog II 1

#### Petlja kvaliteta



Izvor: EOQ Quality, EOQ, Bern, Switzerland, 4/92, p. 9.

## Determinante pristupa i aktivnosti IHRM



Izvor: Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,

## • Prilog II 3

1. Multinacionalna preduzeća igraju važnu ulogu u ekonomijama mnogih zemalja i internacionalnih ekonomskih odnosa. Postoji povećan interes vlada kao i zaposlenih i radnika i njihovih uvažanih organizacija. Kroz internacionalne direktne investicije i druge mere preduzeća mogu nositi održivu korist kod kuće i domaćih zemalja doprinoseći efikacnijoj politici vlada, koje mogu takođe imati važan doprinos na promociju ekonomije i socijalnog blagostanja, poboljšanja životnog standarda i satisfakcije osnovnih potreba, kreaciju zaposlenih pogodnih, direktno i indirektno i uživajući osnovna ljudska prava, uključujući slobodu povezivanja kroz svet. S druge strane, napredak koja proizvode multinacionalna preduzeća u organizaciji njihovih operacija prekonacionalnih radnih okvira mogu voditi zloupotrebi koncentracije ekonomske snage i konflikta sa ciljevima nacionalne politike i sa interesima radnika. Dodatno, kompleksno multinacionalno preduzeće i teško čisto opažanje njihove raznovrsne strukture, operacije i politike ponekad daju više pažnje još komaćim ili zemlji domaćina, ili oba.

2. Cilj Tripartite Declaration of Principles je da obezbedi pozitivne doprinose koje multinacionalna preduzeća mogu praviti u ekonomskom i socijalnom progresu i smanjenju i rešenju teškoća koje njihove različite operacije mogu dati više, diskutujuću u Unated Nations resoluciji zastupajući utvrđenu Novi internacionalni ekonomski poredak (New International Economic Order).

3. Ovaj cilj treba da bude dalje određena pravom i politikom, merama i akcijama prilagođenim vladama i kooperaciji između vlada i njihovih zaposlenih i radnika organizacija u svim zemljama.

4. Zgusnuti principi izneti u ovoj Deklaraciji su preporučeni vladama, zaposlenim i radnicima organizacija u zemlji domaćina i onoj gde joj je sediše i multinacionalnim preduzećim lično.

5. Principi su namenjeni kao vodič vladama, zaposlenim i radnicima organizacija i multinacionalnih preduzeća u razgovoru kao mere i akcije i prilagođavanje socijalnih politika uključujući ove osnove na principima postavljenim u *Constitution* i relevantnoj *Convencions i Recommendations of the ILO*, koji treba da obezbedi budući socijalni progres.

6. Služenje svrsi ove Deklaracije ne zahteva se precizno definisan zakonski multinacionalno preduzeće, ovaj paragraf je napravljen da olakša razumevanje Deklaracije da ne izgleda kao definicija. Multinacionalna preduzeća uključuju preduzeća, koji mogu biti javni, mešoviti ili privatnog vlasništva koji sopstvene ili kontrolno preduzeće, distribuciju, usluge ili druge olakšice van zemlje u kojoj su osnovani. Stepem autonomije entiteta sa multinacionalnih preduzeća u odnosu sa drugim različitim široko iz jednog preduzeća u drugo, zavisi priroda veze između entiteta i njihovih oblasti aktivnosti i teških briga velike raznolikosti u formi vlasništva u veličini i prirodi i lokaciji operacija

preduzeća. Termin »multinational enterprise« se koristi u ovoj Deklaraciji da označi različite entitete, matične kompanije ili lokalnog entiteta ili oba ili organizacije kao celine, usklađujući distribuciju odgovornosti između njih, u očekivanju da će oni saradivati i obezbeđivati pomoć drugima kao neophodnu olakšicu vršenja principa Deklaracije.

7. Izloženi principi u Deklaraciji na polju zaposlenja (*promociju zaposlenih, jednake mogućnosti i tretman, kao i sigurnost zaposlenih*), *obuke, izdržljivosti na radu, životu (plate, beneficije i izdržljivost na radu, minimum godina, sigurnost i zdravlje) i industrijskim odnosima (sloboda povezivanja i prava organizovanja, kao i kolektivno pregovaranje)* koje vlade, zaposleni i radničke organizacije i multinacionalna preduzeća preporučuju posmatraju na dobrovoljnoj osnovi, pravila nisu graničena ili drugačije ponašanje pravila nastaju van ratifikacije neke ILO Convecion.

Sa stimulisanim ekonomskim rastom i razvojem, povećanjem životnog standarda, susretanja sigurnosti ljudi zahteva i savladavanja nezaposlenosti i viška zapolsneih, vlade treba da deklarišu nastavak kao glavni cilj aktivne politike dizajnirane da promoviše punu, produktivno i slobodno odobrenu zaposlenost. MNCs, kada operišu u zemljama u razvoju treba da nastoje da povećaju zaposelnost i standard, u dogovoru sa politikom zaposlenosti i ciljevima vlada kao i osiguranju zaposlenih i razvoj na dugi rok preduzeća. MNCs kada operišu u zemljama u razovoju, treba da obezbede relevantni trenin obezbeden za sve nivoe njihovih zapolsneih u zemlji domaćina, kao potrebne politike preduzeća isto kao i razvojne politike u zemljama. Trening treba da obezbedi korisne veštine i unapredi prilike u karijeri.

Izvor: ILO. 2001. »Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy« International Labour Office, Geneva, p. 1 – 20,

## Prilozi: Glava III

### • Prilog III 1

#### Suma strategija korišćenih u pregovaranju

<i>Strategija</i>	<i>Taktika</i>
Tražnja	Formulisan minimum rokova Pozvati se na BATNA Pretnje Negativna reakcija oponenta
Prioritetne informacije	Pronalaženje prioritetnih informacija Davanje prioritetnih informacija Beleženje razlika u pozitivnom pristupu Pozitivna očekivanja procesa
Pozicione informacije	Pronalaženje pozicionih informacija Davanje pozicionih informacija Prikupljanje posebnih publikacija Prikupljanje višestrukih informacija Beleženje razlika u negativnom pristupu Prihvatanje ustupaka
Menadžment proces	Kretanje ka novim ishodima Davanje komentara na određeno vreme Prikazivanje drugih oslonaca Tumačenje procesa ili reciprociteta
Višestruko izlaganje ponuda	Višestruko izlaganje ponuda, sa razmenom Višestruko izlaganje ponuda, bez razmene
Usklađivanje	Usklađivanje ponuda Predlaganje modifikacije suparnikove ponude Nagoveštaj fleksibilnosti Prikupljanje jednostavnih predloga ponude Odbijanje suparnikove ponude
Potvrđivanje	Pružanje novih informacija sebi, drugima, situaciji Prikupljanje informacija o sebi, drugima, situaciji Odbijanje suparnikovih argumenata Potvrđivanje

Izvor: Olekalns, Mara, Smith, L. Philip. 1998. »Simple Frequency effects? Motivational Orientation, Strategic Choice and Optimal Outcomes in Negotiations«, *Department of Management Working Paper in Organisational Studies The University of Melbourne*, No. 1,

## Prilozi: Glava IV

### • Prilog IV 1

#### Uloga radnog vremena i privremeni rad

Uloga radnog vremena u EU je manje više ujednačena. Slušajući Eurostat - statistički servis EU, 15% od svih EU radnika su sa nepunim radnim vremenom, koji je koncentrisan između žena, oko 30% žena su zaposlene sa nepunim radnim vremenom, a 5% su uškarci. Ograničeno je pravo zaposlenih na određeno radno vreme, sezonskim radnicima, ad hoc projektima, neočekivano povećanje radne norme i zamena bolesnih radnika. Firme ne mogu visoko vremenski za 6 meseci posle davanja radnog mesta proceniti ko je kakav radnik. 15% kao ugovorni bonus mora biti plaćeno kao kompenzacija radnika sa ograničenim vremenom za eventualni gubitak posla.

**Tabela A: Karakteristike radne snage u nekim zemljama EU**

Karakteristike radne snage	Francuska	Nemačka	Engleska	Italija
Aproksimativna veličina radne snageu milionima	24,1	39,9 *Približno imaju i Belgija i Grčka	27,4 *Približno ima Danska	23,8 *Ostale zemlje
Radna snaga u procentima u radu na određeno vreme	10	13	22	3
Pravna ograničenja za korišćenje povremenih kadrova	Povremeni rad može biti korišćen za sezonske radnike i radnike koji su hitno potrebni ili za izvanrednu radnu normu. Slično je sa Portugalijom i Španijom.	Agencija za privremeni rad ne mogu zapošljavati radnike više od 6 meseci bilo kog establišmenta. Slično je u Holandiji, i Belgiji ne više od 3 meseca.	Nema propisanih zakonskih ograničenja. Slično je u Danskoj, Grčkoj i Irskoj.	Nema propisanih zakonskih ograničenja, ali agencije sa privremenim zapošljavanjem su istaknute.

\*Belgija 4,1%; Danska 2,8%; Grčka 4,0%; Irska 1,2%; Holandija 6,7%; Portugalija 4,6%; Španija 15%.

Izvor: Prema Graham, H. T., Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK,

• Prilog IV 2

Tabela B: Radni uslovi u nekim zemljama Evropske unije

Radni uslovi	Francuska	Nemačka	Engleska	Italija
Zakonom propisan period probnog rada	Nije zakonom propisano	Nije zakonom propisano	Nije zakonom propisano	Zavisi od tipa posla
Max. zakonska radna sedmica	46 sati (ne više od 10 sati na dan)	48 sati	Nikakava	48 sati (ne više od 9 sati na dan)
Uzdržavanje od rada nedeljom	Ne	Da	Da	Da
Maksimalno dozvoljen prekovremeni rad	9 sati po 1 vikendu	Nema zakonskih ograničenja	Nema zakonskih ograničenja	2 sata na dan
Zakonom propisan nivo plaćenih dana za izostanak posla	Najviše 4 dana	Najviše 3 dana	nema zakonskih ograničenja	15 dana za venčanje, a ostalo nema zakonskih ograničenja
Zakonski propisi o prekidu karijere	Najviše 12 meseci za zaposlene sa punim radnim vremenom ili 1200 sati sa nepunim radnim vremenom	3 godine porodiljskog odsustva za bilo kog roditelja	nema zakonskih ograničenja	Nema zakonskih ograničenja
Zakonom propisan odmor	Na 5 sedmica	18 dana	Nema zakonskog minimuma	Nema zakonski ograničenog minimuma
Zakonom propisano vreme materinstva	16 nedelja (najviše 32 nedelje u izuzetnim okolnostima)	12 nedelja	18 nedelja	5 nedelja
Godine penzionisanja	60 godina	60 godina	65 godina	55 za žene i 60 za muškarce

Izvor: Prema Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK,

Noćni rad je striktno kontrolisan u EU državama. Na primer, grčki noćni radnik mora biti plaćen najmanje 1/4 od normalnog radnog dela, duplo za vreme vikenda. Holandska zabrana noćnog rada isključena je samo za firme koje uključuju upotrebu specijalne licence od Ministarstva rada. Neke zemlje dovode u red minimum plata i premija za prekovremeni rad. Francuski, Grčki, Nemački i Irski radnici imaju pravo na najmanje vreme od 1/2 od 1 sata za ekstra rad i vremenom od 3/4 za to. U Španiji je sav prekovremeni rad od 75% propisan zakonskim bonusom. Jednake zakonodavne prilike postoje u svim EU zemljama. Na primer za seksualnu diskriminaciju, u Belgiji, Francuskoj i Grčkoj mora se tražiti kompenzacija od Suda rada. U Danskoj, Grčkoj i Belgiji postoji razlika između "belih i plavih kragni", dok u drugim evropskim državama ona nije prisutna.

Izvor: Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK.

## Izvod iz teksta poslovnog okruženja u Japanu

U nizu značajnih elemenata u japanskoj privredi pripada zaštiti okruženja koji se kao planetarni problem pojavio '60-ih godina, a samo produbio sa dve naftne krize '70-ih u svetu, Japan je uzeo aktivno učešće u rešavanju ovog problema zaštite okruženja promovišući zdravlje i sigurnost i korišćenje energije i resursa efikasnije. Keidanren, 1991.

Vlada, kompanije i ljudi svake nacije moraju početi svesno igranje uloga u ovom nastajanju da se nešto učini. Ljudi širom sveta moraju zajedničkim snagama kreirati nov socijalni i ekonomski sistem i biti svesni blagostanja ljudskog postupanja i očuvanja globalnog okruženja. *Biznis svet, akademija i vlada* moraju udružiti resurse za stvaranje inovativnih tehnologija za zabranu zagađenja okruženja, očuvanje energije i smanjenje potrošnje resursa.

U ovakvoj situaciji Keidanren je ponudio vodič, gde se nada da će se svaki član uvek konsultovati i tražiti razumevanje i kooperaciju sa potrošačima, zvaničnom vladom i drugima koji će usloviti poslovanje u konforu sa ovim vodiljama. *Osnovna filozofija* konstatuje da je kompanijsko postojanje blisko povezano sa globalnim okruženjem, kao i sa osnovnom zajednicom te svaka kompanija mora sačuvati u svojim aktivnostima respekt za ljudsko dostojanstvo i težiti ka budućnosti u kojoj je globalno okruženje zaštićeno. *Vodič za korporativne akcije* obuhvata obavezu kompanija da pažljivo sa njihovim biznis aktivnostima koordinisano slede vodič dajući doprinos establišmentu novog ekonomskog i socijalnog sistema za stvaranje zaštite društvenog okruženja, gde se održivi razvoj može očekivati. *Generalna menadžment politika* se odnosi na zaštitu globalnog okruženja i prihvatanje lokalnog života okruženja, zaštitu ekosistema i očuvanje resursa, zaštitu zdravlja proizvoda i obezbeđenje zdravlja i zaštite zaposlenih i građana. *Organizacija kopropracije* kompanije treba da utvrde interni sistem za upravljanje pitanjima okruženja i stvaranje organizacije sa problemima promene okruženja. *Briga za okruženje* pažnja treba da bude usmerena na istraživanje, dizajnrazvojno postavljanje pravljenja proizvoda sa najmanje mogućim oštećenjima okruženja na svakom nivou proizvodnje i distribucije, kompanije treba striktno da posmatraju nacionalnu i lokalnu upravu i regulaciju zaštite okoline i kompanija treba da uposli tehnologiju i efikasno korišćenje energije i zaštite okruženja tokom njihove proizvodnje i drugih aktivnosti. *Tehnološki razvoj* kompanija treba da razvije inovativne tehnologije proizvoda i usluga sačuva energiju i resurse. *Transfer tehnologije* kompanije treba da traže podesno značenje za domaće i strane transfere njihovih tehnologija i znanja u skladu sa problemima okruženja i očuvanja energije i resursa. *Odnosi sa javnošću i obrazovanje* podrazumeva da kompanije aktivno objavljuju informacije i edukacione aktivnosti obrazovanja za zaštitu okruženja, ekosistema i zdravlja i sigurnosti, da obrazuju zaposlene za preventivnu zaštitu okoline. *Zajednički odnosi* kao članovi zajednice kompanije treba da aktivno participiraju u aktivnostima zajedničke zaštite okruženja i podrže zaposlene koji su zauzeli aktivno učešće u inicijativi kompanije da promoviše dijalog sa svim ljudima u svim segmentima društva preko operacionalnih pitanja i problema, zajedničkog razumevanja i kooperativnih odnosa. *Inostrane operacije* podrazumeva da japanske kompanije koje razvijaju operacije u inostranstvu detaljno razrade sistem upravljanja okruženjem svojih preduzeća u inostranstvu.

## Prilozi: Glava V

### Prilog V 1 Primer inostranih oglasa za oblast ljudskih resursa

#### PUBLIC SECTOR

##### Human Resources Manager

£30,000

An HR Manager is required for the Social Services division of a Local Authority based in North London for a period of 6 months. The primary function of the position will be to provide a comprehensive and strategic personnel service to this particular department, including overall responsibility for the personnel and Training functions. Ideally candidates will have had experience of HR management, with a track record of delivering results successfully within a public sector organisation. A professional qualification in Human Resources and experience of training, planning and monitoring processes would be beneficial.

#### PHARMACEUTICALS

##### Human Resources Advisor

UP TO £35,000

Multinational pharmaceuticals organisation currently running a major IT implementation project requires an experienced HR Advisor to join the project team for a 12 month renewable contract. The role involves providing HR leadership and advice to the project team in all areas including people planning, reward and recognition, care counselling and performance management and offers a generalist HR professional the chance to gain wide ranging operational exposure to a project lifestyle environment. Candidates will be strong generalists, ideally with some exposure to an IT implementation or major project work.

#### GROUP HR OPERATIONS MANAGER INTERNATIONAL BANKING

City  
£60,000  
+ Benefits and PRB

One of the world's largest financial institutions is currently embarking upon an unparalleled period of organisational change and development in the European theatre. The London Human Resources function will be at the vanguard of this re-engineering process. In gearing up for this challenge, they offer this exciting appointment.

The challenge is:

- developing and implementing rigorous HR operational control standards in pay, benefits and employment conditions;
- project managing the review and integration of procedures, Terms and Conditions of remuneration packages in a diverse business environment;
- collaborating in the refinement of existing methodologies for the analysis and forecasting of HR costs and budgeting;
- supporting the upgrading and integration of existing HR support systems and databases to provide the highest quality of MT on a timely basis.

To meet this challenge, you will have:

- at least 5 years' cutting edge HR experience in a sophisticated, technical and high-change business;
- demonstrable project management skills in implementing successful

operational change in an HR environment;

- a sound grasp of business analysis and cost management forecasting techniques;
- the ability to communicate authoritatively at a senior level, both within the organisation and externally, and to manage effectively in a fluid, team-based environment;
- organisational skills to deliver flawless process management and customer services in a dynamic business setting;
- with an existing understanding of banking business and products or the intellectual aptitude to develop such understanding rapidly.

Are you right for this challenge?

If so, in the first instance, please contact, in complete confidence, Michaela Fane or Julia Stephenson on 0171 806 8635. Alternatively, please send your full CV, including the details of your current remuneration, to them at HW Executive Human Resources, First Floor, High Holborn House, 52-54 High Holborn, London WC1V 6RL. Fax: 0171 831 6498. E-mail: michaela.fane@hwgroup.com Internet: www.hwgroup.com

Closing date for applications is 1st October 1999.

HW Group

BIRMINGHAM • BRISTOL • CARDIFF • CROYDON • DUBLIN  
EDINBURGH • GUILDFORD • LEEDS • LONDON • MANCHESTER  
MIDDLESEX • NOTTINGHAM • READING • ST ALBANS • SYDNEY

HW Executive  
human resources

## Prilog V 2

### Primer domaćeg oglasa za oblast menadžmenta ljudskih resursa

 <p><b>АГЕНЦИЈА ЗА ПРИВАТИЗАЦИЈУ</b></p> <p>Република Србија</p>	<p>Годину дана од оснивања Аген отварањем нових рад Уколико сте образовани, вред приватизацију Вас позива</p> <p>Пријав</p> <p>Додатне инф</p>
---	--

#### ОДЕЉЕЊЕ ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ

##### РУКОВОДИЛАЦ ОДЕЉЕЊА

###### Опис посла:

Планирање и спровођење кадровске политике и извршавање следећих задатака, лично или преко сарадника:

- Ogлашавање слободних радних места, селекција и ангажовање кадрова
- Оцењивање потреба запослених за додатном обуком, планирање и организација обуке
- Унапређивање система и процедура оцењивања и мотивисања запослених
- Прикупљање и анализа података везаних за кадровска питања и израда одговарајућих предлога који се подносе директору Агенције на разматрање
- Идентификовање проблема у раду који негативно утичу на радну атмосферу и продуктивност запослених
- Комуникација са руководиоцима радних јединица, у циљу проналажења ефикасних решења (обука, лична интервенција, итд.) за постојеће проблеме у домену међуљудских односа
- Организовање прилагођавања нових радника у Агенцији
- Надгледање и координисање обуке руководства Агенције у интервјуисању, запошљавању, отпуштању, унапређивању, оцењивању радног учинка, итд.
- Вођење евиденције о пријему нових радника, унапређењима, премештајима, прегледима радног учинка и отпуштањима, као и статистике за подношење извештаја надлежним државним органима
- Спровођење политике усаглашавања система награђивања са тренутним стањем на тржишту

###### Потребне квалификације и искуство:

- ВСС
- Најмање 3 године радног искуства на кадровским пословима, на руководећим позицијама, или одговарајућа комбинација образовања и искуства
- Познавање рада на рачунару (Windows, MS Office)
- Поседовање организационих и руководећих способности

##### САМОСТАЛНИ СТРУЧНИ САРАДНИК

###### Опис посла:

- Обављање послова из области радног права
- Евиденција и вођење статистике у области радних односа
- Додатна задужења везана за кадровске послове

###### Потребне квалификације и искуство:

- Правни факултет
- Најмање 2 године радног искуства на пословима из области радног права
- Познавање рада на рачунару (Windows, MS Office)
- Поседовање организационих способности и способности за тимски

- рад
- Добра способност писане и усмене комуникације, као и поузданост и темељност у раду

Izvor: "Politika", 06.07.2002.

# Case study

## *Prikaz jedne karijere*

*U Japanu, zemlji sa veoma izraženim tradicionalnim normama, lojalnost firmi je odmah iza lojalnosti porodici i državi, na čelo jedne kompanije može doći samo čovek koji je u njoj proveo čitav svoj radni vek, i to pod uslovom da je taj izbor odobrio lično njen osnivač ili neki od njegovih direktnih potomaka. U kompaniji SONY koja je bila jedna od temelja japanskog privrednog čuda, legendarni Akio Morita, osnivač i »patrijarh« firme, zbog pogoršanog zdravstvenog stanja i posle moždanog udara koji je pretrpeo, kada je odlučio da se povuče, predao je kompaniju nasledniku Nobojuki Idei. Korporacija se tada nosila sa teretom nagomilanih korporacijskih problema, ali i sa teretom slave i velikih očekivanja.*

*Nobojuki Idei je rođen 1937. godine. U detinjstvu je želeo da postane violinista, ali se ipak opredelio za poslovnu karijeru, te je 1960. godine završio studije na Fakultetu za politiku i privredu Univerziteta Vaseda, i nakon nekoliko nedelja dobio posao u Sony-ju. Tokom sledećih dvadesetak godina, iako veoma obrazovan i zapadno orijentisan, on je poslušno i savesno prošao kroz sve rastuće firme, sporo i naporno napredujući. Najpre je bio niži činovnik, zatim menadžer srednjeg ranga da bi 1979. godine dospeo do generalnog menadžera audio grupacije korporacije Sony. Već sredinom sedamdesetih godina, kompanija je počela da širi svoje poslove i u drugim zemljama poštujući osnovnu ideju da proizvod treba da bude izrađivan na tržištu na kome će se prodavati. Pritom, strateški najvažnije tržište je bilo azijsko tržište, uz posebna ulaganja u rastuće ekonomije kao to su Indija i Vijetnam. Ova osnovna strategija, samo je razrađivana u sedamedesetim i osamdesetim godinama, jer su tadašnje procene bile da se izbegne nestabilnost i prezasićenost domaćeg, japanskog tržišta. Tako je mesto glavnog menadžera audio sektora bilo jedno od strateški najvažnijih mesta u kompaniji Sony. Kako je Idea tada radio, zna svako, jer gotovo da nije bilo čoveka koji tih godina nije u svom džepu, kući ili u automobilu imao neki od tranzistora, radio prijemnika ili gramofona sa oznakom Sony. Tako su jeftini japasnki proizvodi preplavili svet i nagovestili kraj dominaciji američkih i nemačkih proizvođača u ovoj oblasti, a istovremeno ta industrija je dostigla vrhunac na tehnološkom nivou toga doba, te je došlo do pomeranja sa audio, na videu opremu – televizore, video-rekordere i plejere. Tako je Akio Morita, čovek koji je umeo da misli više decenija unapred, zaključio da će Idei biti pravi čovek za mesto zamenika generalnog menadžera novoosnovanog odeljka kompanije – Media Information Products and Systems Group (grupacija proizvoda informacionih medija i sistema) na koje je postavljen 1983. godine, da bi već 1986. godine bio usmeren na video produkciju firme. U 1988. godini, postao je generalni menadžer Home Video Group, dela kompanije Sony zaduženog za*

razvoj video tehnologije. Od tada, njegova karijera počinje da ide uzlaznom putanjom velikom brzinom. Idei je, za samo pet godina prošao do kraja kroz menadžersku hijerarhiju firme najpre kao generalni menadžer trgovinskog odeljenja 1990. godine, zatim kao šef grupacije za reklamu i marketing 1991. godine, šef čitave proizvodne grupacije 1993. godine, šef grupacije za kreativnu komunikaciju 1994. godine, i operativni direktor čitave korporacije Sony 1994. godine, pošto je Akio Morita nakon moždanog udara odlučio da se povuče sa vrha kompanije. Za to vreme, Idei je direktno rukovodio istraživačkim grupama koje su napravile možda najpoznatije proizvode firme u novije vreme CD-plejere i 8-mm kamkodere. Po izričitoj odluci Morite, Idei je 1995. godine postao predsednik i reprezentativni direktor. Prema mišljenju mnogih analitičara, koncernu Sony nikada nije bilo potrebnije rukovodstvo nego u aprilu 1995. godine, kada je Idei postavljen za prvog čoveka firme. Sony – vodeća svetska kompanija u oblasti »zabavljачke elektronike«, je još 1989. izvršio invaziju na sam centar industrije zabave u svetu – Holivud. Tada je Sony kupio dva velika holivudska studija »Columbia« i »TriStar Pictures«, koje je upravo preuzeo od Coca-Cole, i to je predstavljalo najveću svetsku poslovnu transakciju tih godina. Pre Sony-ja u Holivud su dolazili Transamerica, Coca-Cola, Matsushita koje su veoma brzo odustajale jer je bio pogubno za njih upravljanje holivudskim studijima. Ali, Sony se suočio sa nizom gubitaka zbog pogrešnog upravljanja holivudskim studijima, a nekako u isto vreme počeo je i da zaostaje za svojim direktnim rivalima u trci koju je usmerio na razvoj digitalnih video-diskova, za koje je procenjeno da bi trebalo da zamene i kasete za vido-rekordere i kompakt-diskove. Idei je pripao ogroman zadatak da vrati kompaniju među »divove«, ali on nije odustajao ni od jednog projekta, već je najavio da će intenzivirati istraživanje, razvoj i proizvodnju digitalnih video kamera, mobilnih telefona i video-vokmena. U martu, 1989. »Sony« je na tržište pustio svoj prvi digitalni video-disk plejer i multimedijalni kućni kompjuterski sistem.

Američke novine, i posebno holivudske su pratile nevolje koje su se dešavale Sony-ju i gotovo da su predviđale da će odustati od jalovog posla. Jezikom holivudskog vesterna, Idei je bio hladnokrvni junak koji ne govori mnogo, ali brzo puca i već po prvim pojavljivanjima u prašini prerijskog grada izaziva opšte uvažavanje. Tako je pisao holivudski »Variety«. U stvarnom poslovnom svetu, Idei je direktor jedne od najvećih svetskih firmi, i učinio je više nego imaginarni lik sa kim su ga upoređivali, jer je čovek sa čeličnim živicima. Usled najvećih problema, on je sazvao konferenciju za štampu u Holivudu na kojoj je prisustvovao određen broj američkih menadžera japanskih firmi, i tada rekao da Sony ne namerava da proda svoje holivudske studije, i da je industrija zabave jedna od najvažnijih delova poslovne strategije firme za naredne decenije. I ako je Sony proizvođač video opreme, Idei je odbio da održi video konferenciju za novinare, objašnjavajući, da ne bi mogao da oseti atmosferu u sali među novinarima. Sony, prema američkim i holivudskim ciničnim novinarima, je dvostruko proklet, jednom kao »proizvođač gvožđurije« – hardvera i drugi put, kao strana kompanija koja dobro upravlja tipično američkim poslom kao što je holivudski studio. Ali Sony, Morita, i kasnije Idei su imali cilj: da integrišu elektroniku i zabavu.

Idei je upravo napunio 60 godina života, što po japanskim merilima, predstavlja najbolje godine za posao, jer tek tada čovek može da iskoristi prethodno stečeno znanje i iskustvo. Gledano, tako, Idei se nalazi tek na početku svoje prave, direktorske karijere. Većina se opravdano pita: »Ako na početku svoje karijere osvoji Holivud, kuda li će krenuti dalje?«

Početak aprila 1994. godine, kompanija Sony je javnosti prezentovala svoju novu korporativnu organizaciju baziranu na osam nezavisnih kompanija:

- Consumer A&V Products Company – proizvodnja aparata za široku potrošnju;

- *Components Company* – proizvodnja komponenti;
- *Recording Media & Energy Company* – mediji za snimanje slike i energije zvuka,
- *Broadcast Producxts Company* – proizvodnja igranih programa za film i TV;
- *Business & Industrial Systems Company* – poslovni i industrijski sistemi;
- *InfoCOM Products Company* – informatika;
- *Mobile Electronics Company* – mobilna elektronika;
- *Semicondustor Company* – proizvodnja poluprovodnika.

Svaka od ovih kompanija ima sopstveni upravljački aparat, sopstvene poslovne ciljeve i vrlo precizna finansijska prava i obaveze u odnosu na čitavu kompaniju. Najvećim delom ovakvu organizaciju osmislio je Idei, jer je želeo da ubrza proces donošenja odluka, kako bi organizacija rada bila što fleksibilnija, kako bi se jednom donete odluke brzo sprovodile.

Sveobuhvatno poslovanje Sony-ja sačinjavaju televizijski poslovi koji su dobro organizovani, stabilni, traženi na tržištu, neprestano profitabilni i i pod nadzorom dva vrhunska profesionalca. Sony je izgradio 16 mreža, uključujući dva nemačka muzička kanala i jednu televizijsku mrežu u Indiji na hindu jeziku, koja proizvodi 1000 sati godišnje. Trenutno, samo nekoliko od ovih mreža donosi profit, ali procenjuje se da će prihodi vremenom neminovno rasti. Za sada, najveći profit kompaniji donose kompjuterski uređaj za igrice Playstation, čija se prodaja procenjuje na više desetina miliona komada. Najnoviji proizvod u ovoj oblasti je Digital Dream Kinds – uređaj koji bi trebalo da poveže svu kućnu elektronsku opremu, televizor, video, kompjuter, sa informativnim tehnologijama. Idei kaže: »Želimo da od svake kuće napravimo najinteresantnije mesto na svetu«.

Velike kompanije su države u malom, imena nekih ličnosti i njihovih porodica čije su firme okosnice nacionalnih ekonomija mnogih zemalja, kao što su Di Pont, Rokfeler, Morgan, imaju veliku odgovornost pred sruštenom zajednicom. Bez obzira na zemlju gde im je sedište, veličinu bogatstva kojim upravljaju, za njih je najvažniji izbor čoveka koji vodi kompaniju, menadžera sa najvećim ovlašćenjima. Na primer, Đovani Anjeli, je na čelu italijanskog Fiata, dočekaio i ispratio mnoge predsednike italijanske države i njenih vlada i uspešno proveo firmu kroz niz izmena zakona i propisa, berzanskih kolebanja i lokalnih i svetskih recesija. U drugoj polovini XX veka drastične promene su se događale u sveri međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Krajem 60-ih godina ovog veka, 9% je direktora velikih kompanija je dolaziko spolja, odnosno birano od ljudi izvan matične firme. Već sredinom devedesetih, na čelu 1000 najvećih svetskih kompanija nalazila se 1/3 menadžera iz neke druge firme. Pomera se i starosna granica, te je svega 17% menadžera starijih od 63 godine.

Stara kineska poslovice koja je mnogo citirana u Japanu, kaže: *Ako planirate godinu dana unapred, uzgajajte pirinač. Ako planirate deceniju unapred, uzgajajte drvo. Ako planirate više decenija unapared, uzgajajte čoveka.*

## LITERATURA

1. Abramson, R. Neil, Keating, J. Robert, Lane, W. Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management International Review*, Vol. 36, No. 2, p. 123 - 147,
2. Acin-Sigulinski, Stanislava. 1994. *Menadžment u međunarodnoj trgovini*, Pigmalion, Novi Sad,
3. Acs, J. Zoltan, Preston, Lee. 1997. "Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization: Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy", *Small Business Economics*, 9, Kluwer Academic Publishers, p. 1-6,
4. Acs, J. Zoltan, Morck, Randal, Shaver, J. Myles, Younge, Bernard. 1997. "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", *Small Business Economics*, 9, p. 7 - 20,
5. Acuff, A. Thomas. 1993. "Major project managers and Euro enterprises", *European Infrastructure*, Sterling Publications Limited, p. 26-27,
6. Adler, J. Nancy. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, USA,
7. Ajami, A. Riad, Khambata, Dara. 1991. "Global Strategic Alliances: The New Transnationals", *Journal of Global Marketing*, Vol. 5(1/2) The Haworth Press, p. 55 - 68,
8. Allen, G. David, Griffeth, W. Rodger. 1999. "Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model", Vol. 9, No. 4, p. 525 - 548,
9. Altenburg, Lutz, Straub, Martin. 1998. "Efficiency wages, trade unions, and employment", *Oxford Economic Papers*, 50, Oxford University Press, p. 726 - 746,
10. Alvarez, Aida. 1998. »Small Business: A Vitall Building Block to Economic Growth«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.11 - 12.
11. Amine, S. Lyn. 1996. "The need for moral champions in global marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 5, MCB University Press, p. 81 - 94,
12. Anderson, Rolph, Rosenbloom, Bert. 1992. "The World Class Sales Manager: Adapting to Global Megatrends", *Journal of Global Marketing*, Vol. 5(4), The Haworth Press, Inc, p. 11 - 21,
13. Anne Van Der Meiden. 1993. *Public Relations, uvod u odnose sa javnošću*, Prometej, Novi Sad,
14. Arandarenko, Mihail. 1997. *Tržište rada u tranziciji: Nastajanje industrijskih odnosa u Srbiji*, doktorska disertacija, (radna verzija), Ekonomski fakultet, Beograd,
15. Arkin, Arnat. 1999. "Excellent adventure - future quality management", *People Management*, 2, September, p. 40 - 43,
16. Arnold, J. Stephen. 1999. "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 63, (July), p. 33 - 48).

17. Athanassiou, Nicholas, Nigh, Douglas. 1999. "The Impact of U.S. Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: a Tacit Knowledge Perspective", *Strategic Management Journal*, 20, John Wiley & Sons, Ltd, p. 83 -92,
18. OECD. 1999. "A better future for work?", *OECD Observer*, No. 217/218, Summer, OECD Publishing, Paris, p. 53 - 55,
19. Baddrinath, R., Mahesh, Oron'o K., Larre, Kahari, M., Williams, C. 1998. "Benchmarking for Small Enterprises: The International Competitiveness Gauge", *International Trade FORUM*, No. 2, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 14 - 19,
20. Bauiley, R. James, Chen, C. Dou, Sheng-Gong. 1997. "Conceptions of self performance-related feedback in the U.S., Japan and China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 3, p. 605 - 625,
21. Baldachino, Godfrey. 2001. "Human resource management strategies for small territories: an alternative proposition", *International Journal of Educational Development*, 21, p.205 - 215,
22. Balkin, B. David, Montemayor, F. Edilberto. 2000. "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Tea, Design, and Organizational Learning Literatures", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, p. 249 - 269,
23. Barber, E. Manger, G. 1997. "Improving Management's valuations of human capital in small firms", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 7, MBC University Press, p. 457 - 465,
24. Barackai Zoltán. 2003. "Inteligentni Doctus Portal", Zbornik abstrakata SM 2003: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanja u strategijskom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Subotica, 22. i 23. maj,
25. Barham, Kevin, Devine, Marion. 1991. "The Quest for International Manager", *A Survey of Global Human Resource Strategies*, Ashridge mrg,
26. Barringer, R. Bruce, Greening, W. Daniel. 1998. "Small Business Growth Through Geographic Expansion: A Comparative Case Study", *Journal of Business Venturing*, 13, p. 467 - 492,
27. Bartlett, Christopher, Sumantra, Ghoshal. 1993. "Der Global manager - ein Phantom?", *Harvard Business Manager*, 2, p. 119 - 127,
28. Baruch, Yehuda. 1998. "Walking the Tightrope: Strategic Issues for Human Resources" *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, P. 467 / 475,
29. Beaudan, Eric, Smith, Greg. 2000. "Corporate culture: asset or liability?", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 4(Mar./Apr.), p. 29 - 33,
30. Belisle, J. Denis. 2000. "Helping Small Firms Join a Knowledge-Based Economy", *International Trade Forum*, No. 1, p. 4 - 5,
31. Bernhut, Stephen. 2000. "Bridging cultures and adding value in a merger", *Ivey Business Journal* , Vol. 64, No. 3(Jan./Feb.), p. 53 - 56,
32. Betts, J. Erica, McGoldrick, J. Peter. 1996. " Consumer behavior and the retail 'sales'", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 48, MBC University Press, p. 40 - 58,
33. Bhagat, S. Rabi, London, Manuel. 1999. "Getting Started and Getting Ahead: Career Dynamics of Immigrants", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, p. 349 - 365,
34. Bigwood, P. Michael. 1997. "Total Quality at Work", *Industrial Marketing Management*, 26, p. 459 - 466,

35. Biecher, Elisa, Keaton, N. Paul, Pollman, A. William. 1999. "Casual dress at work", *Advanced Management Journal*, Vol. 64, No. 1(Winter), p. 17 - 20,
36. Bjorkman, Ingmar, Lu, Yuan. 1999. "A Corporate Perspective on the Management of Human Resources in China", *Journal of World Business*, 34(1),
37. Bjorkman, Ingmar, Lu, Yuan. 1999. "The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures", *Journal of World Business*, 34(3),
38. Blake, Janice. 1999. "Planning, Executing, and Closing the sale", *PM Network*, September, p. 37 - 39,
39. Block, R. Thomas. 1999. "The Seven Secrets of a Successful Project Office", *PM Network*, April, p. 43 - 48,
40. Boddewyn, J. Jean, Grosse, Robert. 1995. "American marketing in the European Union", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 12, MBC University Press, p. 23 - 42,
41. Bradley, H. John, Hebert, J. Federic. 1997. "The effect of personality type on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 12, MBC University Press, p. 337 - 353,
42. Brewster, Chris. 1996. "Human resource management in Europe", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-NY, p. 1873 - 1882,
43. Brian, S. Klaas, McClendon, John, Gainey, W. Thomas. 2000. "Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 107 - 124,
44. Budhwar, S. Pawan, Sparrow, R. Paul. 1999. "National factors determining Indian and British HRM practices: an empirical study", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 (Special Issue), p. 105 - 121,
45. Buell. V.P. 1984. *Marketing Management - A Strategic Planning Approach*, McGraw Hill Book Company, New York, NY, USA,
46. Buller, F. Paul, McEvoy, M. Glenn. 1999. "Creating and sustaining ethical capability in the multinational corporation", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 4 (Winter), p. 326 - 343,
47. Burke, Frances. 1999. "Etnical decision-making: global concerns, frameworks and approaches", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 4(Winter), p. 529 - 540,
48. Butler, Timothy, Waldroop, James. 1999. "Job sculpting - The Art of retaining your best people", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, p. 145 - 152,
49. Byham, C. William. 2000. "How to create a reservoir of ready-made leaders", *Training and Development (Alexandria, Va.)*, Vol. 54, No. 3, p. 29 - 32,
50. Carr, L. Linda. 1997. "Strategic determinants of executive compensation in small publicly traded firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35(April), p. 1 - 12,
51. Caric, S. Vilus, J. Šogorov, S. Đurdev, D. 1993. *Međunarodno privredno pravo*, Centar za privredni konsalting, Novi Sad.
52. Carlos, Garcia, Serano. 1998. "Worker turnover and job reallocation: the role of fixed-term contracts", *Oxford Economic Papers*, 50, p. 709 - 725,
53. Cazess, Sandrine, Nesporova, Alena. 2001. »Labour market flexibility in the transition countries: How much is too much?«, , International Labour Office, Vol. 140, No. 3, Geneva, p. 293 - 300,
54. Chandler, N. Gaylen, McEvory, M. Glenn. 2000. "Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-size enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 43 - 57,

55. Chandler, N. Gaylen, Keller, Chalon, Lyon, W. Douglas. 2000. "Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 59 - 76,
56. Charnovitz, Steve. 1995. "Strengthening the International Employment regime", *INTERECONOMICS*, September/October, NOMOS, BADEN-BADEN, p. 221 - 233,
57. Chen, (Roger) Rongxin, Martin, J. Marc. 2001. "Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternatives and Prior Foreign Business Involvement", *Journal of Business Venturing*, 16, Elsevier Science Inc, New York, p. 557 - 574,
58. "Comumunity Charter of Basic Social Rights of Workers" -
59. Chow, Kong, Wing, Clement, Fung, Ka Yiu, Michael. 1997. "Firm Sized and Performance of Manufacturing Enterprises in P.R. China: The case of Shangai's Manufacturing Industries", *Small Business Economics*, 9, Kluwer Academic Publishers (KAP), p.287 - 298,
60. Cellich, Claude. 1995. "Negotiations for export business: elements for success", *International Trade FORUM*, No. 4, IT Centre UNCTAD, WTO, p. 22 - 27,
61. Cellich, Claude. 1997. "Communication skills for negotiations", *International Trade FORUM*, No.3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 20 - 25,
62. Cook, Sarah, Macaulay, Steve. 1997. "Razvoj u oblasti pruzanja usluga kupcima", *Compendium kvaliteta*, Evropa Jugoinspekt, Beograd, God. 2, Br. 3 (maj/jun), str. 54 - 59,
63. Cooley, Martha. 1997. "HR in Russia: training for long-term success", *HR Magazine*, Vol. 42, p. 98 - 100,
64. Cooper, G. Kenneth. 1999. "Power of the People", *PM Network*, July, p. 43 - 47,
65. Crosby, Philip. 1980. *Quality is free*, McGraw-Hill, Inc.,NY,
66. Cravens, W. David, Grant, Ken, Ingram, N. Thomas, LaForge, W. Raymond, Young, E. Clifford. 1992. "Comparison of Field Sales Management Activities in Australian and American Sales Organizations", *Journal of Global Marketing*, The Haworth Press, Vol. 5(4), p. 23 - 45,
67. Cruchant, L. 1995. *Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd,
68. Cucullu, Gordon. 1998. "Living in the Lion City", *Workforce*, Vol. 77, No. 11, p. 10 - 11,
69. Davies, Warnock, Brush, E. Kathleen, 1997. "High-tech industry Marketing: The elements of a sophisticated Global Strategy, *Industrial Marketing Management*, 26, p. 1 - 13,
70. Davis, Evan. 1999. "Does You Life Work", *Management Today*, August, p. 48 - 55,
71. De Cieri, Helen, Fenwick, S. Marilyn. 1998. »Compensation Management in International Inter-Organizational Networks«, *Department of Management University of Melbourne*, Working Paper in Human Resource Managemnt & Industrial Relations, No. 6, August,
72. De Cieri, Helen, Dowling, J. Peter. 1997. "Strategic international human resource management: an Asia-Pacific perspective", *Management International Review*, Vol. 37, No. 1(Special Issue), p. 21 - 42,
73. Delios, Andrew. 1996. "Competing globally: how Japanese MNCs have matched goals and strategies in India and China", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 31 (Fall), p. 50 - 62,
74. Dessler, G. 1997. *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc,

75. Diab, Philip. 1999. "Project Management Meets Marketing and Sales", *PM Network*, September, p. 23 - 24,
76. Dinsmore, C. Paul. 1999. "Project Management: Key to Success In Human Resource Management", *PM Network*, April, p. 23 - 24,
77. Dirks, Daniel. Hemmert, Martin, Legewiw, Jochen, Meyer-Ohle, Hendrik, Waldenberger, Franz. 2000. "The Japanese employment system in transition", *International Business Review*, No. 9, p. 525 - 553,
78. Dirks, Daniel. 1999. "Experimenting with standardization and individualization: human resource management and restructuring in Japan", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 (Special Issue), p. 89 - 103,
79. Douglas, P. Susan, Craig, C. Samuel. 1997. "Globalna marketing strategija", Grmeč, Beograd,
80. Dodson, Wiliam. 1999, "Team-Building and English as a Second Language", *PM Network*, August, p. 35 - 37,
81. Doyle, Peter. 1995. "Marketing in the new millennium", *European Journal Marketing*, Vol. 29, No. 13, MBC University Press, p. 23 - 41,
82. Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. 1999. *International Human Resource Management, Management People in Multinational Context*, 3<sup>rd</sup> Edition, South Western College Publishing, OH,
83. Dowling, P. J., Schuler, R. S., 1990. *International Dimension of Human Resource Management*, PWS - KENT Publishing Company, Boston, USA,
84. Downes, Meredith. Thomas, S. Anisya. 1999. "Managing overseas assignments to build organizational knowledge", *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4, p.33 -48,
85. Downing-Burn, Victoria, Cox, Anette. 1999. "The next big thing", *People Management*, January, p. 50 - 52,
86. Draker, F. Piter. 1995. "Menažment za budućnost", Grmeč, Beograd,
87. Draker, F. Piter. 1994. "Postkapitalistički direktor", *Direktor*, Br. 11/94, str. 55 - 59,
88. Drucker, F. Peter 1991. »Inovacije i preduzetništvo«, Privredni pregled, Beograd,
89. Durant, Vil. 1991. "Um caruje", Dereta, Beograd,
90. Durant, Vil. 1990. "Ognjišta mudrosti", Beograd
91. Dyer, H. Jeffrey, Nobeoka, Kentaro. 2000. "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21, p. 345 - 367,
92. Dulfer, Eberhard. 1999. "Individualization of human resource management facing intercultural corporate structures", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 ('99 Special Issue), p. 27 - 46,
93. Đurić, M. Dragana. 2001. "Zajednička trgovinska politika EU i Jugoslavija", *Nova trgovina*, Br. 3-4, Beograd, str. 3 - 9,
94. Economic Perspectives: "Employment and job creation in a global economy - contents", 1998. *An Electronic Journal of the U.S. Information Agency*, Vol. 3, No. 1(February), USA, p. 7 - 37,
95. Eisenhardt, M. Kathleen, Kahwajy L. Jean, Bourgeois III, J. L. 1997. "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, p. 77 - 85,
96. Ekonomska i poslovna enciklopedija, 1994. Glavni redaktori. Pjanić, Zoran, Stojanović, Ivan, Jaksić, Miomir, Savremena administracija, Beograd,
97. El-Erian, A. Mohamed. 2000. "Where Are Emerging Markets Headed?", *Finance&Development*, June, IMF,
98. Elijade, Mirča. 1996. "Vodič kroz svetske religije", Naučna knjiga, Beograd,

99. Ertel, Danny. 1999. "Turning negotiation into a corporate capability", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3, p. 55 - 70,
100. *Ekonomski odnosi sa inostranstvom i tranzicija jugoslovenske privrede*, 1998. Naučno društvo ekonomista Jugoslavije, Herceg Novi,
101. Farh, Jingli, Leung, Kwok, Tse, K. David. 1995. "Managing human resources in Hong-Kong", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 30(Summer), p. 52 - 59,
102. Feigenbaum, V. Armand. 1997. "Totalni kvalitet: međunarodni imperativ", *Compendium kvaliteta*, Evropa Jugoinspekt, Beograd, God. 2, Br. 3 (maj/jun), str. 4-7,
103. Ferligoj, Anuška, Prašnikar, Janez, Jordan, Vesna. 1997. "Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy", *Small Business Economics*, 9, KAP, p.503 - 514,
104. Ferris, R. Gerald, Hochwarter, A. Wayne, Buckley, M. Ronald, Harell-Cook, Gloria, Frink, D. Dwight. 1999. "Human Resource Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, p. 385 - 415,
105. Festing, Marion. 1997. "International human resource management strategies in multinational corporations: theoretical assumptions and empirical evidence from German firms", *Management International Review*, Vol. 37, No. 1 (Special Issue), p. 43 - 63,
106. Feu, Carl, Engstrom, Pontus, Bjorkman, Ingmar. 1999. "Effective Human Resource management Practices for Foreign Firms in Russia", *Organizational Dynamics*, Autumn,
107. Fey, F. Carl, Nordahl, Claes, Zatterstrom, Heike. 1999. "Organizational culture in Russia: the secret to success", *Business Horizons*, Vol. 42, No, 6, p. 47 - 55,
108. Fiedler, E. Fred. Macaulay, L. Jennifer. 1998. "The Leadership Situation: Missing Factor in Selecting and Training Managers" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4, p. 335 / 350,
109. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. 1990. *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company Boston, Boston,
110. Fisher, John. 1997. "The challenge of change: the positive agenda of the TGWU", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 6 (December), p. 797 - 807,
111. Fisherman, R. Shirley. 1996. "Developing a global workforce", *The Canadian Business Review*, v. 23, p. 18 - 21,
112. Flere, Sergej, Marjanović, Miloš. 1990. *Sociologija*, Naučna knjiga, Beograd
113. Flood, C. Patrick, Fong, Cher-Min, Ken, G. Smith, Philip, O'Regan, Sarah, Moore, Morley, Michael. 1997. "Top management teams and pioneering: a resource-based view", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, Chapman&Hall, p. 291 - 303,
114. Ford, Randal. 1999. "Real-Time Training: A Remedy For Change", *PM Network*, June, p. 55 - 57,
115. Forster, Nick. 2000. "The myth of the 'international manager'", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 1(February), p. 126 - 142,
116. Foulkes, K. Fred, Whitman, Anne. 1985. "Marketing strategies to maintain full employment", *Harvard Business Review*, July-August, p. 30 - 31,
117. Frenkel, J. Stephen. 2000. "Introduction: service work and its implications for HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 3, p. 469 - 476,
118. Freeman, Connie. 1997. "Training HR pros to fit your culture", *HR Focus*, Vol. 74 (May), p. 9 - 10,

119. Fritz, Wolfgang. 1996. "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 8, p. 59 - 71,
120. Gaertner, Stefan. 1999. "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 4, p. 479 - 493,
121. Gaeta, Gordian. 1995. "Hong Kong's financial industry in transition: an external perspective", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 30(Summer), p. 42 - 50,
122. Gezo, T., Oliverson, M., Zick, M. 2000. "Managing global projects with virtual teams", *Hydrocarbon Processing (International edition)*, Vol. 79, No. 1, p. 112C-112F, 112H - 112I,
123. Ghose, K. Ajit. 2000. »Trade liberalization, employment and global inequality«, *International Labour Review*, Vol. 139, No. 3, p. 281 – 286.
124. Gill, Roger, Wong, Alphonsus. 1998. "The cross-cultural transfer of management practices; The case of Japanese human resource management practice in Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1(February), p. 117 - 133,
125. Githens, D. Gregory. 1999. "Paradox and Project Management Culture", *PM Network*, July, p. 51 - 56,
126. Gladwin, N. Thomas. 1988. "Conflict Management in International Business", *Handbook of International Management*, Walter, T. Murray, John Wiley & Sons, New York, p. 10\*5 - 10\*17,
127. Glynn, J. Williams, Barbes, J. James. 1996. *Understanding services management*, W&S Ltd,
128. Gogue, J. M. 1995. *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd,
129. Golub, S. Stephen. 1998. »International Labor Standards: Are They An Appropriate Response to Global Competitiveness«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.27 – 29,
130. Gomez-Mejia, R. Luis, Leslie, E. 1997. "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 2, p. 309 - 335,
131. Goodal, Keith, Warner, Malcom. 1999. "Enterprise reform, labor-management relations, and human resource management in a multinational context: empirical evidence from Sino-foreign joint ventures", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 9, No. 3, p.21 - 36,
132. "Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja". 2001. Urednici: Glas, Miroslav, Pšeničny, Viljem, Kraljeta, Vedran. Izdavači: Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, SPC, GEA Collegeu.
133. Graham, H. T, Benet, R. 1995. *Human Resource Management*, Longman Group, UK,
134. Graham, H. T. 1989. *Human Resource Management*, Longman Group, UK, Ltd, England,
135. Gregersen, B. Hal, Morrison, J. Allen, Black, J. Stewart. 1998. "Developing leaders for the global frontier", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1(Fall), p. 21 - 32,
136. Greengard, Samuel. 2000. "Net gains to HR technology", *Workforce*, Vol. 79, No. 4, p. 44-48,
137. Greengard, Samuel. 2001. "10 HR technology for 2001", *Workforce*, Vol. 80, No. 1 (January), p. 20-21,

- 138.Grečić, Vladimir, 2002. »Industrijski odnosi kao faktor stabilizacije privrede«, *Ekonomski anali*, Januar, Ekonomski fakultet, Beograd,
- 139.Griffin, R. W. 1984. *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA,
- 140.Griffin, E. C. Andrea, Colella Adrienne, Goparaju, Srikanth. 2000. "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 453 - 474,
- 141.Griffith, A. David, Hu, Y. Michael, Ryans, Jr. K. John. 2000. "Process Standardization across Intra- and Inter-cultural Relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2 (Second Quarter), p. 303 - 324,
- 142.Gulati, R. 1998. "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 293 - 317,
- 143.Hadžić, Miroljub. 2000. "Prednjače uspešne firme", *Ekonomski signali*, septembar, Beograd, str. 41 - 44,
- 144.Hake Surplus, Susan. 2000. "Killing quality with kindness", *Quality Progress*, Vol. 33, No. 2, p. 60 - 63,
- 145.Hallowell, M. Edward. 1999. "The human moment at work", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, p. 58 - 66,
- 146.Handelman, M. Jay, Arnold, J. Stephen. 1999. "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 63, (July), p. 33 - 48,
- 147.Hansen, T. Morten, Nohria, Nitin, Tierney, Thomas. 1999. "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, March-April, p. 106 - 116,
- 148.Harris, R. Philips, Moran, T. Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*, 4<sup>th</sup> Edition, Gulf Publishing CO,
- 149.Harrison Rosemary. 1995. *Human Resource Management, Issues and Strategic*, Addison-Wesley,
- 150.Hartog, Joop. 1999. "Behind the veil of human capital", *OECD Observer*, No. 215, January, OECD Publications, Paris, p. 37 - 39,
- 151.Harvey, Michael, Novicevic, M. Milorad, 2000. "Staffing global marketing positions: what we don't know can make a difference", *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 1, (Spring), p. 80 - 94,
- 152.Harvey, G. Michael, Novicevic, M. Milorad, Speier, Cheri. 2000. "Strategic Global Human Resource management: the role of inpatriate managers", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.2, p.153-175,
- 153 . Harvey, G. Michael, Novicevic, M. Milorad, Speier, Cheri. 1999. "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, NO. 1, p. 51 - 81,
- 154.Havrylyshyn, Oleh. McGettigan, Donal. 1999. »Privatization in Transition Countries: Lessons of the First Decade, Economic Issues«, *International Monetary Fund - IMF*, August, Washington, D.C.
- 155.[Http://www.nber.org/papers/w8811](http://www.nber.org/papers/w8811). Nagin, Daniel at all. 2002. Monitoring, Motivation and Management the Determinants of Opportunistic in a Field Experiment, March,
- 156.Heifetz, A. Ronald, Donald, L. Laurie. 1997. "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January/February, p. 124 - 134,
- 157.Helling, Jan. 1993. *Svetski šampioni - jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Novi Sad,

158. Hellinghausen, Mary Ann, Douglas, P.C. 1999. "Empowered Teams: Key to Total Customer Satisfaction", *PM Network*, August, p. 29 - 31,
159. Hempel, S. Poul. 1998. "Designing multinational benefits programs: the role of national culture", *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 3(Fall), p. 227 - 294,
160. Heneman, L. Robert, Tansky W. Judith, Camp, S. Michael. 2000. "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p.11 - 26,
161. Herbig, A. Paul, Kramer, E. Hugh. 1992. "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations", *Industrial Marketing Management*, 21, Elsevier Science Publishing Co, Inc, New York, p. 287 - 298,
162. Herman, M. Alexsis. 1998. »Workers Meeting the Challenge of Change«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p. 7 - 8,
163. Hersey, Paul, Blanchard, Ken. 1988. *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall International Inc.,
164. Hiltrop, Jean-Marie. 1999. "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talents", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 422 - 430,
165. Hodes, Bruce. 1992. "A New Foundation in Business Culture: Managerial Coaching", *Industrial Managements, IM, Institute for engineer*, September/October, p. 27 - 29,
166. Hoekman, Bernard. 1998. "Using International Institutions to Improve Public Procurement", *The World Bank Research Observer*, Vol. 13, No. 2 (August), p. 262 - 268.
167. Hoeksema, Ludwig, Evert, van de Vliert, Williams, Roger. 1997. "The interplay between learning strategy and organizational structure in predicting career success", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, Chapman & Hall, p. 307 - 325,
168. Hofstede, Geert. 1999. "Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management", *Management International Review*, Vol. 38, No. 2 (Special Issue), p. 7 - 26,
169. Honig, Benson. 2001. "Human Capital and Structural Upheaval: A Study of Manufacturing Firms in The West Bank", *Journal of Business Venturing*, No. 16, p. 575 / 594,
170. Hout, Amy Elizabeth. 1995. "The Transformation of the Eastern German Economy", *INTERECONOMICS*, September/October, p. 153 - 262,
171. Howe, W. Stewart, Greame, Martin. 1998. "Internationalization strategies for management education", *Journal of Management Development*, Vol. 17. No. 6, p. 447 - 462,
172. Hu, Zulu, Khan, S. Mohsin. 1997. »Why Is China Growing So Fast?«, *Economic Issues, IMF*, Washington, D. C.
173. Huff, L. Sid, Wade, Michael. 1999. "Strategy for success", *Ivey Business Journal*, Vol. 63, No. 5(July/Aug.), p. 66 - 71,
174. Huang, Xueli, Brown, Alen. 1999. "An analysis and classification of problems in small business", *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 1(Oct./Dec.), p. 73 - 85,
175. Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn. 1999. "The effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of

- U.S. and Japanese Plants", *Journal of Management Science*, Vol. 45, No. 5, *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, Japan, p. 704 - 721,
176. International Labour Conference, '90<sup>th</sup> Session 2002. International Labour Office, Geneva, "List of Ratifications by Convention and by Country", (as of December 2001.)
177. ILO. 2002. "Decent work and the informal economy", *International Labour Conference 90<sup>th</sup> Session, Report VI*, International Labour Office, Geneva
178. ILO. 2001. »Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy« International Labour Office, Geneva, p. 1 – 20.
179. ILO. 1998. Job Creator in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation, NO. 189.
180. ILO. 2000. "Your Voice at Work", Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Office, 88th session, p. VIII, 7,
181. ISO. 2000. ISO 9000 - 2000,
182. Ikeuchi, Kiyoshio, Tominaga, Tadashi. 1992. "Winds of Change in the Employment Scene", *Economic Eye*, Spring, Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 29 - 30,
183. Ingram, N. Thomas, Day, R. Thomas, Lucas, H. Jr. George. 1992. "Dealing with Global Intermediaries Guidelines for Sales Managers", *Journal of Global Marketing* Vol. 5(4), The Haworth Press, Inc, p. 65 - 74,
184. Jang, Ha -Yong. 1997. "Cultural differences in an interorganizational network: shared public relations firms among Japanese and American companies", *Public Relations Review*, Vol. 23, No. 4(Winter), p. 327 - 341,
185. Jankowicz, A. Devi. 2001. "Limits to Knowledge Transfer: What They Already Know in the Post-Command Economies", *Journal of east-west business*, Vol. 7, No. 2, p. 37 - 59,
186. Jocteur - Monrozier, Bertrand. 2000. "Looking for Importers", *International Trade Forum*, No. 1, p. 11 - 14,
187. Joinson, Carla. 1998. "Why HR managers need to think globally" *HR Magazine*, Vol. 43, No. 5, p. 2 - 7,
188. Joinson, Carla. 1999. "The impact of 'inpats'", *HR Magazine*, Vol. 44, No. 4, p. 4 - 8,
189. Jović, Mile, u saradnji sa Kip, Becker. 1997. *Međunarodni marketing*, TrimSoft Trade, Institut ekonomskih nauka Beograd, Beograd,
190. Jossi, Frank. 2000. "Asia begins to bounce back", *HR Magazine*, Vol. 45, No. 11, p. 94 - 103,
191. Judge, A. Timothy, Higgins, A. Chad, Cable, M. Daniel. 2000. "The employment interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 383 - 406,
192. Juran, Josef. 1973. "Management interface", *International Journal of Quality Progress, ASQC*, May, New York, NY, p. 42 - 44,
193. Kamoche, Ken. 1997. "Managing Human Resources in Africa: Strategic, Organizational and Epistemological Issues - research Note", *International Business Review*, Vol. 6, No. 5, p. 537 - 558,
194. Kapor, Vladimir, Caric, Slavko. 1990. *Ugovori robnog prometa*, Naučna knjiga, Beograd.
195. Kashani, Kamran. 1989. "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, September-October, p. 91 - 98,

- 196.Katzenbach, R. Jon. 1997. "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, November-December, p. 83 - 91,
- 197.Katzenbach, R. Jon, Smith, K. Douglas. 1993. "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, p. 111 - 120,
- 198.Khatri, Naresh. 2000. "Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2 (April), p. 336 - 365,
- 199.Keegan, J. Warren. 1988. "Globalna konkurencija: strateške alternative", *Marketing*, 19 (4) Beograd, p. 259 - 263,
- 200.Keidanren, 1991. "An Environment Charter for the Business World", *Economic Eye*, Winter '91, Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 23 - 25,
- 201.Keiserman, Michaelle, Knutson, John. 1999. "Project Team Communications: The Grease, the Glue, and the ...Gum?", *PM Network*, May, p. 17 - 19,
- 202.Keith, Davis, Newstrom, W. John. 1989. *Human Behavior at work, organizational behavior at work*, McGraw-Hill,
- 203.Kim, W. Chan, Mauborne, Renee. 1997. "Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, July-August, p. 65 - 75,
- 204.Kim, Pan Suk. 1999. "Globalization of human resource management": a cross-cultural perspective for the public sector", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2(Summer), p. 227 - 243,
- 205.King, W. Sandra, Solomon, T. Fernald, Lloyd, W. Jr. 2001. "Issues in growing a family business: a strategic human resource model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 1, p. 3 - 13,
- 206.Klaas, S. Brian, McClendon, John, Gainey W. Thomas. 2000. "Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 107 - 124,
- 207.Klein, S. 1994. "Communication Strategies for Successful organization Change", *Industrial Management, IM, Institute for Industrial Engineers*, January/February,
- 208.Kljuc poverenja, reputacije i profita, Usaglašenost proizvoda, usaglašenost QMS prema ISO 9000:2000. 2000. X Strucno savetovanje o kvalitetu, Zbornik radova, Jugoinspekt Beograd i JUQS, Sutomore, septembar,
- 209.Knutson, Joan. 1999. "Use Project management to 'Sell' Your Company's Products and Services", *PM Network*, March, p. 21 - 22,
- 210.Kogut, Bruce, Gittelman, Michelle. 1996. "Globalization", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-New York, p. 1649 - 1675,
- 211.Kondo, Yoshio. 1997. *Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj ECPD (Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija), Beograd,
- 212.Kondo, Yoshio. 1995. "Company wide Quality Control", *International Journal of Quality Progress*, ASQC, New York, p. 89 - 114,
- 213.Kondo, Yoshio. 1977. "Human Motivation: Basis for Good Work", *Quality Progress*, August, p. 22 - 24,
- 214.Konsynski, R. Benn, McFarlan, F. Warren. 1990. "Information Partnerships - Shared Data, Shared Scale", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, September/October, p. 114 - 120,
- 215.Kontorovich, Vladimir. 1999. Has New Business Creation in Russia Come to a Halt", *Journal of Business Venturing*, 14, Elsevier Science Inc, p.451 - 460,

- 216.Kotter, P. John. 1998. "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, p. 145 - 159,
- 217.Kotey, Bernice, Meredith, G.G. 1997. "Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 (April), p. 37 - 64,
- 218.Kovac, Oskar. 1999. "Transnacionalni poredak i nacionalne strategije", *Vesnik*, Invest banka, maj/jun, str. 15 - 21,
- 219.Kovač, Oskar. 1995. »Viši oblici poslovne saradnje u strategiji reintegrisanja jugoslovenske privrede u svetsko ekonomsko okruženje«, *Poslovna politika*, Jun, Beograd.
- 220.Kowalik, Tadeusz. 1998. "The Experience of ownership transformation of state firms in Poland", *Experiences and Results of privatization in the Economies in Transition*, ECPD, Belgrade, p. 111 - 123,
- 221.Krogt, van der Ferd, Warmerdam, John. 1997. "Training in different types of organizations: differences and dynamics in the organization of learning at work", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, Chapman & Hall, p. 87 - 105,
- 222.Krugman, R. Paul. 1992/93. "Ekonomska konkurentnost: mitovi i stvarnost", *Pregled*, br 260, Ambasada SAD, Beograd, p. 2 - 12,
- 223.Langbert, Mitchell. 2000. "Human resource management and Deming's continuous improvement concept", *Journal of Quality Management*, No. 5, p. 85 - 101,
- 224.Lester K. Richard, Piore, J. Michael, Malek, M. Kamal. 1998. "Interpretive Management What General Managers Can Learn from Design", *Harvard Business Review*, March-April, p. 86 - 96,
- 225.Levinea, Harvey. 1999. "The role of Consultants in ERP/PM Implementation", *PM Network*, April,
- 226.Levinson, S. Nanette, Asahi, Minoru. 1995. "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 24 (Autumn), p. 50 - 63,
- 227.Liberman, Ajra. 2001. »Pogrešno je prodavati velika preduzeća«, *Ekonomist magazin*, Avgust 13, Beograd,
- 228.Lida, Osamu. 1995. "Becoming a global company", *Vital Speeches of the Day*, Vol. 62 (Dec.), p. 114-117,
- 229.Li, Ji, Koh, K. L. William, Sok Hia, Heng. 1997. "The effects of interactive leadership on human resource management in Singapore's banking industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 5, Chapman & Hall, p. 710 - 719,
- 230.Lin, Y. Y. Carol. 1997. "Human resource management in Taiwan: a future perspective", *The International Journal of Human Resource management*, Vol. 8, No. 1, Chapman & Hall, p. 29 - 43,
- 231.Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6, p.71 - 100,
- 232.Lynn, E. Bernadette. 2000. "Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.), p. 48 - 52,
- 233.Lynch, Richard. 1990. "Implementing the Strategy in Europe", *European Business Strategies*, Kogan Page, p. 283 - 293,

234. Maksimović, Marijana. 1998. Magistarska teza: "Menadžment i sistemi kvaliteta u međunarodnoj trgovini", Ekonomski fakultet, NS, Subotica,
235. Maksimović, Marijana. 2000. "Kvalitet se pamti - cena zaboravlja", *Ekonomski signali*, april, Beograd, str. 69 - 71,
236. Maksimović, Marijana. 2000. "Prednost i sigurnost, standardi u EU" *Ekonomski signali*, oktobar, Beograd, str. 42 - 46,
237. Maksimović, Marijana, 2002. "Menadžment ljudskih resursa u kontekstu promena u okruženju", *Društvo ekonomista Beograda, Beograd*,
238. Maksimović, Marijana, 2002. "Selekcija ljudskih resursa u međunarodnom menadžmentu", *Marketing*, Vol. 33, No. 3-4,
- 239.<sup>1</sup> Marshall, Ray. 1998. »Is the U.S. Socioeconomic System the Model for Other Countries?« *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.13 – 16,
240. Marschan-Piekkari, Rebecca, Welch, Denice, Welch, Lawrence. 1999. "In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational", *International Business Review*, 8, Elsevier Science Ltd, p. 421 - 440,
241. Martins, Ivone. 1994. "Quality and environment forum, *European Organization Quality, EOQ*, Lisabon, Portugal, p. 127 - 135,
242. Martin, K. Paula, Tate, Karen. 1999. "The High-Performing Team", *PM Network*, August, p. 22,
243. Mashado, V. A. Cruz. 1994. "Quality based strategy - Modeling for learn manufacturing", *EOQ*, Lisbon, Portugal,
244. Maslow, Abraham. 1982. *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd,
245. May, Ruth, Bormann, Young, Carol, Legerwood, Donna. 1998. "Lessons from Russian Human Resource Management Experience", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 447 - 459,
246. McArthur, Douglas. 1993. "Managing the internal partnership process", *European Infrastructure*, Sterling Publications Limited, p. 32 - 34,
247. McMahan, C. Gary, Bell, P. Myrtle, Virick, Meghna. 1998. "Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity, and international issues", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, p.193 - 214,
248. McMorrow, John. 1999. "Future trends in human resources", *HR Focus*, Vol. 76, No. 9, p. 7 - 9,
249. Mefford, N. Robert, Bruun, Peter. 1998. "Transferring world class production to developing countries: A strategic model, *International Journal of Production Economics*, No. 56 / 57, p. 433 / 450,
250. Meek, B. Christopher. 1999. "Ganbatte: understanding the Japanese employee", *Business Horizons*, Vol. 42, No. 1(Jan./Feb.), p. 27-36,
251. *Menadžment u funkciji inovacija*, 1996. Knjiga I i II, Globmark, Beograd,
252. *Menadžer XXI vijeka*, 1995. Grupa autora, Adriatic corporation, Zolak & Zolak, Beograd,
253. Messmer, Max. 1999. "Culture wars", *Journal of Accountancy*, Vol. 188, No. 6 (Dec.), p. 53 - 56,
254. Miller, Riel. 1999. "The future of the global economy: towards a long boom?", *OECD Observer*, No. 217/218, OECD Publishing, Paris, p. 55 - 58,
255. Mills, D. Quinn. 1985. "Planning with people in mind", *Harvard Business Review*, July-August, p. 97 - 105,
256. Minehan, Maureen. 1998. "Changing conditions in emerging markets", *HR Magazin*, Vol. 43, p. 160,

257. Minifie, J. Roberta, West, Vicki. 1998. "A small business international market selection model" *International Journal of Production Economics*, 56-57, Elsevier Science, p.451 - 462,
258. Minor, W. Richard, 1999. "Stranger in a Strange Land", *PM Network*, March, p. 31 - 34,
259. Moes, Rulof. 1996. "Kvalitet u projekt menadžmentu", *Direktor*, br. 9/96, str. 42 - 46,
260. Mohr-Jackson, Iris. 1998. "Managing a Total Quality Orientation", *Industrial Marketing Management*, 27, p. 109 - 125,
261. Mole, John. 1994. *Evropa kroz biznis - sukob poslovnih kultura u zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd.
262. Money, R. Bruce. 1998. "International multilateral negotiations and social networks", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 4, p. 695 - 710,
263. Morris, W. Michael, Williams, Y. Katherine, Leung, Kwok. 1998. "Conflict management style: accounting for cross-national differences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 4, p. 729 - 747,
264. Morita, Akio. 1992. "A Critical Moment for Japanese Management", *Economic Eye*, (Autumn), Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 - 9,
265. Morita, Akio. 1990. *Made in Japan - Akio Morita i SONY*, Yugoslavia Commerce- Marcon, Beograd,
266. Money, R. Bruce, Graham L. John. 1999. "Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Test of a Model Using Data Collected in the United States and Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 1 (First Quarter), p. 149 - 172,
267. Mumford, D. Michael. 2000. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, p. 313 - 351,
268. Murray, T. Walter. 1988. *"Conflict Management in International Business"*, Handbook of International Management, John Wiley & Sons, NY, USA,
269. Murphy, H. William, Sohi, S. Ravipreet. 1995. "'Salespersons' perceptions about sales contests", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 13, MBC University Press, p. 42 - 66,
270. Muscateli, Anton, Tirelli, Patrizio. 1998. "Credibility and Monetary Policy", *Oxford Economic Paper*, 50, Oxford University Press, p. 643 - 654,
271. Napier, K. Nancy, Tuan, Vu, Van. 1998. International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart?" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1, p.39 - 77,
272. Neelankavil, P. James, Mathur, Anil, Zhang, Yong. 2000. "Determinations of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of the Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 1(First Quarter), p. 121 - 140,
273. Nicholson, Nigel. 1998. "How Hardwired Is Human Behavior?", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1, p. 135 - 147,
274. *Novi ugovori od značaja za privredni razvoj Jugoslavije*, 1995. Zbornik radova, Institut za uporedno pravo, PKJ, Beograd,
275. Obradović, Mladen. 2002. "Robna razmena privrede Srbije sa inostranstvom u 2001. godini i izgledi u 2002. godini", *Poslovna politika*, Mart, Beograd, str. 24 - 27,
276. OECD Employment Outlook. 1993. "Growth and Employment" A Key Role for Human Resource Development, Editorial, *The OECD Observer*, October/November, Paris,

- 277.OECD. 1998. Centre for Educational Research and Innovational. "The Importance, Scope and Measurement of Human Capital" and "Human Capital Investment - An International Comparison", *OECD Publications*, Paris, p. 7 - 37,
- 278.Osland, E. Gregory, Yaprak, Attila. 1995. "Learning through strategic alliances", *European Journal Marketing*, Vol. 29, No. 3, MBC University Press, p. 52 - 66,
- 279.Osterbeck, Hessel. 1998. "Unravelling supply and demand factors in work-related training", *Oxford Economic Papers*, Vol. 50, No. 2, April, Oxford University Press, p. 266 - 283,
- 280.Overman, Stephanie. 2001. "Recruiting in China", *HR Magazine*, Vol. 46, NO. 3, p. 86 - 93,
- 281.Ozaki, Muneto. 1999. Negotiating flexibility, The role of the social partners and the State, International Labour Office, Geneva, p. 169.
- 282.Packard, Vans. 1995. *Skriveni ubeđivači*, Grmeč, Beograd,
- 283.Pagell, Mark, Das, Aja, Curkovic, Sime. 1996. "Motivating the purchasing professional", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, Summer, p. 27 - 34,
- 284.Peccei, Riccardo, Rosenthal, Patrice. 1997. "The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, Chapman & Hall, p. 66 - 86,
- 285.Peltonen, Totuomo. 1997. "Facing the rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, Chapman & Hall, p. 106 - 122,
- 286.Perks, Helen, Geoff, Easton. 2000. "Strategic Alliances: Partner as Customer", *International Marketing Management*, NY, No. 29, p. 327 - 338,
- 287.Perlman, Lawrenc. 1998. »Employabiliti: The Fast Track to Trade and Skills«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the U.S. Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.30 - 32,
- 288.Piercy, F. Nigel, Cravens, W. David. 1995. "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 3, MBC University Press, p. 7 - 34,
- 289.Poezkovski, Thomas, Kotler, Philip, Gary, Armstrong. 1991. *Principles of Marketing*, Practice Hall, Englewood Cliffs., NY, p. 291 - 293,
- 290.Pornpitakpan, Chanthika, Giba, Sasin. 1999. The "Effects of Cultural Adaptation on Business Relationship: Americans Selling to Japanese and Thais", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, (Second Quarter), p. 317 - 338,
- 291.Porter, E. Michael. 1990. *The competitive advantage of nations*, The Free Press, USA,
- 292.Pospisil, Vivian. 1997. "Global perspectives: view from the East", *The Management Magazine*, Vol. 246(Apr. 21), p. 26,
- 293.Power, Damien, Sohal, S. Amrik. 2000. "Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence", *Technovation*, No. 20, p. 373 / 387,
- 294.*Preduzetništvo - Menadžment - Biznis*, 1998. Zbornik radova, Savez ekonomista Crne Gore,
- 295.Popović, Tomislav, Kovač, Oskar. 1995. *Prilagođavanje privrede uslovima poslovanja na tržištu Evropske unije*, IEN, Beograd,
- 296.Prvulović, Ljubivoje. 1999. »Tranzicija zemalja u Centralnoj Evropi«, *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet, Beograd, p.115 - 137,

297. Prvulović, Ljubivoje. 1998. »Problemi tranzicije na jugoistoku Evrope i SR Jugoslavija«, *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet, Beograd, p.61 – 90,
298. JUS. *Put ka TQM-u*, 1996. Zbornik radova I Medunarodnog kongresa JUSK-a, Beograd,
299. *Quality - Key for the 21<sup>st</sup> Century*, 1996. International Conference on Quality, Yokohama, JUSE,
300. Quayle, Michael. 1997. "The NVQ in Management and HE experience", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 7, p. 466 - 483,
301. Rakita, Branko. 1998. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet - Globmark, Beograd,
302. Rakita, Branko. 1996. *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd,
303. Ratković, Marija. 1995. »Insufficient Utilization of Human Resources, causes and consequences«, *Business Policy, Poslovna politika*, jun, Beograd,
304. Ratković, Marija. 1983. *Efikasnost investiranja u obrazovanje*, Institut ekonomskih nauka-Ekonomika, Beograd,
305. Ratković, Marija. 1995. »Zapošljavanje i politika tržišta rada u Jugoslaviji« *Mesečne analize i prognoze – MAP*, br: 7-8, juli-avgust, Institut ekonomskih nauka, Beograd,
306. Rege, Vinod. 2000. "The World Trading System - What's in it for Business?", *International Trade Forum*, No. 1, p. 16 - 19,
307. Reichheld F. Frederick. 1993. "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April '93, p. 64 - 110,
308. *Reintegracija SR Jugoslavije u svetsku privredu*, 1997. redaktori: Kovaš, O. i Pelević, B. Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Beograd,
309. Reynolds, D. Paul. 1997. "New and Small Firms in Expanding Markets", *Small Business Economic*, 9, KAP, p.79 - 84,
310. Richter, K. Linda, Richter, L. William. 1999. "Ethics challenges: health, safety and accessibility in international travel and tourism", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 4(Winter), p. 595 - 615,
311. Riddle, Dorothy. 2000. "Opportunities for Developing Countries - General Agreement on Trade in Services", *International Trade Forum*, No. 1, p. 24 - 30,
312. Roberts, A. David. 1999. "The euro-it's no small change", *Workforce*, Vol. 78, No. 1 (Jan. supp. Global Workforce), p. 12 - 13,
313. Roelofsen, Hendrik, Srivastava, Sonia. 1997. "Promoting Business contracts: a guide to organizing buyers-sellers meetings", *International Trade FORUM*, No. 3, IT Centre UNCTAD, WTO, Switzerland, p. 4- 13,
314. Roger, Fisher, William, Ury. 1990. *Put do sporazuma*, Predrag&Nenad, Beograd,
315. Rohan, Carter. 1999. "Partnering: For Better and For Worse", *PM Network*, February, p. 55 - 56,
316. Rohwer, Jim. 1998. "Japan's quiet corporate revolution", *Fortune*, Vol. 137(Mar. 30), p. 82 - 84,
317. Rothwel, J. William, Prescott, K. Robert. 1999. "Transforming HR into a global powerhouse", *HR Focus*, Vol. 76, No. 3, p. 7 - 8,
318. Rowthorn, Robert. Ramaswamy, Ramana. 1997. »Deindustrialization – Its Causes and Implications, Economic Issues«, *International Monetary Fund - IMF*, September, Washington, D.C.
319. Sadler-Smith Eugene. 1998. "Cognitive style: Some human resource implications for managers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1, Routhledge, p. 185 - 199,

- 320.Samet, Andrew. 1998. »Pursuing a Global Approach to Labor Policies«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p. 9 - 10.
- 321.Sanders, R. Steve, Pascale, Steven. 1999. "Creating and Managing a High-Flying Project Team", *PM Network*, June , p. 24 - 28,
- 322.Samuelson, A. Paul, Nordhaus, D. William. 1992. *Economics*, 14<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Inc, New York,
- 323.Sano, Yoko. 1996. "Commitment in Japan", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,
- 324.Schooler, Carmi. 1996. "Cultural and social-structural explanations of cross-national psychological differences", *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, p. 323 - 349,
- 325.Schuler, S. Randall. 1996. "Human resources management", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, NY,
- 326.Schuler, S. Randall. 2000. "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, p.239 - 260,
- 327.Segalla, Michael. 2001. "Overview: Understanding Values and Expectations of Foreign Employees Creates a Better Company - management focus", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p. 27 - 31,
- 328.Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. "Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57,
- 329.Segil, Lorraine. 1999. "Global Work Teams: A Cultural Perspective", *PM Network*, March, p. 25 - 29,
- 330.Selmer, Jan. 1999. "Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of Western expatriate managers in the PRC", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 1, p. 41 - 51,
- 331.Semler, Ricardo. 1989. "Managing Without Managers", *Harvard Business Review*, September/October, p. 76 - 145,
- 332.Sergent, Andrew, Frenkel, Stephen. 1998. "Managing people in China: perceptions of expatriate managers", *Journal of World Business*, Vol, 33, No. 1, p. 17 - 34,
- 333.Shamina, Ahmed. 1999. "The emerging measure of effectiveness for human resource management", *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 6, MBC University Press, p. 543 - 556,
- 334.Shekshnia, Stanislav. 1998. "Western Multinationals' Human Resource Practices in Russia", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 460 - 465,
- 335.Shenkar, Oded. 1995. "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Global perspectives of human resource management*, Prentice Hall, Inc, p. 11 - 13,
- 336.Shenkar, Oded. 1995. "The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge", *Contingency Factors in HRM in Foreign Affiliates*, Prentice Hall, Inc, p. 197 - 203,
- 337.Sherman, Jr. A. W., Bohlander, G. W. 1992. *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, USA,
- 338 .Shigeo, Shingo. 1995. *Nova japanska proizvodna filozofija*, Novi Sad,
- 339.Shirley, R. Fishman. 1996. Developing a global workforce, *Canadian Business Review*, V. 23, p. 18 - 21.

- 340.Simonin, L. Bernard. 1999. "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20, p. 595 - 623,
- 341.Simmonds, Keneth. 1988. Uloga marketinga u ekonomskom razvoju, *Marketing*, 19, (4), p. 253 - 258,
- 342.IMF. 1995. Social Dimensions of the IMF's Policy Dialogue, World Summit for Social Development, March 6 - 12, *International Monetary Fund - IMF*, Washington, D.C.
- 343.Solomon, Charlene, Marmer. 1995. "Global team: the ultimate collaboration", *Personnel Journal*, Vol. 74(Sept.), p. 49 - 50
- 344.Solomon, Charlene, Marmer. 1999. "Grow your company in new markets", *Workforce*, Vol. 78, No. 3, p. 14 - 16,
- 345.Soltwedel, Rudiger, Dohse, Dirk, Krieger-Boden, Cristiane. 2000. "European Labor Markets and EMU - challenges ahead", *Finance&Development*, June, IMF, p. 37 - 40,
- 346.Soutar, N. Geoffrey, Grainger, Richard, Hedges, Pamela. 1999. "Australian and Japanese value stereotypes: a two country study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 1, p. 203-216,
- 347."Small Firms in Developing Countries - Connecting to the Global Economy", *International Trade Forum*, No. 1, p. 20 - 21,
- 348.Spariosu, Todor. 2000. »Maršalov plan i obnova Nemačke, više nego poruka«, *Ekonomski signali*, br.72, VII, jun, Beograd,
- 349.Sparow, R. Paul, Budhwar, S. Pawan. 1997. "Competition and change: mapping the Indian HRM recipe against world-wide patterns", *Journal of World Business*, Vol. 32(Fall), p. 224 - 242,
- 350.Sunoo, Brenda Paik. 1999. "HR reform at the United Nations", *Workforce*, Vol. 78, No. 6, p. 54 - 56,
- 351.Syropoulos, Constantinos. 1999. "Customs unions and comparative advantage", *Oxford Economic Papers*, Vol. 51, No. 2, Oxford University Press, p. 239 - 266,
- 352.*Strategija preduzeca u uslovima diskonuiteta*, 1993. Redaktori: Hanić H. i Milisavljević, M., WTC - Ekonomski fakultet, Beograd,
- 353.Stern. Nicholas. 2001. "Challenges for the Next Decade of Transition", A Decade of Transition: Achievements and Challenges, Editors: Havrylyshyn, O. and Nsouli, N. S., IMF Institute, p. 203 - 211,
- 354.Stroh, K. Linda, Caligiuri, M. Paula. 1998. "Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1, (February '98), Routhledge, p. 2 - 15,
- 355.Stroh, K. Linda. 1999. "Does reallocation still benefit corporations and employees? An overview of the literature", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, p.279 - 308,
- 356.Sudar, Josip. 1984. Promotivne aktivnosti - komuniciranje sa tržištem, Informator, Zagreb.
- 357.Swiercz, M. Paul. 1999. "HR leaders and educators: summit report", *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4, p. 7-10,
- 358.Tadao, Kagono. 1994. *Tajna uspeha japanskih kompanija*, IQ Media:Hat, Beograd.
- 359.Tayeb, Monir. 1998. "Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 2, (April), Routhledge, p. 332 - 357,

360. Taylor, Cox. J., Rosalie, L. Tung. 1997. "The Multicultural Organization Revisited", *A handbook for future research in organizational behavior*, Wiley & Sons,
361. Teagarden, B. Mary, Von, Glinow, Mary Ann. 1997. "Human resource management in cross-cultural contexts; ethic practices versus ethic philosophies", *Management International Review*, Vol. 37, No. 1 (Special Issue), p. 7 - 20,
362. Teneer, R. Arthue, Toro, de .J. Irving. 1992. *TQM - Three Steps to Continuous Improvement*" Adison-Wesley Publishing Co, Massachusetts,
363. Thakur, Prasad, Sanjay. 1998. "Size of Investment, Opportunity Choice and Human Resources in New Venture Growth: Some Typologies", *Journal of Business Venturing*, 14, p. 283 - 309,
364. Theodore, C. John. 1999. "The impact of religious, social, and economic forces upon the development of management education in Latin America", *Journal of Third World Studies*, Vol. 16, No. 2, p. 133 - 139,
365. Thomas, B. Alan, Al-Maskati, Huda. 1997. "I suppose you think that's funny! The role of humor in corporate learning events", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4, (August), Chapman & Hall, p. 520 - 531,
366. Thomas, S. Anisya, Mueller, L. Stephen. 2000. "A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2 (Second Quarter), p. 287 - 301,
367. Thurman, Joe, and authors. 1993. *On Business and work*. ILO, Geneva, p. 14,
368. Tichy, Noel, Charan, Ram. 1989. "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch", *Harvard Business Review*, September-October, p. 112 - 120,
369. "Tips for managing human capital", 2000. *Strategic Finance Magazine*, Vol. 81, No. 10 (Apr.), p. 82,
370. Treen, Doug. 2000. "Strategic human resources", *Ivey Business Journal*, Vol. 64, No. 3 (Jan./Feb.), p. 62 - 67,
371. Tung, L. Rosalie. 1996. "Human resource management, international", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-New York, p. 1857 - 1872,
372. Ulrich, Dave. 1998. "A New Mandate for Human resources", *Harvard Business Review*, January/February, Vol. 76, No. 1, p. 24 - 134,
373. UNCTAD. World Investment Report. 2000. *"Cross-border Mergers and Acquisitions (M & A) and Development"*, UN, NY,
374. UNCTAD – World Investment Report, 1995. *»Transnational Corporations and Competitiveness«*, United Nations, New York.
375. UNCTAD – World Investment Report, 1993. *»Transnational Corporations, Employment and the Workplace«*, United Nations, New York, p. 163 – 275,
376. UNCTAD – World Investment Report, 1992. *«Transnational Corporations as Engines of Growth«*, United Nations, New York, p. 163 – 192
377. *Understanding services management*, 1996. Edited by: Glynn, J. Williams and Barnes, G. James, John Wiley and Sons Ltd,
378. Uvalic, Milica. 1996. "Employee ownership: The International Experience", *ECPD*, Belgrade, p. 67 - 94,
379. Uytterhoeven, Hugo. 1989. "General Managers in the Middle", *Harvard Business Review*, September-October, p. 136 - 145,

380. Vandamme, Francois. 2000. »Labour mobility within the European Union: Findings, stakes and prospects«, *International Labour Review*, Vol. 139, No. 4, p.437 - 454.
381. Van Scoter, R. James. 2000. "Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, p. 79 - 95,
382. Verweij, Johan, Ester, Peter, Nauta, Rein. 1997. "Secularization as an economic and cultural phenomenon: a cross-national analysis", *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol. 36, (June), p. 309 - 324,
383. Vezjak, Danilo. 1991. *Medunarodni marketing*. Savremena administracija, Beograd,
384. Vicki, Kaman, McCarthy, M. Anne, Gulbro, D. Robert. 2001. "Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms", *Human Resource Planning*, Vol. 24, No. 1, p. 33 - 44,
385. Vilus, Jelena. 1996. *Pravna zaštita potrošača - uporedno pravna studija sa posebnim osvrtom na prava potrošača u Evropskoj Uniji*, Beograd · Sremska Mitrovica,
386. Vilus, Jelena. 2000. *Elektronsko trgovačko pravo*, ECPD, Univerzitet za mir Ujedinjenih Nacija, Beograd,
387. Vloeberghs, Daniel, Bellens, Jan. 1996. "ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian Quality Managers and HRM", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 2, p. 207 - 211,
388. Waldron, Patricia Vekich. 1999. "Managing HR on the Web", *Chain Store Age*, Vol. 75, No. 12, p. 160,
389. Walker, J. Alfred. 1998. "The global HR model", *HR Focus*, Vol. 75, No. 4, p. s9 - s10,
390. Walker, W. James, Reif, E. William. 1999. "Human resource leaders: capability strengths and gaps", *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4, p. 21 - 30,
391. Walwei, Ulrich. 1998. "Job Placement in Germany - Developments Before and After Deregulation", *LAB Labour Market Research Topics*, No. 31, Institute for Employment Resource, Nürnberg, Germany, p. 20 - 40,
392. Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon. 2000. "New Employee Orientations Programs", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 435 - 451,
393. Warner, Malcolm. 1997. Review symposium: from human relations to human resources, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, C&H, p. 124 - 128,
394. Warner, Malcolm. 2000. "Introduction: the Asia-Pacific HRM model revisited", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2 (April), p. 171 - 182,
395. Warnock, Danies, Kathleen, E. Brush. 1997. "High-tech industry marketing: the elements of a sophisticated global strategy", *Industrial Marketing Management*, No. 26, p. 1 - 13,
396. Wayne, F. Casio. 1992. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*, McGraw-Hill, Inc,
397. Wayne, F. Cascio, Bailey, Elaine. 1995. "International Human Resource Management: The State of Research and Practice", *Global perspectives of human resource management*, Prentice Hall, Inc, p. 15 - 29,
398. Whitten, Neal, 1999. "What Good is a PM Mentor?" *PM Network*, April, p. 17,

399. Weidenbaum, M. 1993. "Globalno tržište - preispitivanje poslovnih interesa", *Pregled*, br. 261, Ambasada SAD, Beograd,
400. Weldon, Elizabeth, Li, Jiatao. 1999. "Special issue: international ventures in China - challenges for managers and management researchers", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 1, p. 1 - 107,
401. Wellins, Rich, Rioux, Sheila. 2000. "The growing pains of globalizing HR", *Training and Development (Alexandria, Va.)*, Vol. 54, No. 5 (May), p. 79 - 85,
402. Werner, M. Jon. 2000. "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, p. 3 - 24,
403. Westhead, Paul, Wright, Mike, Ucbasaran, Deniz. 2001. "The Internationalization of New and Small firms: A Resource-Based View", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 333 - 358,
404. "What Can Transition Economies Learn from the First 10 Years?", 2002. The World Bank & The William Davidson Institute, *Transition Newsletter*, January-February, p. 11 - 14,
405. Wießner, Frank. 1998, "The Bridging Allowance as an Instrument of Labour Market Policy" *LAB Labour Market Research Topics*, No. 30, Institute for Employment Resource, Nürnberg, Germany, p. 2 - 18,
406. Wiley, Carolin, 2000. "Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes", *Journal of Business Ethics*, 25, KAP, p.93 - 114,
407. Wiley, Carolin. 1992. "A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today", *Industrial Management*, The Magazine for Better Management in Industry, Institute at Industrial engineers, November/December, p. 27-29,
408. Wilkins, G. Sherryl. 1999. "The Team-Friendly Organizational Structure: A Paradigm Shift", *PM Network*, p. 39 - 42,
409. Wimsatt-Mintu, Alma, Gassenheimer, B. Jule. 1996. "Negotiation differences between two diverse cultures", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, MCB University Press, p. 20 - 39,
410. Wong, Chi-Sum, Law, S. Kenneth. 1999. "Managing localization of human resources in the PRC: a practical model", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 1, p. 26 - 40,
411. Wong, Cecilia, Marshall, J. Neill, Alderman, Neil, Thwaites, Alfred. 1997. "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, (February), Chapman & Hall, p. 44- 64,
412. World Economic Outlook Supporting Studies. 2002. *World Economic and Financial Surveys*, IMF,
413. "Working in Japan", Translated from Asahi Shimbun. 1992. *Economic Eye*, Spring, Keizoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 - 5,
414. Wright, M. Patrick. 1998. "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in The 21<sup>st</sup> century", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, p. 187 - 191,
415. Yip, S. George, Johansson, K. Johny, Roos, Johan. 1997. "Effects of nationality on global strategy", *Management International Review*, Vol. 37, No. 4, p. 365 - 385,

416. Yokich, P. Stephen. 1998. »The Global Economy, Worker Rights, and Competitiveness«, *Economic Perspectives, An Electronic Journal of the Information Agency*, Vol. 3, No. 1, February, USA, p.24 – 26,
417. Yoshi, Curumi. 1982. *Japanci dolaze - uzajamno dejstvo multinacionalnog bizinisa i politike*, Bigz, Beograd,
418. Yoshida, Kazuo. 1997. "How to View Japanese Style Management", *The Japanese Economy*, Vol. 25, No. 4, M.E. Sharpe, Inc, p. 50 - 101,
419. Yoshizava, Tadashi. 1993. "Quality Strategy Deployment by Means of QFD", *World Proceedings Quality Congress, Helsinki, Finland, EOQ*, p. 43 - 45,
420. Zinn, Walter, Parasuraman, A. 1997, "Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances", *Industrial Marketing Management*, 26, New York, p. 137 - 147,
421. Zou, S, Tarner S. C. 1996. "Global Strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, p. 52 - 69,
422. Zhao, Zaixun. 1998. "The impact of foreign direct investment on wages and employment", *Oxford Economic Papers*, 50, Oxford University Press, p. 284 - 301,
423. Zhu, Ying, Warner, Malcolm. 2000. "An emerging model of employment relations in China: a divergent path from the Japanese?", *International Business Review*, 9, Elsevier Science Inc, p.345-361,
424. Zhuplev, Anatoly, Kon'kov, Alexander, Kiesner, Fred. 1998. "Russian and American Small Business: Motivations and Obstacles", *European Management Journal*, Vol.16, No.4, p. 505 - 516,
425. Živojinović, Dragoljub. 1995. "Uspon Evrope", Službeni list, Beograd,



Прилог 1.

**Изјава о ауторству**

Потписани-а **Максимовић Маријана**

**Изјављујем**

да је докторска дисертација под насловом

---

Управљање људским ресурсима у међународном пословању и  
маркетингу : стратешки приступ

---

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

**Потпис**

У Београду, 23.12.2013. године

Максимовић Маријана

## Прилог 2.

### Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Управљање људским ресурсима у међународном пословању и маркетингу : стратешки приступ

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис

У Београду, 23.12.2013. године

*Александар Марковић*