



## MEĐUNARODNI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POSLOVNOM AMBIJENTU

### INTERNATIONAL ASPECTS MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Marija Živanović<sup>1</sup>

**Rezime:** *Bilo koja kompanija koja danas posluje na tržištu suočava se sa problemom globalizacije. Profitabilan nastup kompanije uslovljen je postojanjem dobrog marketing koncepta tj. optimalnim kombinacijama instrumenata marketinga. Budućnost profitabilnog poslovanja opredeljuje efikasnost uključivanja ljudskih resursa. Oni su osnovna premisa za uspešno sprovođenje marketinških aktivnosti u preduzeću. Upravljanje ljudskim resursima kao proces vođenja kadrovske politike treba da osigura što veću produktivnost zaposlenih. U radu se prikazuju aktuelni pristupi međunarodnog upravljanja ljudskim resursima.*  
**Ključne reči:** *ljudski resursi, međunarodni marketing, menadžment*

**Abstract:** *Any company that now operates in the market is faced with the problem of globalization. Profitable company performance is conditioned by the existence of a good marketing concept, i.e. optimal combination of instrument marketing. The future profitable operations determine the efficiency of the inclusion of human resources. They are the basic premise for the successful implementation of marketing activities in the company. Human resource management as a process of keeping the personnel policy should ensure that greater employee productivity. The paper presents current approaches international human resource management.*  
**Key words:** *human resources, international marketing, management.*

#### 1. UVOD

Rad je posvećen analizi uloge ljudskih resursa u poslovnom sistemu. Cilj je, da se ukaže na značaj zaposlenih i objasni uloga ljudskih resursa u pružanju podrške efikasnom poslovanju.

Neophodno je predstaviti suštinu i značaj razvoja kadrova, njihovog upravljanja kao procesa vođenja kadrovske politike u domenu poslovanja više povezanih preduzeća, kao i način na koji oni funkcionišu u kompanijama koje posluju na globalnom nivou.

Implementacija i uspostavljanje procesa permanentnog zapošljavanja kadrova osnov je za unapređenje produktivnosti poslovanja preduzeća kao i kreiranja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu.

---

<sup>1</sup>Marija Živanović, dipl. ecc. doktorand Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu, Gradska uprava za finansije, Trg slobode 3, Kragujevac, 064/20-21-501, marija\_milicevic\_kg@yahoo.com

## **2. ANALIZA LJUDSKOG FAKTORA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU I MENADŽMENTU**

Sa procesom globalizacije i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom da se ostvari maksimalna produktivnost uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mesto u strateškom poslovanju. Preduzeća pored finansija i tehnologije moraju imati lojalne zaposlene kako bi mogla da opstanu u konkurentnom okruženju koje se sve brže menja.

Međunarodni marketing potencira uspostavljanje i održavanje tesnih i dugoročnih relacija kupaca i zaposlenih, stavljajući ih u središte svojih poslovnih odluka, prilagođavajući im se i nastojeći da zadovolji sve njihove potrebe. Od suštinskog značaja za uspeh u preduzeću je zapošljavanje pravih ljudi u pozitivnom poslovnom ambijentu, s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti.

Međunarodni menadžment podrazumeva efikasno korišćenje ljudskih resursa kao i njihovo usmeravanje prema datim ciljevima u preduzeću. Uspeh u usmeravanju ljudi prema postavljenim ciljevima zavisi od aktivnosti međunarodnih menadžera kao i njihove sposobnosti da na pravi način iskoriste raspoložive resurse.

Kadrovi predstavljaju bazu poslovanja preduzeća. Sama kadrovska struktura inicira podizanje stručnog nivoa i osposobljavanje pojedinaca da izvršavaju složenije zadatke u preduzeću.

### **2.1 Unapređenje marketinga u uslovima poslovanja kriznog menadžmenta**

Za uspeh preduzeća na globalnom nivou, neophodni su ne samo tehničko-tehnološko znanje, već i sposobnost da se to znanje upotrebi u zadovoljenje potreba kupaca. U cilju postizanja prosperiteta preduzeća važno je da menadžeri budu istovremeno i lideri efikasnog ekonomskog poslovanja [1].

Sušтина marketing filozofije je da preduzeće ne bude orijentisano na proizvodnju samo proizvoda/usluga, već i na kupovinu kupaca.

Lojalnost kupaca na tržištu je posebno važna u kontekstu eksponencijalnog rasta preduzeća.

Globalizacija, tehnološki razvoj, deregulacija otvaraju nove šanse preduzećima i njihovim konkurentima.

Prema istraživanjima svetske i naše nauke i prakse veliki broj preduzeća ima poteškoća kod proširenja na globalno tržište [2].

### **2.2 Međunarodni marketing i upravljanje ljudskim resursima**

Sam koncept međunarodnog marketinga definiše se kao inicijator kreativne funkcije biznisa. Uz porast globalizacije, kao značajnog fenomena poslovanja, menadžeri naših kompanija bivaju sve više okupirani razvojem kako domaćeg, tako i međunarodnog tržišta [3].

Za prognozu uslova u kojima će kompanije poslovati u budućnosti neophodna je adekvatna uloga ljudskih resursa. Poslovna vizija preduzeća, obim događaja, kratko vreme za donošenje odluka kao i potreba da se u svakoj situaciji donese najbolje moguće rešenje, povećavaju uloge menadžera i podstiču njihovu kreativnost u preduzećima.

### **2.3 Analiza okruženja u međunarodnom poslovanju**

Okruženje predstavlja šansu za svako preduzeće, ali u konvencionalnom marketingu i pretnju, ukoliko menadžeri ne shvataju da je uloga preduzeća nekada i iniciranje promena.

S obzirom da su važna tri tipa okruženja, i to: *opšte*, *konkurentsko* i *interno*, mora se imati u vidu da je neophodno stalno unapređenje marketinga kao imperativa za razvijanje ekonomskih i marketinških faktora okruženja. Povećanje dinamičnosti, kompleksnosti, kao i sve veće zavisnosti preduzeća od okruženja dovodi do zaokreta u stvaranju jednog strategijski orijentisanog sistema upravljanja preduzećem. Ubrzan privredni razvoj sugerise nova znanja koja moraju biti u skladu sa istim iz okruženja, jer je to uslov opstanka na današnjem globalnom tržištu. Promene koje se dešavaju u spoljnjem okruženju, posebno u novim tehnologijama, utiču na strategiju i planiranje u organizacijama.

### 3. MEĐUNARODNI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Danas sve veći broj kompanija izložen takmičarskim pritiscima, deluje preko međunarodnih granica u potrazi za resursima. Međunarodna aktivnost jedne kompanije ima ključnu ulogu u determinisanju prava zaposlenih kao i strukture odeljenja za ljudske resurse.

Strateško upravljanje ljudskim resursima treba sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse.

Strateški pristup ljudskim resursima podrazumeva i investiranje u ljudske resurse, jer značajan udeo ljudskog kapitala određuju znanja i veštine koje pojedinci stiču. Znanja i veštine u velikoj meri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija. To stremi ka ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva.

#### 3.1. Međunarodna politika ljudskih resursa

Međunarodna politika igra značajnu ulogu u određivanju položaja zaposlenih u poslovnom svetu. Ključni pristupi u sagledavanju međunarodne politike ljudskih resursa jesu:

- Etnocentrična
- Policentrična
- Geocentrična orijentacija

*Etnocentrična* podrazumeva angažovanje menadžera iz našeg okruženja, što može usloviti brojne barijere u lokalnoj sredini, jer zaposleni u jednoj firmi mogu pomisliti da strani menadžeri nemaju razumevanja za njihove potrebe. Primera radi, mogu se uočiti dve osnovne razlike između japanskih i američkih kompanija. Japanski direktori zastupaju stav da kompanija postoji zbog zaposlenih i akcionara, dok američki nastoje da maksimiziraju interese akcionara. Ova orijentacija se primenjuje najčešće kada preduzeće otpočinje proces internacionalizacije poslovanja.

*Policentrična* uključuje lokalne menadžere, koji pripadaju lokalnoj kulturi i podrazumeva izvestan stepen autonomije u donošenju njihovih odluka. Obuku ovih menadžera organizuju velike međunarodne kompanije. U policentričnim orijentacijama poslovanja stvarni vlasnik kompanije se samo u retkim prilikama identifikuje.

U *Geocentričnoj* orijentaciji menadžment multinacionalnog preduzeća zastupa tezu da je neophodno globalno razmišljanje kako bi se preduzeće uspešno prilagodilo uslovima u okruženju [4]. *Geocentrična orijentacija* pruža pomoć kompanijama u pronalaženju globalnih menadžera. Na taj način se može ojačati mreža upravljanja, idealna za sprovođenje međunarodnog poslovanja.

#### 3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

U svrhu postizanja određenih ciljeva u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahteve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz zadovoljenje i ispunjenje zahteva osnovnog i najvrednijeg resursa u preduzeću, dolazi se do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima, to može da utiče na poslovanje, a u najgorem slučaju i opstanak te organizacije.

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima obuhvata ostvarivanje sledećih ciljeva:

**Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da pruža doprinos organizaciji, kako bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. Resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.

**Organizacioni cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju je ključni faktor ljudski resurs. Menadžment ljudskih resursa utiče na efikasnost kao i motivaciju zaposlenih u preduzeću.

**Društveni cilj** - u svakodnevnom ljudskim odnosima društvene norme kao i sistemi vrednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanje ljudskim resursima, već i menadžmenta u celini.

**Lični cilj** – lična satisfakcija zaposlenih je najvažnija za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, već je neophodno pomagati im i u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo poverenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivisani za napredak kao i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima, čime se značajno unapređuje poslovanje u organizaciji. Preduslov za uspeh je svakako konstruktivna saradnja svih nivoa menadžmenta kao i zaposlenih.

#### **4. ORGANIZACIONE KARAKTERISTIKE I PRIMENA LJUDSKIH RESURSA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU**

##### **4.1. Faze procesa upravljanja ljudskim resursima**

Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata sedam osnovnih aktivnosti, i to: [5]

1. Planiranje ljudskih resursa, predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju kontinuirano i na adekvatan način, a) analizom unutrašnjih faktora; b) analizom okruženja .
2. Rekrutovanje, čiji je cilj adekvatan izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa,
3. Selekcija, koja uključuje podnošenje referentne liste, proveru znanja, intervju i sl.;
4. Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija), upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;
5. Procena učinka, pri čemu mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak - nagrade;
6. Obuka i usavršavanje koji su fokusirani na povećanje sposobnosti radnika i pripremu za novo radno mesto. Firme koje se takmiče na globalnom tržištu često ugrađuju programe za globalnu obuku. Programi obuke u okviru naših preduzeća se sastoje od grupnih sastanaka, seminara, kurseva stranih jezika i dr.
7. Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja kao odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.

Koraci koji nam pomažu da shvatimo kako teče sam proces upravljanja ljudskim resursima jesu: [6]

- Analiza poslovanja (utvrđivanje prirode posla svakog zaposlenog);
- Planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao;
- Odabir kandidata za posao;
- Usmeravanje i obuka novih radnika;
- Procena učinka;
- Upravljanje nadnicama i platama (kako se odužiti zaposlenima za radni učinak);
- Pružanje podsticaja i beneficija zaposlenima;
- Komunikacija (intervjui, savetovanja, sankcije);
- Obuka i usavršavanje zaposlenih.

Politika upravljanja kadrovima obuhvata sledeće konstitutivne elemente: [7]

- Prisustvo na sigurnom radnom mestu;
- Rekrutovanje pravih ljudi;
- Širok spektar samostalnih timova kao i decentralizaciju;
- Visoke nadoknade koje su u tesnoj vezi sa organizacionim rezultatima rada;
- Velika izdvajanja za obučavanje kadrova;
- Smanjivanje razlika u statusu kao i razmenu informacija.

##### **4.2. Faktori koji utiču na efikasnost zaposlenih**

Izvlačenje najboljeg iz radne snage oduvek je bio najvažniji zadatak menadžmenta, uključujući i razdoblje koje je prethodilo razvoju naučnih metoda menadžmenta.

Ciklus radne efektivnosti podrazumeva tri ključna aspekta efektivnog rada koji se kao takvi mogu koristiti kao koraci ka postizanju rezultata rada zaposlenih:

1. Planiranje rada – planiranje radne efektivnosti uključuje jedinstven stav o očekivanim rezultatima rada menadžera i zaposlenih koji se iskazuje tradicionalnim opisom posla, ključnim odgovornostima, standardima rada, određenim ciljevima i osnovnim kompetencijama.

2. Podrška u ostvarivanju rezultata – uloga menadžera jeste, da omogući ostvarivanje zadatih ciljeva svojim saradnicima. Postoje nepredviđene prepreke u vezi s njima, situacije koje će zahtevati ponovno preispitivanje rezultata kao i razmenu unutrašnjih, ma kako osjetljivih, informacija.

Stalni pregled postignutih rezultata podrazumeva i zajednički uvid u to kako druga strana napreduje i šta je moguće uraditi da bi jedni drugima bili od pomoći.

Faktori koji utiču na efikasnost zaposlenih jesu:

- ◆ motivacija zaposlenih;
- ◆ organizaciona kultura;
- ◆ usmerenost menadžmenta ka zaposlenima;
- ◆ kvalitetna komunikacija na svim nivoima i
- ◆ kreativna radna sredina.

#### **4.3. Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju**

Strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi. Naime, reč je o planskoj odluci kojom se polazeći od ciljeva i politike preciziraju načini njihovog realizovanja u poslovanju preduzeća.

Smatraju se uspešnim one strategije koje se zasnivaju na ljudskim resursima, kapitalnim dobrima, tržišnim ciljevima i ujedno streme ka postizanju sinergije i kompetentnosti. To se smatra glavnim motivom u sagledavanju konkurencije. Kontinuelno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj ekonomiji znači stvaranje novih vrednosti za kadrove, jer u protivnom oni ne mogu da podstiču kupovinu proizvoda i usluga.

Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju može biti shvaćen kao „šema plana zapošljavanja i aktiviteta ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili”[8]. Uspeh procesa strategijskog upravljanja zavisi od opsega funkcije ljudskih resursa.

### **5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Turbulentnost ekonomskih tokova na globalnom planu ozbiljan je izazov međunarodnom marketingu kompanija. Menadžeri globalno orijentisanih preduzeća pri razvoju marketing strategija moraju respektovati razlike između nacionalnog i međunarodnog marketinga i tržišta.

Uspešni poslovni sistemi danas imaju u fokusu uključivanje ljudskih resursa kao i njihov uticaj na primenu novih tehnologija, proizvode, procese i usluge.

Da bi se efikasno upravljalo aktivnostima, nužno je precizirati autoritete i odgovornosti, odrediti zadatke i rasporediti na nosioce kao i obezbediti adekvatan sistem koordinacije i vođenje ukupnog procesa implementacije.

Sam proces globalizacije tržišta u velikoj meri afirmiše kvalitet ljudskih resursa kao fundamentalni izvor konkurentске prednosti.

#### **LITERATURA:**

1. Djuričin, N., Janošević, S., Kaličanin, M, (2009). Menadžment i strategija, str.537. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
2. Senić, R. (1999). Marketing Menadžment, str.74. Kragujevac: drugo izdanje, Ekonomski fakultet.
3. Đorđević, M. (2005). Međunarodni marketing, str.14. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
4. Stefanović, Ž. (1999). Menadžment, str.408. Kragujevac: drugo izdanje, Ekonomski fakultet.
5. Čerović,S. (2009). Strategijski menadžment u turizmu, str.343. Beograd: Univerzitet Singidunum.

6. Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, str.2. Beograd: Data Status.
7. Torrington, D., Hall, Laura, Taylor, Stephen, (2004). Menadžment ljudskih resursa, str. 265, Beograd: peto izdanje,Data status.
8. Šušnjar, G.( 2003). Upravljanje ljudskim resursima, str. 2. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
9. Senić, R., Lukić, S., (2009).Krizni menadžment, Banjaluka: Panevropski univerzitet „Apeiron“.
10. Pržulj,Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
11. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadžment Ljudskih potencijala, Zagreb: Mate.