

UDK: 005.96
005.7:334.726(497.11)

MEĐUNARODNI ASPEKT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA-POSLOVNI SLUČAJ KOMPANIJE „RAPP MARINE GROUP“ U SRBIJI¹

Vladimir Maksimović
Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
maksimovic_vladimir@yahoo.com

Rezime: Međunarodno upravljanje ljudskim resursima ima niz značajnih specifičnosti u odnosu na upravljanje ljudskim resursima u okviru jedne nacije, pre svega zbog razlika u nacionalnim poslovnim okruženjima. Predmet istraživanja ovog rada su karakteristike međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, kao što su uticaj okruženja, stilovi upravljanja i značaj adekvatnog izbora kadrovske politike za međunarodni menadžment ljudskih resursa, imajući u vidu konkretan poslovni slučaj - kompaniju "Rapp Marine Group" iz Norveške i njeno poslovanje u Srbiji. Komparaciona i kvalitativna analiza su nam omogućile da pokažemo značaj i indikacije različitih načina upravljanja ljudskim resursima u uslovima međunarodnog poslovanja u okviru jedne kompanije ali u dve različite podružnice sa drugačijim kulturnim i nacionalnim okruženjem. Rezultati su nedvomislno pokazali da neadekvatan način menadžmenta ljudskim resursima direktno utiče na motivaciju, zadovoljstvo i komunikaciju unutar organizacije kao i na karakteristike radnog okruženja, a posredno utiče i na produktivnost i profitabilnost kompanije.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, međunarodni menadžment ljudskih resursa, kadrovska politika, međunarodno poslovanje

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.² U međunarodnom poslovanju, kao i u ekonomiji uopšte, najrazvijenije zemlje sveta su izgradile svoje modele menadžmenta ljudskih resursa. U devetoj i

¹ *Stručni rad, primljeno u redakciju 13.08.2014, prihvaćeno za objavljivanje 23.10.2014*

² Casio, W.F., (1995), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th edition, McGraw-Hill.

Vladimir Maksimović

desetoj deceniji dvadesetog veka, uloga međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je značajno povećana, a taj trend je nastavljen u dvadeset prvom veku. Problemsko područje rada je upravljanje ljudskim resursima u savremenim uslovima poslovanja. Čovek i njegovi kvaliteti, sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan. Ulaganje u ljude kroz obuku i obrazovanje, isticanje veština, performansi, osposobljenosti i kvalifikacije ljudskih resursa u skladu s potrebama kompanije predstavljaju značajne faktore superiorne konkurentske prednosti na tržištu.

Predmet istraživanja ovog rada su određeni aspekti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, pre svega oni aspekti koji dominantno utiču na stvaranje konkurentske prednosti, koja je pretpostavka ostvarivanja uspeha na međunarodnom tržištu.

Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje i analiza uticaja koji imaju faktori globalizovanog tržišta na menadžment ljudskih resursa. Pored osnovnog cilja istraživanja definisani su i izvedeni ciljevi istraživanja: sagledavanje uticaja izbora odgovarajućeg pristupa u orijentaciji kadrovske politike, kao i specifičnosti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima koje omogućavaju ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu.

Saglasno predmetu i postavljenim ciljevima, u istraživanju će se testirati sledeće hipoteze:

H1: Odgovarajući pristup upravljanju ljudskim resursima, posebno kada je u pitanju međunarodni aspekt, omogućava uspešan nastup preduzeća na međunarodnom tržištu.

H2: Odgovarajući izbor pristupa u orijentaciji kadrovske politike obezbeđuje efikasniju internacionalizaciju poslovanja.

H3: Ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti se postiže proaktivnim pristupom upravljanju ljudskim resursima.

Struktura rada se sastoji od teorijskog određivanja predmeta istraživanja u prvom delu i od empirijske analize poslovnog slučaja „Rapp Marine Group“ u Srbiji.

U prvom delu rada definiše se pojam, značaj i karakteristike menadžmenta ljudskim resursima. Takođe, u ovom delu razmatra se i uticaj faktora okruženja na međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Predmet drugog dela rada je empirijska analiza: poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji. Nema sumnje da su i određeni aspekti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, koji primenjuje ova kompanija i koji su predmet ovog rada, doprineli uspehu poslovanja na tržištima širom sveta, pa i u Srbiji.

2. Teorijski aspekti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima

2.1. Definisanje pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa

U cilju ostvarivanja što boljih poslovnih rezultata, izuzetno je značajna dobra organizacija i upravljanje ljudskim resursima u preduzeću. To je moguće postići efikasnim menadžmentom ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. U isto vreme menadžment ljudskih resursa je i važna upravljačka funkcija u organizaciji, koja je poslednjih godina izložena brojnim izazovima koje donose globalizacija, brze tehnološke promene, promene u demografskoj strukturi itd.³

Likert definiše menadžment ljudskih resursa kao naučnu disciplinu čije je područje istraživanja i organizacije znanja usmereno na razumevanje, predviđanje, usmeravanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama. Cilj im je otkrivanje zakonitosti i stvaranje bazičnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.⁴

Upravljanje ljudskim resursima je proces vođenja kadrovske politike kompanije i stvaranja uslova za što veću produktivnost zaposlenih. To je oblast nauke koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.⁵

Menadžment ljudskih resursa je u svom razvoju često, odnosno, u razvoju kao naučna oblast, imao intenciju pojedinačnog izučavanja funkcija samog procesa upravljanja ljudskim resursima. Sve do 1980. godine primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: analiza posla, regrutacija, selekcija, nagrađivanje, obuka, razvoj i ocenjivanje performansi, itd.⁶ Nakon tog perioda, a usled pojačanih ekonomskih aktivnosti u oblasti međunarodnog poslovanja i ubrzanog trenda globalizacije, stvaraju se nove perspektive u

³ Bogićević B., (2010), Менџмент људских ресурса, Ekonomski fakultet, Beograd

⁴ Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, (1961), i The Human Organization – Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, (1967), str.103.

⁵ Stodd J.T., (1995), The History and Evaluation of Human Resource Management, Blackwell Publishers

⁶ Anthony, W.P., Nicholson, E.A., (1997), Management of human resources, A Systems approach to personnel management, Columbus, OH, Grid, inc.

istraživanju menadžmenta ljudskih resursa: strategijska perspektiva,⁷ perspektiva ekonomske korisnosti⁸ i internacionalna perspektiva.⁹ Kada govorimo o „ljudskim resursima“ onda mislimo na njihov potencijal, kao i na sve kvalitete i veštine koje mogu da pretpostave organizaciji u cilju postizanja željenih poslovnih rezultata. Pojam „resurs“, možda je neodgovarajući termin, jer se radi o ljudima a ne o opremi ili materijalu. S druge strane, upotreba tog termina ima opravdanje, s obzirom da se želi naglasiti strategijski značaj ljudskog faktora u procesu funkcionisanja organizacije.

Značaj menadžmenta ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da su ljudski resursi osnovni i zajednički faktor svake organizacije i kreatori organizacionih strategija preduzeća. Zbog ovog značaja svi menadžeri moraju biti uključeni u aktivnosti vezane za ljudske resurse u cilju što uspješnije realizacije željene strategije i postavljenih ciljeva. Ljudski resursi predstavljaju paletu razolikih veština i kvaliteta i na najrazličitije načine doprinose poslovanju preduzeća. Oni raspolažu inovatorskim kvalitetima, intelektualnim, biološkim i fiziološkim potencijalima bez kojih se ne može odvijati proces rada, ali njihovo delovanje mora biti usklađeno sa strategijom i ciljevima organizacije. Pod pritiskom konkurencije, tržišta i globalizacije javlja se potreba za što kvalifikovanijim ljudskim resursima, što dalje implicira potrebu za obrazovanjem eksperata iz oblasti ljudskih resursa i njihovu specijalizaciju u mnogim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija). Cilj angažovanja ovih eksperata je da se pomogne ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji da bi se omogućila maksimalna podrška zaposlenima. Ovakvim delovanjem se postiže poboljšanje rada zaposlenih i povećava njihova produktivnost.

2.2. Karakteristike međunarodnog menadžmenta ljudskim resursima

Međunarodno orijentisana preduzeća moraju da razvijaju i usvajaju nove politike i standarde zapošljavanja, obuke, treninge i nagrađivanja. Neophodno je kontinuirano usklađivanje sa nacionalnim zakonodavstvima, kulturnim razlikama, ekonomskim i socijalnim realnostima. Za razliku od nacionalnog, međunarodni menadžment ljudskim resursima zahteva kompleksnije i šire sagledavanje. On obuhvata širok raspon aktivnosti: selekcija i izbor, provera stručne i

⁷ Ferris, Rowland, K.M., (1991), Reserch in Personnel and Human Resources Management, vol.6, Greenwich, CT, pres. 263-288.

⁸ Jones, G.R., Wright,P.M., (1992), An economic approach to conceptualizing the utilitz of human resources management practices, press. 271-299.

⁹ Kochan, T.A., Batt.R., Dyer.L., (1997), International human resources studies.

lingvističke kompetentnosti, programi kroskulturalnih adaptacija, dobijanje radnih dozvola u stranim zemljama, pomaganje bračnom paru da nađe posao.¹⁰

Uloga ljudskog faktora u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu je povećana tokom poslednjih godina dvadesetog veka. 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 mogli da opstanu u konkurentnom okruženju koje se sve brže menja.

Koliko je važan faktor ljudskih resursa za uspeh na domaćem tržištu, toliki je i značaj koji ima uloga ljudskih potencijala na međunarodnom tržištu. Sa porastom internacionalizacije poslovanja, angažovanje kvalitetne operativne strukture postaje sve zahtevnije i složenije. Globalna konkurencija, mogućnosti nastupa i šanse koje pruža globalno tržište, neograničen izvor inostranih kvalifikovanih kadrova i veliki stepen rasta međunarodnih poslovnih aktivnosti utiče na porast značaja međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa.¹¹

Prema jednoj od brojnih definicija, međunarodni menadžment ljudskih resursa čine tri dimenzije. Prva se sastoji od „nabavke“ ljudi, odnosno alokacije i korišćenja ljudskih resursa, i one se mogu razvrstati u planiranje ljudskih resursa, selekciju i socijalizaciju personala, procenu učinka, obuku i razvoj, nadoknadu i radne relacije. Druga dimenzija se sastoji iz tri kategorije država koje su uključene u međunarodne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: zemlja domaćina, gde se nalazi jedan od delova kompanije, matična zemlja gde se nalazi sedište kompanije, i „druge“ države, koje mogu da budu izvor rada ili finansija. Treću dimenziju karakterišu tri tipa zaposlenih u internacionalnoj kompaniji: zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina, zaposleni nacionalnosti matične države i zaposleni nacionalnosti neke treće države. Mnoge kompanije potcenjuju kompleksnost vezanu za međunarodne poslovne operacije, ne obraćajući dovoljno pažnju na preplitanje te tri dimenzije, tako da poslovni promašaji na međunarodnoj sceni mogu biti u vezi sa lošim međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa.

¹⁰ Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd

¹¹ Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business, Second Edition, Pearson Education, New Jersey



Slika 2. Značaj menadžmenta ljudskih resursa

Izvor: Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business, Second Edition, Pearson Education, New Jersey

Strateško upravljanje ljudskim resursima treba, sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse. Pored toga, međunarodno strateško planiranje mora uzeti u obzir kako komercijalne povoljnosti tako i ciljeve zemlje domaćina, jer se prava strategija razvija kao odgovor na tržište, industriju i konkurentske promene. Kada neka kompanija ulazi u zajednički međunarodni posao, interesi inostranih partnera moraju da budu skladu sa strateškim i operacionalnim planovima. 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 i vodi ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva.

Poslovna funkcija upravljanja ljudskim resursima u organizaciji je postala važnija nego ikada pre u prošlosti rada organizacija, te je stoga, postalo veoma značajno slediti propise profesionalne etike.

Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzećem, i doprinele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahteva nova znanja i nove profesije koje podrazumevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promenama i zadržali svoja radna mesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih.

Osnovni elementi prilagođavanja ljudskog faktora za nastup na međunarodno tržište su kultura, jezik, religija, moral i običaji i inovacije, ali je neophodna i promocija ljudskih resursa domaćih preduzeća.

2.3. Uticaj okruženja na međunarodni menadžment ljudskih resursa

Poslovne i pravno regulativne razlike nisu jedine razlike koje postoje u odnosu menadžmenta ljudskih resursa u okviru nacionalnog poslovnog okruženja i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Postoje veoma značajne socio - kulturne razlike poslovnog okruženja. Kultura je osnovna determinanta ljudskih želja. S obzirom na to, međunarodno orijentisana preduzeća moraju svoju, kako menadžersku tako i operativnu strukturu, da pripremaju na razmišljanje nadnacionalnom i globalnom logikom. Jedan od najvažnijih delova poslovne logike je poštovanje kulturne tolerancije i prihvatanje različitih stilova ponašanja.¹²

U međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, uvek treba imati u vidu da svaka zemlja ima svoje osobenosti na tržištu radne snage. One se ogledaju kroz nivo nezaposlenosti, strukturu i kvalitet raspoložive radne snage, kao i potencijalne troškove radne snage, uz postojanje evidentnih situacionih razlika. Međunarodno orijentisana preduzeća su suočena i sa različitim uslovima angažovanja raspoložive radne snage na pojedinim nacionalnim tržištima.

Upravljanje ljudskim resursima je proces vođenja kadrovske politike kompanije i stvaranja uslova za što veću produktivnost zaposlenih. Da bi taj proces bio uspešan neophodno je da menadžment kompanije bude efektivan u svim fazama procesa upravljanja ljudskim resursima: planiranje, regrutovanje, selekcija, obuka, razvoj, evaluacija i nagrađivanje zaposlenih, i održavanje dobrih odnosa sa njima.¹³ Osposobljenost ljudskih resursa obezbeđuje se različitim vrstama znanja i veština, koje se stiču obrazovanjem, te vrednostima, stavovima i navikama, koje se stiču odgojem. Postoje različite vrste osposobljenosti, ali sve osposobljenosti nisu podjednako važne. Najvažnija je ona osposobljenost koja je ključna za obavljanje određene intelektualne i socijalne veštine i ono faktografsko znanje koje je bitno za razumevanje celine sadržaja osposobljavanja za zaposlenje.¹⁴

¹² Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd

¹³ Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business, Second Edition, Pearson Education, New Jersey

¹⁴ Zjalić, L. M. (2009), Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, Međunarodni problemi, VOL. LXI Br. (1-2)

Vladimir Maksimović

Za upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, kao deo analize međunarodnog poslovnog okruženja, značajno je sagledati raspoloživost kvalifikovanog i kompetentnog personala. Postoje značajne razlike u pojedinim zemljama, u dostupnosti, raspoloživosti kvalifikacionoj strukturi i ceni kvalitetne radne snage. Mobilnost radne snage je moguće rešenje u prevazilaženju ovih razlika. Pravne, ekonomske, kulturne, geografske barijere su samo neke koje stvaraju dodatne probleme u međunarodnom upravljanju ljudskim resursima a koje se tiču mobilnosti radne snage. Zemlje sa dobrim i praktično usmerenim obrazovnim sistemom imaju veći broj kvalitetne operativne i nemenadžerske radne snage, dok u zemljama sa opštim obrazovnim sistemom, bez praktičnog treninga i edukacije, je teže obezbediti kvalitetnu funkcionalno usmerenu i upotrebljivu radnu snagu. Pored obrazovnih i kvalifikacionih karakteristika njihov kvalitet određuju i prethodna poslovna iskustva. Poslovna praksa, mobilnost radne snage, različiti stilovi menadžmenta daju određene karakteristike i opredeljuju raspoloživost radne snage na određenom tržištu.

3. Empirijski aspekt upravljanja ljudskim resursima: poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji

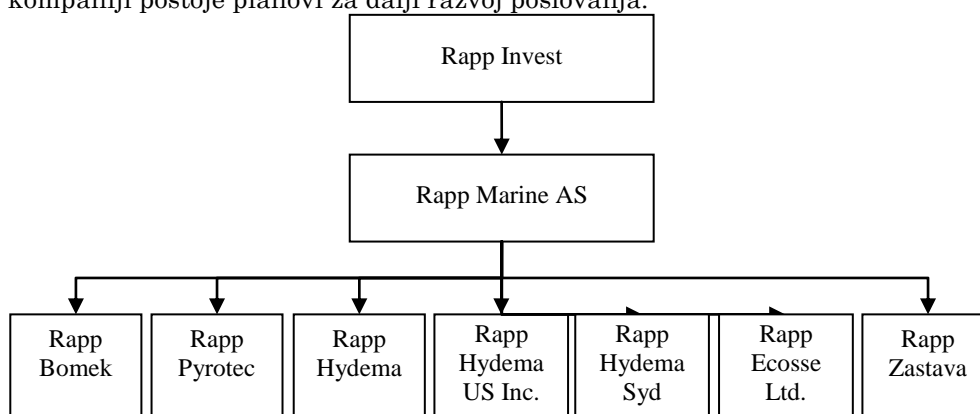
3.1. Osnovni podaci i istorijat kompanije

„Rapp Marine Group“ je Norveška kompanija koja proizvodi i uspešno razvija opremu za brodove i najnoviju tehnologiju i mehanizaciju koja se koristi na primorskim platformama naftne industrije širom planete. Svoje proizvode zasnivaju na principima inovativnosti i pouzdanosti. Kompanija ulaže u intenzivan razvoj i istraživanja u cilju ovladavanja najnovijim tehnologijama iz ove grane industrije. Ova kompanija posluje više od sto godina i sedište kompanije se nalazi na severu Norveške u gradu Bodo. Kompanija zapošljava oko 400 radnika širom sveta i svoj intenzivan razvoj je doživela tokom poslednjih nekoliko decenija.

U procesu privatizacije državnih kompanija, „Rapp Marine Group“ iz Norveške je na aukciji, održanoj 9. oktobra 2006. godine u Beogradu, postala većinski vlasnik (preko 70% akcija) domaćeg preduzeća „Zastava Mašine“ iz Kragujevca. U pitanju je multinacionalna kompanija koja ima svoje poslovne jedinice širom sveta. Ova privatizacija je sprovedena izuzetno uspešno, a kompanija „Rapp Marine Group“, odnosno njena poslovica u Srbiji „Rapp Zastava“ ostvaraju izuzetno dobre poslovne rezultate. Pored dobrih poslovnih rezultata, kompanija spada i u grupu društveno odgovornih, što je pokazala učešćem u aktivnom pomaganju razvoju lokalne zajednice kao i u sferi obrazovanja.

Danas, „Rapp Zastava“ je po svim pokazateljima uspešno preduzeće. U Kragujevcu se proizvode dizalice (vitla) za koje postoji tražnja na tržištima širom sveta, a zaposleni u „Rapp Zastavi“ redovno primaju iznad prosečne plate.

U kompaniji „Rapp Zastava“ značajna su ulaganja u postojeći program proizvodnje u cilju održavanja njegove konkurentnosti. Takođe, u ovoj kompaniji postoje planovi za dalji razvoj poslovanja.



Slika 1: Organizaciona struktura, Mart 2012
Izvor: Interni materijali kompanije

Pored sopstvenih kompanija, grupacija ima aktivne partnere u Poljskoj, a takođe je povezana sa centralnim agencijama širom sveta.

„Rapp Marine Group“ svoje poslovanje zasniva prvenstveno na dva fronta: proizvodnja vatrostalnih vrata i proizvodnja vitala. „Rapp Bomek“ i „Rapp Pyrotec“ se bave proizvodnjom vatrostalnih vrata, „Rapp Hydema“ i „Rapp Hydema Syd.“ proizvode vitla. Saradnici u Sjedinjenim Državama i Škotskoj nude postrojenja za proizvodnju, popravke i održavanje, i predstavljaju marketing kanale u oblasti prodaje vitala. Saradnici u Srbiji i Kini su generalno uključeni u obezbeđivanju dodatnih proizvodnih kapaciteta čime će se održavati konkurentnost firme u godinama koje dolaze.

3.2. Primenjena metoda i rezultati istraživanja

Naučne metode koje su korišćene, prilikom istraživanja ovog problema, su kvalitativna i komparativna analiza. Tom prilikom je analizirano poslovanje različitih podružnica unutar multinacionalne kompanije „Rapp Marine Group“ sa posebnim osvrtom na poslovanicu u Srbiji.

Vladimir Maksimović

Kvalitativna analiza je sprovedena u cilju dubljeg razumevanja društvene pojave upravljanja ljudskim resursima, kao istraživane pojave i utvrđivanja značenja adekvatnog upravljanja ovom funkcijom menadžmenta. Kvalitativna analiza je sprovedena uz pomoć metodskih tehnika posmatranja, analize dokumenata i intervjua. Posmatranje je rađeno u svim organizacionim strukturama istraživane kompanije. Intervjui su urađeni sa svi relevantnim nosiocima funkcija menadžmenta ljudskih resursa kao i sa zaposlenima u „Rapp Marine Group”. Kroz izuzetno radno intenzivan proces sakupljanja relevantnih podataka, došlo se do rezultata koji prikazuju pored objektivnih činilaca istraživane pojave i subjektivne aspekte koji utiču na proces funkcionisanja menadžmenta ljudskih resursa.

Komparativna analiza je iskorišćena da upotpuni kvalitativno istraživanje, odnosno, da kvantifikuje i činjenično potkrepi rezultate dobijene kvalitativnim pristupom. Analiza je sprovedena uz pomoć metode tehnike anketiranja. Komparativna analiza je sprovedena u dve podružnice „Rapp Hydema“ u Norveškoj i „Rapp Zastava“ u Srbiji. Postupak anketiranja je sproveden uz pomoć „Questback“ platforme i direktnim terenskim anketiranjem. Pitanja u anketi su strukturirana na bazi „Likertove skale“ i na osnovu analize motivacionih teorija.

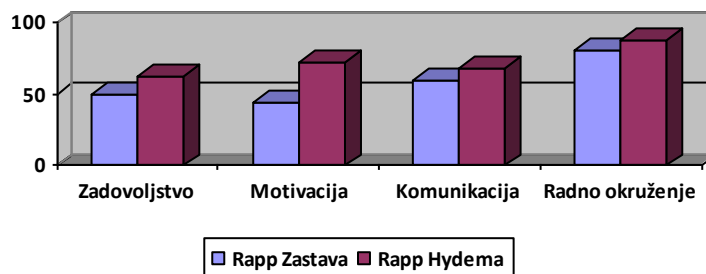
3.2.1. Rezultati komparativne analize upravljanja ljudskim resursima u kompaniji „Rapp Marine Group”

Komparativnom analizom je obuhvaćeno istraživanje među zaposlenima u „Rapp Hydema“ i „Rapp Zastava“ i ima za cilj da pokaže zadovoljstvo, komunikaciju, motivaciju i karakteristike radnog okruženja unutar organizacije. Ova četiri aspekta su relevantni indikatori kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa u jednoj organizaciji i kao takvi direktno utiču na produktivnost i profitabilnost.

Analiza je urađena uz pomoć ankete sprovedene u ovim dvema podružnicama, a čija su pitanja sastavljena na bazi Likertove skale i analize motivacionih teorija.

Rezultati su prikaz komparacije između dve podružnice i pokazuju ishod različitih načina upravljanja ljudskim resursima (slika 2), koji se ogleda u zadovoljstvu zaposlenih na radnom mestu, motivaciji za radom, kvalitetu komunikacije i zadovoljstvu karakteristikama radnog okruženja. U „Rapp Hydema“ je obuhvaćeno 68 % a u „Rapp Zastava“ 61% zaposlenih. Rezultati prikazani na grafiku su izraženi u procentima.

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima-poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji



Slika 3. Grafički prikaz rezultata ankete sprovedene u Rapp Hydema i Rapp Zastava

3.2.2. Rezultati kvalitativne analize upravljanja ljudskim resursima u kompaniji „Rapp Marine Group“

Može se reći na osnovu kvalitativne analize, koja je proistekla, delom iz prethodno urađene komparacione analize, da se, od jedne podružnice do druge, razlikuje način na koji se upravlja tako dragocenim resursom. U današnje vreme su ljudski resursi, a ne mašine, ključ poslovne efikasnosti svakog poslovnog sistema. Oni predstavljaju njegovo znanje i veštine koje omogućavaju konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Razvijanje te konkurentске prednosti posao je tima za ljudske resurse. To znači podizanje na viši nivo „tradicionalne“ uloge kadrovske menadžmenta kroz njegovu transformaciju u savremeni menadžment ljudskih resursa.

Na osnovu sprovedenog istraživanja u kompaniji „Rapp Marine Group“, može se reći da rezultati pokazuju da je ova multinacionalna kompanija svesna prethodno pomenute konstatacije, ali da postoji puno toga što tek treba da se uradi u ovoj organizaciji da bi se ove vrednosti inkorporirale u svakodnevnom radu u svim njenim filijalama.

U „Rapp Hydema“ se koristi „meko“ upravljanje ljudskim resursima. To podrazumeva upravljanje ljudskim resursima na odgovoran i poseban način, odnosno njihovo tretiranje se razlikuje od tretmana drugih resursa organizacije. S toga, oni ne mogu biti objekti, nego subjekti upravljačkog procesa. Meki koncept upravljanja ljudskim resursima karakteriše „osvajanja srca i misli“ zaposlenih i stvaranje povoljne klime za rad, učešće zaposlenih u svim „životnim“ procesima organizacije i slično. Radnici u „Rapp Hydema“ su motivisani i osećaju se kao deo ne samo svoje fabrike već i kao deo „Rapp Marine“ grupacije u celine. Izuzetno su zainteresovani za uspeh svoje kompanije na tržištu i ne smatraju da se njihov posao završava okončanjem određenog poslovnog zadatka već onda kada proizvod bude uspešno plasiran i kupac bude zadovoljan kupljenim.

Vladimir Maksimović

Menadžment ljudskim resursima je transferisan na više menadžera u okviru organizacije, ali oni uspevaju da uspešno stimulišu radnike da učestvuju u razvoju kompanije, kao i da iznesu svoje predloge inovacija koje mogu pomoći u budućem radu. Primer za podsticaj je da radnici ostavljaju predloge u kutiju namenjenu za to i nakon tri meseca se najbolji predlozi prihvataju i implementiraju u poslovanju, a predlagač inovacije biva nagrađen. Velika pažnja se posvećuje komunikaciji, kako radnika između sebe tako i radnika sa menadžmentom.

Problem u ovoj filijali je taj što kompanija nema serijsku proizvodnju pa je samim tim otežano dizajniranje određenih radnih pozicija. Ovaj problem je rešen na taj način što organizacija nije statična, i u zavisnosti od projekta, zaposleni u određenim fazama projekta se nalaze na hijerarhijski višim pozicijama dok u sledećoj fazi budu potčinjeni. Time se postiže dobra poslovna klima i izvlači maksimum od zaposlenih.

Radna snaga se angažuje sa lokalnog tržišta rada, kroz studentsku praksu, trening programe a po potrebi se angažuje i iz drugih filijala. Takođe je kompanija uvek u potrazi za već dokazanim kadrovima, potrebnog profila, u drugim preduzećima pa i kod konkurenata, i preduzima sve dozvoljene radnje da ih pridobije da rade za ovu organizaciju.

Možemo, na osnovu istraživanja, zaključiti da je ogromna energija i pažnja usmerena na funkciju menadžmenta ljudskih resursa, koja se odnosi na zaštitu na radu i bezbednost zaposlenih. Sve odredbe, kako zakonske tako i one koje su deo poslovne politike preduzeća, a tiču se ove funkcije, se besprekorno sprovode u praksi.

„Rapp Zastava“ sprovodi skoro dijametralno suprotan način upravljanja ljudskim resursima u odnosu na „Rapp Hydema“. U ovoj filijali se koristi „tvrdo“ upravljanje ljudskim resursima. To je „racionalan“ način odnosno u njemu se ljudski resursi izjednačavaju sa materijalnim i drugim resursima u organizaciji. Samim tim oslanja se na kvantitativne, kalkulatorne i poslovne aspekte upravljanja ljudskim resursima. Ljudi se tretiraju kao „objekti“. U tvrdom upravljanju ljudskim resursima u njih se ulaže isto kao i u druge resurse. Ovakav pristup tokom poslovanja dovodi do niza poteškoća, čak i delovi koji se tiču kvantitativnog aspekta se ne primenjuju na adekvatan način. Jedan od primera se tiče dela planiranja ljudskih resursa. Ogroman broj plaćenih radnih sati prekovremenog rada u „Rapp Zastavi“ govori o loše obavljenoj funkciji planiranja ljudskih resursa. Angažovanje većeg broja radnika bi dovelo do uštede. Bili bi plaćeni jeftiniji radni časovi i radnici bi bili produktivniji u normalnim radnim satima. Izostao bi faktor umora, koji dalje dovodi do nezadovoljstva.

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima-poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji

U kompaniji „Rapp Zastava“ menadžment ljudskih resursa je transferisan na top menadžment, ali je ključna razlika u načinu organizacije filijale. Upravljanje ljudskim resursima nije odvojiv entitet poslovanja, on je inkorporiran u svakom segmentu poslovnog procesa. Iz tog razloga je bitno da odgovorni za ovu upravljačku funkciju, budu svesni njenog značaja. Preko je potrebno da se ona sprovodi na adekvatan način. Radnici u ovoj filijali u potpunosti nisu bili sposobni da odgovore na pitanje o misiji i viziji preduzeća. Što daljom analizom dovodi do rezultata da se zaposleni ove filijale ne osećaju da pripadaju organizaciji niti dele pažnju i zabrinutost za razvoj kompanije.

Organizacija je statična i strogo hijerarhijski postavljena, što otežava komunikaciju kako između radnika samih tako i između radnika i menadžmenta. Česte su greške u poslovnom procesu proistekle iz loše komunikacije.

Radna snaga se angažuje uglavnom sa lokalnog tržišta rada, ali je izražena karakteristika česte fluktuacije. Delom to proizilazi iz loše sprovedene funkcije regrutacije i selekcije kandidata. Ne postoje standardizovani adekvatni procesi prilikom obavljanja ove funkcije već se to radi paušalno, samo na osnovu tehničkih kompetencija kandidata a ne i na osnovu njihove psihološke procene i motivacije za obavljanjem tog određenog posla.

Što se tiče funkcije koja se odnosi na zaštitu i bezbednost na radu, menadžment ulaže ogromne napore da bi se ona dovela na zadovoljavajući nivo. U ovom delu postoji otpor radnika koji proizilazi iz nasleđene organizacione kulture. Ona je na vrlo niskom nivou, ali su poboljšanja uočljiva.

Nepostojanje jasne strategije menadžmenta ljudskih resurasa usaglašene sa strategijom korporacije dovodi do velikih problema u upravljanju ovim važnim resursom. Na nivou „Rapp Marine“ grupacije je potrebno ustanoviti platformu upravljanja ljudskim resursima sa kratkoročnim, srednjeročnim i dugoročnim ciljevima. Neophodno je standardizovati proces upravljanja ljudskim resursima, uz uvažavanje specifičnosti lokalne sredine.

3.3. Međunarodno upravljanje ljudskim resursima u kompaniji „Rapp Marine Group“

Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom kontekstu kompanija „Rapp Marine Group“ sprovodi iz sedišta matične kompanije koje se nalazi u gradu Bodo na severu Norveške. Upravljači ovom funkcijom menadžmenta sa te lokacije u filijalama koje su rasute po svetu od Aljaske

do Australije je samim pomenom izuzetno kompleksno. Sprovedenje svih funkcija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa zahteva ogromno znanje i razumevanje ovog aspekta poslovanja. Pored teorijskih i kvalifikacija stečenih iskustvom u multinacionalnim kompanijama, menadžeri odgovorni za ljudske resurse u međunarodnom poslovanju, moraju da poseduju i visok stepen adaptibilnosti na različite kroskulturne barijere.

Generalni menadžer kompanije „Rapp Marine Group“ je osoba koja snosi najveću odgovornost za upravljanje ljudskim resursima u globalnom okruženju u kome kompanija posluje. Na osnovu istraživanja sprovedenog u ovoj kompaniji, sledi prikaz međunarodnog upravljanja ljudskim resursima u ovoj kompaniji.

Od stepena internacionalizacije poslovanja, odnosno od stepena uključenosti kompanije u međunarodno poslovanje, zavisi i način na koji će se voditi kadrovska politika preduzeća. Generalno, pred kompanijom su moguće tri strategije: izvoz - uvoz, posredna internacionalizacija i direktne investicije na međunarodnom tržištu. Opredeljenje za jednu od mogućih strategija, zahteva specifičnosti u vođenju kadrovske politike kompanije. Orijentacija ka nekoj varijanti posredne internacionalizacije, ili ka direktnim investicijam, za razliku od izvoza, nameće i složenije zahteve u vođenju kadrovske politike.¹⁵

Tri su glavna pristupa u orijentaciji politike ljudskih resursa kada je u pitanju međunarodno poslovanje:¹⁶

- Etnocentrična orijentacija
- Policentrična orijentacija
- Geocentrična orijentacija

Pravi odabir kadrovske politike je od izuzetnog značaja za uspešan nastup kompanije u vodama međunarodnog poslovanja.

Kompanija je u raznim filijalama primenila i različite kadrovske politike. Od etnocentrične, koju karakteriše mali pritisak za troškovnom racionalizacijom izvoznih međunarodnih poslovnih aktivnosti, kao i mali pritisak neophodnosti lokalnog prilagođavanja,¹⁷ u „Rapp Bomek“

¹⁵ Đorđević M., (2009), Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Kragujevac

¹⁶ Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business, Second Edition, Pearson Education, New Jersey

¹⁷ Rakita B., (2006), Međunarodni biznis i menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima-poslovni slučaj
kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji

podružnici, policentrične, čija je prednost bolje uklapanje u inostrano poslovno okruženje, u fabrici „Rapp Zastava“, do geocentrične politike u „Rapp Hydema Us“, koja je u praksi najskuplja za sprovođenje, zato što su menadžeri osposobljeni za globalno delovanje najcenjeniji a samim tim iziskuju velike troškove.¹⁸ Svaka od pomenutih filijala sa svojom kadrovskom politikom ima svojih i dobrih i loših strana. Na osnovu potreba i mogućnosti da se obezbede kvalitetni kadrovi, koji bi vodili podružnice širom sveta, kompanija pribegava i koristi pogodnosti različitih kadrovskih politika. Detaljne prednosti i mane odabira određene kadrovske politike će kasnije u ovom radu biti obrađene na primeru „Rapp Zastava“.

Regrutacija i selekcija kadrova u međunarodnom upravljanju ljudskim resursima je input koji zahteva posebnu pažnju i koji je motorna snaga svake kompanije. Planiranje kadrova pre regrutacije i selekcije mora biti u potpunosti saglasno sa strategijom kompanije. Funkcija međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji „Rapp Marine“ je u razvoju i progres i rezultati su vidljivi i opipljivi. Naime kompanija je veliki napor uložila u pronalazak adekvatnih kadrova i sprovodi intenzivnu saradnju sa univerzitetima gde ima filijale, na kojima stipendira trening kandidata, i sprovodi selekciju shodno svojim potrebama. Ovo je višestruko korisno, ne samo zbog traženja adekvatnih kadrova, već i zbog društvene odgovornosti kompanije. Društvena odgovornost kompanije u međunarodnom okruženju je izuzetno značajna i doprinosi, pored poboljšanja imidža kompanije, i boljoj prihvaćenosti u drugačijem kulturnom okruženju, i boljoj povezanosti sa lokalnom zajednicom.

Primer ekspatrijacije u kompaniji „Rapp Marine Group“ je najbolje pokazao svoju snagu u američkoj podružnici. Sa slanjem osamdesetih godina prošlog veka u tom trenutku najadekvatnijeg kandidata u SAD, koji je poreklom iz treće zemlje, kompanija je od jedne kancelarije u Sijetlu, raširila mrežu filijala na svim krajevima države. Razvojem poslovanja u SAD kompanija je odlučila da ulaže u razvoj ovog kandidata i u njegovo dodatno obrazovanje, što im se višestruko isplatilo.

Kompanija veliku pažnju polaže na obuku i trening zaposlenih. Pored seminara i obuke u filijalama u kojima su zaposleni, radnicima se organizuje i obuka u inostranstvu. Primer da kompanija daje na značaju razvoju kadrova je i to da je kompanija u 2011. godini prekoračila broj predviđenih dana obuke zaposlenih.

¹⁸ Sutherland J., Canwell, (2004), Key Concept in International Business, Pelgrave, MacMillan, New York

Vladimir Maksimović

Uzimajući u obzir cilj poslovanja (ciljno tržište, ciljne potrošače), menadžeri kompanije „Rapp Marine Group“ obavljaju detaljne analize i istražuju okruženja i prilike koje vladaju u njemu. Spram toga se opredeljuju i za strategiju upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju. Inostrana tražnja i karakteristike datog okruženja se moraju dobro upoznati i istražiti pre samog nastupa i izlaska na inotrižište. Prilikom izvoza treba obratiti pažnju na one činioce koji će uticati na celokupan marketing proizvoda. Marketing eksperti moraju znati da potrošači više vole proizvode i super brendove koji se donekle identifikuju sa njihovom kulturom. Ljudi kupuju ono što im proizvod pruža, a ne ono što je proizvod za menadžera koji ga nudi ili za svet. Oni žele različite stvari od istih proizvoda. Uzimajući u obzir ove faktore i kadrovi koje kompanija upošljava moraju biti kadri da se izbore sa njima. Najmoćnije svetske kompanije i kompanije koje svoju budućnost vide van nacionalnih i kontinentalnih granica vođene su globalnim ciljevima. Uspešne će biti samo one koje uspeju da najbolje i najoptimalnije iskombinuju lokalni pristup sa svojim globalnim ciljevima i globalnim motivima.

3.3.1. Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji „Rapp Marine Group“

Kompanija „Rapp Marine Group“ je Norveška kompanija i kao takva ima svoju organizacionu kulturu, koja proističe iz nacionalne kulture. Na osnovu istraživanja u ovoj kompaniji, baziranih na velikom broju intervjua i posmatranja rada kompanije tokom određenog vremenskog perioda u matičnoj kompaniji i njihovoj podružnici u Srbiji, možemo izvesti određene zaključke.

Distanca moći u matičnoj kompaniji je na izuzetno niskom nivou, za razliku od „Rapp Zastave“. Takvo stanje delom proizilazi iz prethodno pomenutog uticaja nacionalne kulture u odnosu na organizacionu kulturu. Transfer organizacione kulture nije uspešno sproveden u Srbiji, i iz toga dobijamo različite rezultate u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Norvežani smatraju da su svi ljudi jednaki, i polazeći od toga, to vam ne daje pravo da kritikujete drugu osobu. Cene jednostavnost u svakom pogledu i trude se da je ostvare u svim aspektima života. Srpska podružnica neguje jaku hijerarhijsku organizacionu kulturu sa strogo utvrđenim pozicijama zaposlenih bez obzira na potrebe trenutnih projekata i poslovnih aktivnosti.

Postoji tzv. Janetin zakon koji sa deset maksima na najslikovitiji način oslikava norveško društvo:¹⁹

- Ne misli da si poseban.
- Ne misli da si pametniji od drugih.
- Ne misli da si mudriji od drugih.
- Ne misli da si bolji od drugih.
- Ne misli da znaš više od drugih.
- Ne misli da stvari možeš da popraviš bolje u odnosu na druge.
- Ne izruguj se drugima.
- Ne misli da drugi mare za tebe.
- Ne misli da druge možeš da naučiš nešto

Ove maksime se vide na svakom koraku u matičnoj kompaniji i oslikavaju uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu.

Razlike u organizacionoj kulturi su se ispoljile i pri samom istraživanju, nešto što je prilikom istraživanja bilo vrlo dobro prihvaćeno od strane matične kompanije, u podružnici je kategorički odbijeno da se ispita.

3.3.2. Osobnosti i karakteristike upravljanja u Srbiji

Matična kompanije je primenila policentrično vođenje kadrovske politike i na ovom primeru se vide sve dobre i loše strane ovog modela. Treba napomenuti, radi boljeg razumevanja, da se odstupilo od prakse korporativnog upravljanja koja nalaže da se prilikom preuzimanja druge kompanije „očisti“ menadžment i da se zameni na neki od tri najčešća načina u ovoj praksi: da se angažuje menadžment iz matične kompanije, da se angažuje nov menadžment iz redova preuzete kompanije ili angažovati menadžment van sopstvene kompanije (potpuno nov menadžment). Na ovaj način se lakše sprovodi željena organizaciona kultura bez puno otpora u preuzetoj kompaniji.

Prednosti policentričnom pristupu menadžmenta u „Rapp Zastavi“ pun doprinos daje ogromno zatečano radno i upravljačko iskustvo. Ovim pristupom je „Rapp Marine Group“ uspela da ostvari visok stepen autonomije podružnice „Rapp Zastava“. Jedna od najjačih strana ovog modela je da menadžment odlično poznaje prilike na lokalnom tržištu, na tržištu radne snage i lokalne načine pregovaranja i realizovanja poslovnih aktivnosti. Prednost policentrične kadrovske politike prilikom izbora menadžmenta je razumevanje lokalne kulture i običaja, odnosno prevazilaženje kulturnih barijera. Za korišćenje punih kapaciteta prednosti ovog modela je neophodno po potrebi uključivanje menadžmenta matične kompanije. Lokalne menadžere je neophodno obučavati,

¹⁹ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/norway-country-profile.html>. 05.10.2012

Vladimir Maksimović

organizovati treninge i seminare, kao i upućivati ih u nove perspektive poslovanja.²⁰

Kako su dobre strane policentrične kadrovske politike na primeru „Rapp Zastave“ jasno uočljive, tako su i mane, potpomognute prethodno pomenutim zadržavanjem zatečenog menadžmenta, izuzetno izražene.

Najveći problem je kontrola filijala i mogućnost uticanja na tok poslovnih aktivnosti. U prilog ovom problemu ide, već pomenuta činjenica, da ni pored insistiranja menadžmenta matične kompanije nije omogućeno istraživanje u „Rapp Zastava“, koje je obrađivalo probleme organizacione kulture i probleme menadžmenta ljudskih resursa. Ovaj problem je u srpskoj podružnici izražen zbog loših jezičkih kompetencija većeg dela top menadžmenta iz čega logično proizilazi i nizak stepen, odnosno otežana komunikacija. Ovo ne mora nužno ovako da proizilazi, ali u slučaju „Rapp Zastava“ je izuzetno izraženo. Problemi većim delom nastaju iz činjenice da matična kompanija u nekoliko godina nije uspela da uspostavi željenu organizacionu kulturu. Pa tako, uslovljeno strogo hijerarhijskom organizacijom i visokim stepenom distance moći, stvaraju se problemi unutrašnje komunikacije u „Rapp Zastavi“. To proizvodi disharmoniju u poslovnim aktivnostima i dovodi do preblema u procesu proizvodnje.

Veliki problem je, na osnovu rezultata spomenutog istraživanja, što „Rapp Marine“ grupacija se rukovodila činjenicom da je zamena menadžmenta u „Rapp Zastava“ skuplji proces od čekanja da se prirodnim putem menadžment promeni (prim. Odgovor vlasnika kompanije prilikom intervjuisanja).

Ljudski resursi se ne smeju tretirati kao trošak već kao resurs koji obezbeđuje dodatnu vrednost kompaniji. Promena pristupa ovom problemu bi napravila pozitivne rezultate i na kraju bi dovela do implementacije željene organizacione kulture kao preduslova svake uspešne kompanije.

4. ZAKLJUČAK

Uticaj faktora globalizacije direktno ili indirektno, ogleda se kroz sve funkcije i elemente međunarodnog poslovanja, pa tako i na oblast međunarodnog upravljanja ljudskim resursima.

²⁰ Maksimović, V., (2012), Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima. master teza, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima-poslovni slučaj
kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji

Postavljeni istraživački okvir je omogućio da se dobiju mnogi odgovori, ali i da se otvore pitanja i dileme, vezane za izuzetno atraktivnu i aktuelnu oblast međunarodnog upravljanja ljudskim resursima. Obavljeno istraživanje u multinacionalnoj kompaniji „Rapp Marine Group“, omogućilo je formulisanje određenih stavova, kojima se potvrđuju postavljene hipoteze:

Ljudski resursi podrazumevaju ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenih (kako potencijalni, tako i realni, onaj koji se koristi). Osnovu tretiranja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća, kako u pogledu troškova, tako i u pogledu njegove funkcionalne veze sa procesom rada. Način upravljanja ljudskim resursima, na primeru kompanije „Rapp Marine Group“ pokazuje, da je, i pored određenih nedostataka, moguće ostvariti uspešno poslovanje.

Detaljna analiza potencijalnih tržišta, i na toj osnovi, formilisanje odgovarajuće međunarodne kadrovske politike, pokazuje uvažavanje kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom okruženju. Primer kompanije „Rapp Hydema Us“, pokazuje da je ostvareni uspeh rezultat odgovarajuće kadrovske politike u ovom internacionalnom poslovnom poduhvatu.

Konstantne inovacije i nove perspektive u ovoj oblasti, predstavljaju garanciju za sticanje prednosti u odnosu na konkurenciju. Inovacijama se stvaraju dodatne vrednosti u svim sferama poslovanja, pa tako i u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa. Saradnja sa univerzitetima, kao na primeru „Rapp Marine“ je primer proaktivnog upravljanja ljudskim resursima koji obezbeđuje najkvalitetnije kadrove a samim tim i mogućnost sticanja konkurentne prednosti na tržištu.

REFERENCE:

1. Anthony, W.P., Nicholson, E.A., Management of human resources, A Systems approach to personnel management, Columbus, OH, Grid, inc. 1997.
2. Bogićević B., (2010), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd
3. Casio, W.F., Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th edition, McGraw-Hill, 1995.
4. Đorđević M., (2009), Međunarodno poslovanje preduzeća u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Kragujevac
5. Ferris, Rowland, K.M., Reserch in Personnel and Human Resources Management, vol.6, Greenwich, CT, pres. 263-288, 1991.
6. Jones, G.R., Wright,P.M., An economic approach to conceptualizing the utilitz of human resources management practices, press. 271-299, 1992.

Vladimir Maksimović

7. Kochan, T.A., Batt.R., Dyer.L., International human resources studies, 1997.
8. Likert,R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, i The Human Organization – Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, str.103.
9. Maksimović, V., (2012), Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima. master teza, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija
10. Rakita B., (2003), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
11. Rakita B., (2006), Međunarodni biznis i menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Stodd J.T., (1995), The History and Evaluation of Human Resource Management, Blackwell Publishers
13. Sutherland J., Canwell, (2004), Key Concept in International Business, Pelgrave, MacMillan, New York
14. Wild J., Wild K., Han J., (2003), International Business, Second Edition, Pearson Education, New Jersey
15. RAPP (2010), Welcome to The Rapp Marine Group, Rapp Marine <http://rappmarine.com/>
16. RAPP NEWS (2007), Newsletter From Rapp Marine Group, Rapp Marine AS, 8037, Bodo, Norge.
17. Zjalić, L. M. (2009), Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, Međunarodni problemi, VOL. LXI Br. (1-2)
18. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/norway-country-profile.html>. 05.10.2012

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima-poslovni slučaj
kompanije „Rapp Marine Group“ u Srbiji

INTERNATIONAL ASPECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-CASE STUDY COMPANY “RAPP MARINE GROUP” IN SERBIA

Vladimir Maksimović
Faculty of Economics University in Kragujevac
maksimovic_vladimir@yahoo.com

Abstract: International Human Resource Management has a number of important characteristics in relation to the management of human resources within a nation, primarily because of differences in the priorities of national business environments. The subject of this study are characteristics of international human resource management, such as environmental impact, management styles and the importance of proper selection of personnel policy for the international management of human resources, bearing in mind the particular business case - the company "RAPP MARINE GROUP" from Norway and its operations in Serbia. Comparative and qualitative analysis allowed us to determine the influence of indications and different ways of managing human resources in terms of international business within the same company but in two different branches with different cultural and national environment. The results unambiguously showed that inadequate management of human resources has a direct impact on motivation, satisfaction and communication within the organization as well as the characteristics of the work environment, and indirectly affect the productivity and profitability of the company.

Keywords: human resource management, international human resource management, human resource policies, international business

