

Утицај глобализације на функционисање сектора људских ресурса: студија случаја предузећа у Србији

The Impact of Globalization on the Functioning of the HR Department: a Case Study of Enterprise in Serbia

Марко Славковић*

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

Ана Пузовић**

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

Сажетак: Процес глобализације, упркос бројним истраживањима у различитим доменима економије и бизниса, још увек изазива подељене ставове и различита мишљења о утицају који врши на одређене макроекономске варијабле и привредне субјекте. Основни циљ рада јесте да укаже на утицај који глобализација остварује на људски потенцијал у једној организацији и да идентификује начине на које се одвијају промене у сектору људских ресурса. Истраживање је пре свега усмерено на промене у домену структуре сектора људских ресурса, самог описа посла, затим на димензионирање утицаја глобализације на флукуацију запослених у организацији и измене које се односе на задужења и одговорност запослених. Предмет проучавања је и план људских ресурса и његове промене настале као последица процеса глобализације, које су истовремено у интеракцији с укупним бројем запослених, њиховим знањима и вештинама и потребама за доквалификацијом, као и самом стратегијом управљања људским ресурсима. У раду се користи методологија студије случаја, где ће се на практичном примеру идентификовати теоријски концепти и верификовати истраживане промене. На тај начин биће идентификоване одређене предности, али и недостаци, што може бити користан концептуални оквир за развој праксе управљања људским ресурсима у Србији.

Кључне речи: глобализација, менаџмент људским ресурсима, сектор људских ресурса, интернационализација.

Abstract: Despite numerous studies in various fields of economics and business, the process of globalization still provokes divided views and different opinions about the impact that performs certain macroeconomic variables and businesses. The main objective of this paper is to highlight the impact of globalization on human potential realized in an organization and to identify ways in which changes are taking place in the field of human resources. The research is primarily focused on changes in the domain structure of the human resources department, the job description, then sizing the impact of globalization on the fluctuation of employees in the organization and changes relating to the duties and responsibilities of employees. The subject of study is a human resources plan and its changes occurring as a result of the process of globalization, which are simultaneously interacting with the total number of employees, their knowledge and skills and needs for additional training, as well as the strategy of human

* ✉ mslavkovic@kg.ac.rs

** ✉ a.puzovic90@gmail.com

resource management. The paper uses the methodology of case studies where a practical example is used to identify and verify the theoretical concepts studied changes. In this way, we identified certain advantages and disadvantages which can be a useful conceptual framework for the development of human resource management practices in Serbia.

Keywords: Globalization, HRM, HR Department, Internationalization.

Увод

Процес глобализације, као феномен који је присутан у свим доменима економских активности, у значајној мери је анализиран на макроекономском нивоу и разлог за то је чињеница да се утицај глобализације на националне економије повезује с геостратешким интересима, политичким догађајима и одлукама националних влада у домену економске политике. Карлић [Karlić, 2009] појам глобализације у економском смислу повезује с интернационализацијом производа и услуга од стране великих предузећа, при чему као кључне носиоце тог процеса означава мултинационална предузећа, која своје производне погоне лоцирају у различитим земљама, с циљем остваривања што нижих оперативних трошкова, а у исто време настоје да своје производе пласирају на тржишта широм света.

И поред чињенице да доминантан тренд глобализације изазива велику пажњу макроекономиста и политичке елите, он је истовремено и у фокусу пословног света јер утиче на привредне организације и њихово свакодневно пословање. Повећан проток робе, услуга и људи може остварити двојако дејство на организациону свакодневицу. Заговорници овог феномена заступају мишљење да укидање царина и других ограничења води до појаве квалитетнијих производа и услуга, међутим истовремено постоје и бројне сумње повезане с овом темом. Промена у окружењу организација утиче на њихово пословање и саму организациону културу која се у њима развија. Неопходно је на адекватан начин испитати и утврдити који су то аспекти који су под највећим утицајем ефеката глобализације како би се пронашла решења и правовремени одговори на могуће изазове и потенцијалне проблеме, а самим тим би се омогућило несметано функционисање организација и коришћење новонасталих ситуација на најбољи начин.

Људски ресурси су често означени као главни покретач једне организације и стога је од круцијалног значаја њихово адекватно планирање и даљи развој. Глобализација са собом неминовно носи и позитивне и негативне промене, али од припремљености и циља организације зависи на који начин ће се те промене прихватити и искористити. Сектор људских ресурса има важну улогу у овом сегменту. Почев од активности планирања људских ресурса, преко регрутовања и селекције, оријентације, развоја, па до праћења перформанси и даљег тока каријере, сектор људских ресурса проналази, оспособљава и унапређује таленте од којих зависе крајњи резултати организације. Све већи захтеви и све већа доступност информација, као и различитих варијација квалитета истих или сличних производа, приморава организације да своје производе и услуге подигну

на виши ниво уколико желе да остану у тржишној утакмици. У таквим условима треба узети у обзир тренутно стање, сегменте које је потребно унапредити, а затим утврдити да ли у организацији постоје талентовани појединци који то могу реализовати. Уколико је одговор негативан, треба се ангажовати на идентификовању одговарајућих извора талената на глобалном тржишту рада, уз истовремену анализу трошкова које ће те активности условити.

1. Теоријска основа

Истраживања које се односе на праксу управљања људским ресурсима у глобалном окружењу још увек су релативно ретка, иако постоји све већи интерес и потреба да се она интензивирају [Briscoe, Schuler, 2004]. Полазећи од те чињенице и лимитираних знања која су настала као резултат спроведених истраживања, Брок и Сисковик [Brock, Siscovick, 2007] дефинисали су два приступа који су општег карактера и који се као такви могу искористити и за анализу праксе управљања људским ресурсима у мултинационалном контексту. Наведени аутори најпре говоре о *глобалној интеграцији*, која подразумева коришћење глобалне стратегије као координационог механизма за максимирање ефеката активности које се спроводе на различитим локацијама широм света. У основи оваквог приступа налази се снажна посвећеност стварању и одржању интегративних механизма, базираних на координацији, комуникацији, дељењу информација и других ресурса који су неопходни за имплементацију стратегије. Имајући претходно наведено у виду, као логична претпоставка јавља се став да приступ глобалне интеграције може имати више успеха у примени у оним организацијама чије су организационе структуре ослоњене на интегративне механизме.

Други приступ који аутори наводе јесте *локална респонзивност*, и дијаметрално је супротан глобалној интеграцији. Логика овог приступа јесте да сваку пословну јединицу у оквиру глобалне структуре треба посматрати као аутономну фирму. У том смислу, усклађивање односа стратегије и структуре треба да буде подређено ефективности сваке појединачне пословне јединице. Имплементација мултилокалне стратегије (*multidomestic strategy*) подразумева допуштење пословним јединицама да одлучују о начину сопственог организовања и функционисања како би у условима локалног конкурентског окружења оствариле што већу ефективност. Из ових разматрања произлази закључак да је овакав приступ примеренији диференцираним него интегрисаним структурама, а истраживања показују и да већина фирми испољава управо такве карактеристике.

Опредељивање за неки од приступа има директан утицај на праксу управљања људским ресурсима, која се огледа у дефинисаним политикама, процедурама и системима, и која као таква може бити експлицитна или имплицитна у виду примене „најбоље праксе“. Значај избора одговарајућег

приступа, односно праксе управљања људским ресурсима од суштинског је значаја за сваку организацију. То потврђују и ранија истраживања, која су показала да приступ, односно пракса управљања људским ресурсима имају позитиван утицај на различите организационе перформансе [Huselid, 1995; Becker, Gerhart, 1996; Khatri, 2000]. У наведеном контексту, значај димензионирања утицаја глобалних фактора на сектор људских ресурса има посебан значај, као и избор одговарајућег приступа, јер утиче на профилисање праксе управљања људским ресурсима, а то је у крајњој инстанци у директној вези с организационим перформансама.

Утицај глобализације на менаџмент људским ресурсима може се посматрати с два аспекта који су присутни у истраживањима и литератури [Rowley, Baе, 2002]. Први аспект сагледавања утицаја глобализације на функцију управљања људским ресурсима појавио се знатно раније у литератури и пракси и заснован је на идеји „један најбољи пут“. У својој суштини то је универзални приступ, који не идентификује локалне изазове и захтеве и који већ постојеће процесе и активности управљања људским ресурсима користи на исти начин на свим тржиштима на којима се шири пословање. Основа за овај приступ лежи у ставу да глобални трендови и утицаји (политички, економски, социјални и технолошки) утичу на зближавање националних система, тако да и људи широм света имају све више заједничких карактеристика, што доводи до тога да и приступ управљању људским ресурсима може бити униформан.

Универзалистички приступ подржава развој „најбоље праксе“ у управљању људским ресурсима, и тај концепт је нарочито добио на популарности када је истраживањима потврђен позитиван утицај праксе управљања људским ресурсима на организационе перформансе [Richard, Johnson, 2001; Wright и сарадници, 2003; Bartel, 2004]. Организације које интернационализују своје пословање, „најбољу праксу“ управљања људским ресурсима шире коришћењем различитих механизма или бенчмаркингом.

Универзалистички приступ у литератури је познат и као конвергентни приступ, а насупрот њему, у литератури се појавио други аспект, који је назван дивергенција [Pudelko, 2005]. За разлику од конвергентног приступа, који није уважавао локалне различитости, дивергентни приступ је оријентисан на прилагођавање праксе управљања људским ресурсима специфичним околностима и условима окружења на сваком тржишту у глобалном ширењу пословања.

2. МЉР у контексту глобализације

Лендсбери и сарадници [Lansbury и сарадници, 2003] сматрају да ће економске промене повезане с глобализацијом вероватно стварати одређене притиске у смислу приближавања међусобно различитих националних тржишта рада и стандарда који на њима постоје. Исти аутори тврде да је глобализација произвела

значајно повећање конкурентског притиска преко националних граница у практично свим сегментима тржишта производа или ресурса и да је повећала мобилност капитала. На тај начин, тржишна утакмица између земаља води се и на пољу привлачења инвестиција, при чему је важан фактор преговарачке моћи и атрактивности за потенцијална улагања повезан с организацијом тржишта рада и начином његовог функционисања. Способност националних економија да генеришу довољно талената на тржишту рада постаје императив и значајан чинилац приликом одлучивања о потенцијалним инвестицијама мултинационалних компанија у њиховом настојању да глобално шире пословање.

Јачање конкурентског притиска на глобалном нивоу генерише неколико значајних импликација за менаџмент људским ресурсима. Брокбенк [Brockbank, 1997] групише утицаје у четири категорије.

- Интензитет конкуренције се драматично мења као резултат глобализације. Притисак за смањивањем трошкова присутан је симултано са захтевима за повећањем брзине производње, постизање вишег нивоа квалитета и већом иновативношћу, што је често у међусобној колизији. Суочене с оваквим условима у конкурентском окружењу, компаније су принуђене да захтевају од својих запослених да више времена проводе на послу, да покажу више посвећености и да с већим интензитетом обављају посао.
- Радна снага због своје мобилности све више постаје глобално оријентисана, што истовремено захтева веће прилагођавање на локалне услове у месту запослења. Поред тога, многе од земаља у развоју које се све више истичу својом конкурентношћу на светском тржишту имају легислативе које у значајној мери штите запослене и на одређени начин фаворизују запошљавање локалног становништва. У таквим ситуацијама сектор људских ресурса мора да прилагоди своје политике и праксе локалним условима, док у исто време ради на модификацији начина размишљања и унапређењу техничких компетенција локалних запослених тако да задовоље стандарде светске класе.
- Идентификовање и развој лидера који су способни да функционишу на глобалном нивоу и да сагледавају бизнис из угла глобалне перспективе постали су критично важно питање. Значај ефективног глобалног лидерства не умањује важност ефективног локалног лидерства, али се зато њихов релативни значај и функционална способност умногоме разликују. Теоријска и практична знања из области развоја глобалних лидера недовољна су у поређењу са знањем и искуством у развоју локалног лидерства, а то представља значајан изазов за сектор људских ресурса, јер се глобално лидерство перципира као важан фактор развоја бизниса на глобалном нивоу.

- Важан услов за успостављање глобалног лидерства јесте остваривање оптималног нивоа организационе синергије. Са аспекта функције управљања људским ресурсима то подразумева дизајнирање процеса који функционишу тако да обезбеђују да „глобална целина“ буде већа од простог збира делова који је чине.

До сличних закључака дошао је и Пјусик [Pucik, 1997], који је сугерисао да ће се менаџмент људским ресурсима, као функција у оквиру организације, у тежњи да постане шампион глобализације суочити с бројним изазовима, који се могу класификовати у три категорије: а) развој глобалног промишљања у начину организовања функције управљања људским ресурсима, које подразумева потпуно сагледавање и разумевање нових околности у глобалном конкурентском окружењу и како оне утичу на управљање људима широм света; б) усклађивања кључних процеса и активности управљања људским ресурсима с новим захтевима глобалне конкурентности, уз истовремено уважавање локалних изазова и захтева; и в) унапређење глобалних компетенција и способности функције управљања људским ресурсима тако да може да постане пословни партнер који превазилази границе и омогућава брзу експлоатацију пословних могућности широм света.

У глобалном ширењу пословања пракса управљања људским ресурсима посебну пажњу треба да усмери на [Marquardt, 2007]:

- усвајање знања, креирањем знања на локалном нивоу у форми истраживања и развоја, као и адаптирање знања које је расположиво широм света;
- апсорбовање знања, обезбеђивањем адекватног образовања и стварањем могућности за целоживотно учење, с посебним нагласком на развоју науке и инжењерства;
- комуницирање знања коришћењем нових информационо-комуникационих технологија и развој одговарајуће регулативе како би се осигурало да сви имају приступ знању.

Изазови с којима се суочава сектор људских ресурса на глобалном нивоу веома су интензивни, при чему он мора да задржи лидерску позицију у процесу глобализације, тако да буде узор на глобалном нивоу. Да би се то остварило, потребно је да функција људских ресурса, поред тога што обезбеђује одговарајуће кандидате за упражњена радна места, ради на њиховом развоју и креира системе компензација, прихвати и одређене нове задатке, који се односе на интеграцију глобалне и локалних перспектива и да развојем интегрисаних мрежа комуникације стекне кредибилитет неопходан да утиче на остале пословне функције. Развој глобалних мрежа је истовремено повезан с праксом управљања људским ресурсима која прихвата различитост запослених, и то пре свега са аспекта разумевања културолошке диференцијације. Знање о различитим

културама постаје важан аспект управљања глобализованим људским ресурсима у оквиру мултинационалних компанија.

3. Методологија

За истраживање на тему глобализације и утицаја који она остварује на сектор људских ресурса коришћен је метод студије случаја. Први корак у анализи се односио на избор компаније која ће служити као пример у студији случаја. Имајући у виду тему рада као кључни класификациони критеријум, усвојен је став да компанија мора да послује у глобалном окружењу, односно да то мора да буде мултинационална компанија која има пословне операције у неколико земаља. Други корак је подразумевао решавање дилеме: домаћа мултинационална компанија, или инострана мултинационална компанија. Резултати прелиминарне анализе су указивали на закључак да у Србији постоји врло мали број домаћих компанија које у потпуности могу да задовоље критеријум мултинационалности. С друге стране, у иностранству је могуће пронаћи доста компанија које задовољавају овај критеријум, али је доступност података, односно приступ одговарајућим особама које су запослене у сектору људских ресурса доста тежак и захтевао би доста времена. Полазећи од ових ограничења, изабран је приступ да се идентификује фирма у Србији која је пословна јединица неке веће мултинационалне компаније из иностранства. Трећи корак је подразумевао систематско претраживање компанија које задовољавају дефинисане критеријуме. Као база за претраживање коришћени су подаци Агенције за привредне регистре. Свођењем избора на неколико фирми, приступило се провери могућности добијања потребних података и доступности одговарајућих контаката особа из сектора људских ресурса које би биле укључене у интервјуисање.

Као предмет изучавања коришћена је страна мултинационална компанија, која је основана 1885. године и чија се пословна јединица у Србији бави производњом додатне опреме за аутомобиле. У периоду 1978–2000. године компанија остварује бројне успехе, интензивно шири пословање, улази на нова тржишта, пласира нове производе и осваја бројне награде у области аутомобилске индустрије. Данас компанија на глобалном нивоу има преко 170.000 запослених и пословне операције организује на преко 1.300 локација широм света. На локалном тржишту компанија запошљава око 300 особа (број варира у зависности од обима производње) и од самог оснивања послује с великим успехом.

Информације коришћене у истраживању добијене су из примарних и секундарних извора. Подаци из примарних извора су добијени директним разговором у форми интервјуа с менаџерима задуженим за област људских ресурса у посматраној компанији, док су као секундарни извори података

коришћене компанијске процедуре и неформална правила којима је формирана пракса управљања људским ресурсима.

4. Резултати истраживања

У посматраној компанији процес глобализације је оцењен као позитиван и сама компанија се трудила да из њега искористи само најбоље, те управо на свим тим позитивним ефектима гради и шири своје пословање. Глобализација је омогућила компанији да развија пословање и да истовремено изгради препознатљив и доминантан бренд у својој бранши. Данас компанија у свом сектору аутомобилске индустрије има преко 40% тржишног удела.

Власници компаније, који су пре неколико година били у улози инвеститора у нашој земљи, идентификовали су Србију као интересантно и привлачно окружење за инвестициони пројекат због јефтине али квалификоване радне снаге, као и субвенција које држава пружа. На тај начин су редуковани бројни трошкови, а то је истовремено и утицало да се пројекат покретања производње убрзо вишеструко исплати.

Када је компанија ступила на локално тржиште, није имала проблема с попуњавањем слободних радних места. Била је у могућности да пронађе адекватне кадрове на локалном тржишту радне снаге. У почетку пословања на овом тржишту, а и у ситуацијама када је за то постојала већа потреба, постојали су тимови подршке, који су пружали одговарајуће смернице. Кључна одговорна особа је већ радила у компанији, па је само реалоцирана на локално тржиште у Србији. За попуњавање свих осталих менаџерских позиција ангажоване су специјализоване посредничке агенције, док је за проналажење одговарајућих кандидата за оперативне позиције контактирана Национална служба за запошљавање. Људски ресурси који су у том тренутку били на располагању идентификовани су као адекватно квалификовани и оцењени су као флексибилни и спремни на услове који су прописани.

Даље прилагођавање компаније локалним условима није било компликовано. Пласман производа компаније не зависи директно од одређених тржишних услова и специфичности које владају на њему, већ је унапред уговорен и одређен количином коју пропише један ексклузивни купац, који истовремено дефинише потребне количине у датом асортиману.

Интернационализација се осећа у компанији, иако је колектив на локалном нивоу претежно сачињен од запослених српске националности. Томе највише допринио је заступљеност интернационалних тимова који су окупљени око различитих задатака, као и отвореност и стална комуникација с другим фабрикама у иностранству. Глобализација је допринела размени идеја, те подели позитивних искустава која се могу аплицирати и на друге фабрике. То истовремено утиче на запослене на менаџерским позицијама да су спремнији на реалокацију широм света. Ту промену посматрају као нешто позитивно и као

прилику да напредују, прошире своја знања и стекну ново искуство, које ће им користити у даљој каријери и којим ће допринети даљем развоју компаније. Политика компаније у домену људских ресурса промовише људе као кључан фактор за остваривање добрих пословних резултата. Сектор људских ресурса, који је носилац свих процеса у организацији у домену људских ресурса, има одговарајући значај у компанији и специфичну тежину у односу на остале функције.

Пракса управљања људским ресурсима компаније у домену регрутовања и селекције профилисана је тако да таргетира младе ентузијасте који поседују предузетнички дух и настоји да очува њихов индивидуализам без обзира на стандардизацију која представља битну одредницу када је глобализација у питању.

Сектор људских ресурса ове компаније највише је погођен стандардизацијом процеса и њоме нису предвиђена никаква одступања, већ се сви процеси спуштају централно на све јединице. Процеси могу бити спуштени на такав начин где ће фабрици бити додељен консултант, или ће се формирати тимови који ће се обучавати на месту с ког се иницијатива спушта, а све ради бољег разумевања и на крају правилне имплементације. Циљ тога јесте да се формира стабилно радно окружење. Запослени се прилагођавају централни, прописи се поштују и нема одступања. На тај начин процеси се лакше прате, свуда влада исти принцип, који се континуирано вреднује, и тако се процеси лакше унапређују. Запослени су повезани, у сталној комуникацији, размењују искуства, праксе, формирају глобалну платформу из које могу црпити знања и пример најбоље праксе примењив у свакој јединици будући да свуда владају исти принципи и правила.

Табела 1: Позитивни ефекти глобализације у посматраној компанији

Предности процеса глобализације	Резултати
Интернационализација	Лакше прихватање и прилагођавање
	Спремност на реалокацију
	Висок степен сарадње
	Дељење информација, искуства, добре праксе
Стандардизација	Исти ниво квалитета у свакој јединици
	Исти принцип рада
	Једнаки услови рада
	Прописани процеси
	Лакше праћење процеса – континуелна побољшања
	Стабилно радно окружење
Редукција трошкова	Транспорт
	Радна снага
	Таленти се већ налазе у организацији
	Време прилагођавања
Заједничка платформа	Приступ доброј пракси

	Примењивост решења у свим јединицама
	Доступност информација
	Доступност тимова подршке, консултаната
Континуелност	Процес праћења
	Процес побољшања

Извор: Аутори

Процес индукције запослених је такође стандардизован као и план развоја, и он је саставни део плана људских ресурса компаније. За сваког запосленог се тачно зна које све програме мора проћи како би почео да ради на одређеној позицији. На тај начин се елиминише могућа појава мањка спремности за дату одговорност. Новозапослени мора бити упознат с мисијом, визијом, вредностима организације како би се уклопио у организацију на одговарајући начин. Сваки запослени мора да разуме суштину организације како би се идентификовао с њом. Тако ће запослени постати део тима, осећати припадност и постати лојални компанији у којој раде. Како осећају припадност, постају и флексибилнији и више везани за организацију у којој послују. Услед стандардизације процеса, запослени који мењају локације на којима послују немају много потешкоћа с прилагођавањем на услове рада у новом окружењу.

Трошкови компаније на локалном нивоу редуковани су коришћењем позитивних ефеката глобализације. Како се тржишта отварају, власници компаније у улози инвеститора процењују различите инвестиционе пројекте и њихову изводљивост. На овај начин добром проценом врше одабир погодног тржишта, које има добру локацију и повезаност с регионом, па самим тим ниже трошкове транспорта, као и јефтину радну снагу, која је квалификована да обавља послове на исти начин као и у осталим јединицама. Таленти који постоје у организацији се по потреби могу реаловирати и без проблема врло брзо побољшавати процесе у различитим јединицама.

Ова компанија настоји да оствари потпуну стандардизацију процеса у наредних пет година. На тај начин ће се позиционирати као бренд који гарантује потпун и исти квалитет производа и услуга на било којој локацији на којој послује, док за запослене гарантује исте услове и права у свим јединицама. Праћење процеса ће постати лакше, побољшања ће се лакше аплицирати и преносити на све пословне јединице у сваком тренутку услед постојања базе знања и топ талената који се могу активирати у било ком тренутку када се за тим јави потреба.

Закључак

Сумирајући претходно изнете теоријске ставове о управљању људским ресурсима у контексту глобализације и податке који су резултат анализе у оквиру спроведене студије случаја на изабраној компанији, могуће је извући неколико закључака.

- На локалном тржишту Србије у домену праксе управљања људским ресурсима компанија користи приступ глобалне интеграције [Brock, Siscovick, 2007], који је успешно примењен, што потврђују позитивни пословни резултати и задовољство инвеститора, односно власника капитала.
- У примени овог приступа компанија користи механизме интеграције који су базирани на комуникацији и координацији и дељењу знања.
- Управљање људским ресурсима у компанији подржава универзалистички приступ [Rowley, Bae, 2002], који је заснован на развоју „најбоље праксе“ у управљању људским ресурсима и њеној дистрибуцији на пословне јединице широм света.
- Важан фактор приликом одлучивања власника за инвестирање у нове погоне у Србији било је постојање довољног броја квалификованих појединаца, што потврђује значај и важност атрактивности националног тржишта рада у односу на глобално тржиште радне снаге.
- Компанија подржава мобилност својих запослених у развоју каријере кроз своју глобалну организациону структуру.
- Процеси управљања људским ресурсима у компанији су дизајнирани тако да обезбеђују да „глобална целина“ буде већа од простог збира делова који је чине [Brockbank, 1997].
- Компанија у минималној мери врши локално прилагођавање праксе управљања људским ресурсима, што је у супротности са ставовима који су изнети по питању уважавања околности из локалног окружења [Pucik, 1997].
- У посматраној компанији знање генерисано на локалном нивоу се, уз претходну верификацију централе, дистрибуира и осталим пословним јединицама широм света у виду најбоље праксе, чиме је потврђен став о неопходности дељења знања у глобализованој структури [Marquardt, 2007].

Изнети закључци указују на присутност приступа глобалне интеграције односно универзалистичког приступа заснованог на „најбољој пракси“ и стандардизацији активности управљања људским ресурсима код пословне јединице мултинационалне компаније у Србији. Истовремено се може констатовати врло мала локална респонзивност (осим у домену легислативе) у потреби за евентуалном модификацијом приступа због уважавања контекста окружења и културолошког обрасца. Тиме се отвара и неколико дилема, које истовремено могу бити и ограничења спроведеног истраживања.

Прва дилема у фокус ставља чињеницу да је у питању компанија која је производне оријентације и у којој већину радне снаге чине производни радници ниског образовног нивоа. У том смислу, као реално се поставља питање да ли би приступ управљања људским ресурсима био исти у случају компаније која би

била услужног типа (на пример, развој софтвера), а која би запошљавала таленте који су вишег образовног нивоа. Друга дилема произлази из текућих услова на тржишту рада и проблема проналажења посла, који могу у извесној мери фаворизовати потребу за сигурним послом у односу на задовољство послом, које је у значајној мери одређено и приступом у управљању људским ресурсима, што отвара питање могућности примене универзалистичког приступа у неким другачијим околностима на тржишту рада. Коначно, као важна дилема се намеће потреба истраживања компатибилности националних култура земље из које долази матична компанија и националне културе Србије како би се утврдило да ли већа компатибилност смањује потребу локалне респонзивности и отвара простор за лакшу примену универзалистичког приступа. Наведене дилеме и отворена питања отварају простор за даља истраживања и дају смернице за њихово конципирање у наредном периоду.

Референце

- Bartel, A. P., „Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking“, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 2004, 181–203.
- Becker, B., Gerhart, B., „The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects“, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 779–801.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*, Routledge, London and New York, 2004.
- Brock, D. M., Siscovick, I. C., „Global integration and local responsiveness in multinational subsidiaries: Some strategy, structure, and human resource contingencies“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 2007, 353–373.
- Brockbank, W., „HR’s future on the way to a presence“, *Human Resource Management*, 36(1), 1997, 65–69.
- Karlič, I., „Dvoznačnost fenomena globalizacije: za globalizaciju solidarnosti“, *Filozofska istraživanja*, 29(1), 2009, 87–106.
- Khatri, N., „Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore“, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 2000, 336–366.
- Lansbury, R. D., Kitay, J. & Wailes, N., „The impact of globalisation on employment relations: Some research propositions“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 2003, 62–74.
- Marquardt, M. J., „Globalization: Fight It, or Embrace and Purify It?“, *Human resource development quarterly*, 18(3), 2007, 285–291.

Pucik, V., „Human resources in the future: an obstacle or a champion of globalization?“, *Human Resource Management*, 36(1), 1997, 163–167.

Pudelko, M., „Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM“, *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2005, 2045–2074.

Richard, O. C., и Johnson, N. B., „Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance“, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 2001, 177–195.

Rowley, C., Bae, J., „Globalization and transformation of human resource management in South Korea“, *International Journal of Human Resource Management*, 13(3), 2002, 522–549.

Huselid, M., „The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance“, *Academy of Management Journal*, 38(3), 1995, 635–672.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M., „The impact of HR practices on the performance of business units“, *Human Resource Management Journal*, 13(3), 2003, 21–36.

Summary

The globalization of business creates significant challenges in the sector of human resources in the field of creation of an appropriate approach of human resource management. Theoretical considerations offer two possible solutions: the universalist approach, which is based on the standardization of human resource management in all business units of multinational companies, and convergent approach that greatly respects the requirements of the local labour market. Adequate choice of approach of human resources management at the global level is very significant if one takes into account the positive impact of HRM on organizational performance. In choosing an appropriate approach multinationals are primarily driven by the criterion of efficiency and motive of generating added value. On the other hand, not taking into account the specificities of the local labour market and the characteristics of the national culture can significantly reduce the efficiency in the field of human resources management.