

UDK: 005.96:341.7](436)

Primljeno: 20. 06. 2019.

Pregledni rad

Review paper

**Edita Rokša, Ehlimana Spahić**

## **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U EKONOMSKOJ DIPLOMATIJI: STUDIJA SLUČAJA REPUBLIKA AUSTRIJA**

Ekonomska diplomatija u uvjetima globaliziranih ekonomskih odnosa doživljava potpunu afirmaciju, što nužno nameće potrebu za pronalaženjem adekvatnog institucionalnog modela na makro i mikro razini. Institucionalni modeli ekonomske diplomatije razlikuju se od države do države, ovisno o tome u kojoj mjeri kooperiraju državni i nedržavni akteri. U analiziranoj studiji slučaja utvrđene su forme suradnje između ovih aktera u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Austrijski model upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji može biti osnova za kreiranje adekvatnih nacionalnih modela uz uvažavanje specifičnosti svake države.

**Ključne riječi:** diplomatija; ekonomska diplomatija; upravljanje ljudskim resursima; Republika Austrija

## UVOD

Rad pored uvoda i zaključnih razmatranja sadrži tri dijela. U prvom dijelu predočene su teorijske, konceptualne i institucionalne osnove ekonomske diplomatije. Naredni, drugi dio pod naslovom *Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji* sadrži ključne elaboracije procesa upravljanja ljudskim resursima s posebnim naglaskom na specifičnosti ovog procesa karakteristične za ekonomsku diplomatiju. U zadnjem, trećem dijelu pod naslovom *Upravljanje ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji: studija slučaja Republika Austrija* elaboriran je način upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji Republike Austrije.

## 1. TEORIJSKE, KONCEPTUALNE I INSTITUCIONALNE OSNOVE EKONOMSKE DIPLOMATIJE

Nakon okončanja Drugog svjetskog rata i sa uspostavom UN-ovog sistema pronađeni su modaliteti za mirno rješavanje sporova koji se u velikoj mjeri zasnivaju na produbljivanju i povećanju međunarodne ekonomske saradnje (u tom periodu formirane su Bretonwoodske institucije, započeo je proces dekolonijalizacije, rješavaju se nagomilani razvojni problemi). Produbljivanje i povećanje međunarodne ekonomske suradnje doprinijelo je afirmaciji ekonomske diplomatije. Sve veća ekonomska međuovisnost nametnula je potrebu saradnje između vladinih (zakonodavna, izvršna, sudska, monetarna, regionalna i lokalna vlast, regulatorna tijela i agencije) i nevladinih (civilno društvo, lokalne i globalne nevladine organizacije, udruženja privrednika, sindikati, epistemske zajednice) učesnika u ekonomskoj diplomatiji, kako bi se uspješno odgovorilo na domaće i međunarodne izazove. Danas se ekonomska diplomatija određuje kao: vladin servis ekonomiji i poslovnom sektoru (Kostecki, Naray 2007: 1), spoj klasične diplomatije, ekonomije i menadžmenta (Prvulović 2002: 14), podloga za ekonomske odnose i ekonomske procese (Bayne, Woolcock 2003: 8), aktivnost države i drugih učesnika usmjerena na vanjsko-ekonomsko pozicioniranje države i internacionalizaciju privrede (Raičević 2006: 11). Temeljem ovih određenja može se zaključiti da ekonomska diplomatija obuhvata aktivnosti (kreiranje povoljnog poslovnog okruženja, privlačenje stranih investicija, investiranje u inostranstvu, organiziranje procesa reprodukcije, organiziranje procesa ekstrakcije, pribavljanje, produciranje i transport sirovina, pribavljanje kapitala putem povoljnih kredita, kreditiranje drugih država, održavanje

postojećih i pronalazaženje novih tržišta, sudjelovanje u razvojnim programima) od značaja za razvoj privrede (Raičević 2006).

Dakle, ekonomska diplomatija je suptilna kombinacija diplomatije i međunarodnih odnosa, s jedne, i ekonomije, menadžmenta i međunarodne ekonomije, s druge strane. Preciznije, u teorijskom smislu ekonomska diplomatija se temelji na kombinaciji teorija, znanja i koncepata razvijenih u međunarodnim odnosima, diplomatiji, međunarodnim ekonomskim odnosima, ekonomskoj politici, trgovinskoj politici, političkoj ekonomiji i međunarodnoj političkoj ekonomiji. Razumijevanje teorijskih osnova ekonomske diplomatije nemoguće je bez „ključnih teorija svjetske politike kao što su: liberalizam, realizam, neoliberalizam i konstruktivizam, teorije odlučivanja, teorije zavisnosti, teorije dugih ciklusa, teorije hegemonске stabilnosti, teorije svjetskog sistema“ (Raičević 2006: 46).

Ekonomska diplomatija pored temeljnih postavki spomenutih teorija zasniva se i na određenim specifičnostima karakterističnim za svaku državu, a to su historija, tradicija, kultura, priroda političkog, ekonomskog i izbornog sistema, pozicija u međunarodnim odnosima, politička, ekonomska i vojna moć. Lista navedenih specifičnosti nije konačna i mogla bi se proširiti na članstvo u međunarodnim organizacijama, regionalnim asocijacijama, vojnim savezima i sl. Spomenute teorije i specifičnosti determiniraju institucionalnu organizaciju ekonomske diplomatije u svakoj državi. Institucionalna organizacija ekonomske diplomatije razlikuje se od države do države<sup>1</sup>, to znači da države ovisno o strukturi svog političkog sistema, ekonomskog sistema, uz uvažavanje ustavnih i zakonskih propisa kreiraju makroekonomsku<sup>2</sup> i mikroekonomsku<sup>3</sup> organiza-

---

<sup>1</sup> Kishan Rana je identificirao pet modela ekonomske diplomatije utemeljenih na interakciji između ministarstva vanjskih poslova i ministarstva trgovine, a to su: unificirani (gdje su vanjski poslovi i vanjska trgovina objedinjeni, npr. Švedska, Kanada, Australija); djelomično unificirani (podrazumijeva kreiranje zajedničkih institucija koje će obuhvatiti segmente djelovanja oba ministarstva /ministarstva vanjskih poslova i ministarstva trgovine, npr. Velika Britanija); kreiranje trećeg tijela (agencije) u kojem ministarstvo vanjskih poslova samo kreira smjernice dok implementaciju sprovodi agencija, npr. Singapur; model nadmetanja gdje oba ministarstva imaju madat da upravljaju ekonomskom diplomatijom, njihovo nadmetanje za dominaciju u ovoj oblasti rezultira neefikasnošću, npr. Francuska, Portugal i Indija; model odricanja u kojem ministarstvo vanjskih poslova nema aktivnu ulogu u ekonomskoj diplomatiji i ključnu ulogu vodi ministarstvo za ekonomiju/ trgovinu, npr. Kina i Njemačka (Rana 2002: 70-71. u Santos Neves 2017: 106-107).

<sup>2</sup> U institucionalnom smislu makroorganizacija ekonomske diplomatije u praksi najčešće podrazumijeva rad državnih aktera ministarstva, agencija i regulatornih tijela (Raičević 2006: 237-268).

<sup>3</sup> Mikroorganizacija svoju snagu crpi iz makroorganizacije ekonomske diplomatije, a usmjerena je na pružanje podrške domaćoj privredi u cilju ostvarivanja veće razine konkurentnosti i ostvarivanju dobrih rezultata u međunarodnoj trgovini. Različiti su modeli implementacije mikroorganizacije ekonomske diplomatije. U praksi su se izdvojile dvije najčešće forme: prva koja podrazumijeva korištenje uspostavljenog diplomatsko-konzularnog aparata da promovira interese privrede i druga koja podrazumijeva veću involviranost udruženja privrednika koja koristeći se diplomatsko konzularnom mrežom sama direktno učestvuju u promociji svojih interesa (Raičević 2006: 263-268).

ciju ekonomske diplomatije zasnovanu na odgovarajućim strateškim opredjeljenjima vanjske politike i ekonomskih politika (trgovinska, devizna, monetarna, fiskalna politika). Uspješno uspostavljanje, kreiranje i funkcioniranje obje strukture institucionalne ekonomske diplomatije ovisi od kompetencija, stručnosti i posvećenosti kadrova koji u tom procesu sudjeluju. Adekvatno formuliranje i koncipiranje ekonomske diplomatije pored respektiranja specifičnosti svake države, implicira nužnost poznavanja teorijskih osnova ekonomske diplomatije, a što dalje upućuje na to da je valjan odabira kadrova za koncipiranje i implementiranje ciljeva ekonomske diplomatije bilo koje države seriozan i odgovoran posao. Svakoj državi potrebni su stručni i obrazovani kadrovi koji posjeduju kompetencije temeljem kojih se može ponuditi novi ili inovirati već postojeći institucionalni sistem ekonomske diplomatije na makro i mikro razini. Sve veći broj država kombinira znanja i vještine birokracije i predstavnika realnog sektora. Dok se jedne snažno oslanjaju na birokratiju, druge pak primat daju realnom sektoru u promoviranju ekonomskih interesa države. Budući da uspjeh ekonomske diplomatije u potpunosti ovisi od kompetencija ljudi involviranih u njeno implementiranje od posebnog je značaja pronaći adekvatne modalitete za upravljanje ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji.

## **2. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U EKONOMSKOJ DIPLOMATIJI**

Specifičnost upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji ogleda se u činjenici da se proces zasniva na kombiniranju teorijskih i konceptualnih modela ekonomske diplomatije sa kolektivnim pregovaranjem, naučnim upravljanjem, industrijskom psihologijom i teorijom međuljudskih odnosa u implementaciji klasičnih aktivnosti kao što su: analiza poslova, planiranje, regrutiranje, selekcija, obuka, razvoj, ocjenjivanje, nagrađivanje uposlenika i napuštanje organizacije (Bogičević 2006; Condrey 2005; Harzing i Ruysseveldt 2004; Information Resources Management Association USA 2012: Vol.1, Vol. 2. Vol. 3; Larsen i Mayrhofer 2006; Losey, Meisinger i Ulrich 2005; Rahimić 2010; Sparrow Brewster i Harris 2004; Stredwick 2005; Šunje 2002; Suša 2009). Upravljanje ljudskim resursima ima jednak značaj kako za javni, tako i za realni sektor, budući da je cilj pronaći kadrove sa odgovarajućim kompetencijama, sposobne da omoguće realizaciju organizacijskih ciljeva. Najznačajnijim dijelom HRM-a (*Human Resource Management*) smatra se selekcija kadrova koju u profitnim organizacijama najčešće obavljaju komisije

sastavljene od članova HRM odjela i menadžeri, dok kod vladinih tijela uglavnom postoje određena samostalna državna tijela, ili više njih, koja vrše selekciju i odabir kadrova za državne službe, pa ih potom upućuje u odgovarajuće organizacione jedinice. Raspoređeni kadrovi shodno organizacijskim ciljevima sprovode zadate aktivnosti, koje su stalni predmet evaluacije i korekcije. U skladu sa konceptom cjeloživotnog učenja, a uzimajući u obzir i dinamičnost okruženja, HRM odjeli kreiraju adekvatne programe obuke i razvoja uposlenika sa ciljem podizanja razine kompetencija i vještina. Shodno ostvarenim rezultatima u radnom i edukativnom procesu uposlenici imaju mogućnost daljeg napredovanja ili mogu biti predmet blažeg ili strožijeg sankcioniranja, te u konačnici mogu dobiti otkaz ili podnijeti ostavku. Pored ovih formi napuštanja organizacije u praksi postoji i tzv. prirodno napuštanje usljed penzionisanja, bolesti ili smrti.

Opisani proces upravljanja ljudskim resursima može se smatrati univerzalnim, s tim što svaka organizacija vrši modifikaciju pojedine aktivnosti kako bi stvorila uvjete da se realiziraju zadati ciljevi. Upravljanje ljudskim resursima kako u realnom, tako i javnom sektoru je pod snažnim utjecajem regulatornog okvira svake države.<sup>4</sup> Regulatorni okvir za upravljanje ljudskim resursima u državnoj službi respektira specifičnosti upravljanja različitim društvenim oblastima i shodno tome podrazumijeva pripremu pravilnika, uputa i odluka. Upravljanje ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji pod snažnim je utjecajem domaćih i inozemnih interesnih grupa, kao i situacionih domaćih (politički sistem, ekonomski sistem, strategije, poslovno okruženje, imidž države, kultura i tradicija) i inozemnih faktora (međunarodni odnosi, sporazumi, integracijski procesi i regionalna udruživanja) budući da oni determiniraju ciljeve, zadatke, planove i aktivnosti koje obavljaju ekonomske diplomate. Stoga, neophodno je pronaći adekvatan model upravljanja ljudskim resursima koji će respektirati navedene utjecaje i ograničenja. Dobrim primjerom može se smatrati model ekonomske diplomatije Republike Austrije. Zemlje Zapadnog Balkana prepoznale su ovaj model kao solidnu bazu<sup>5</sup> za izgradnju vlastitog modela (Džombić 2008: 191).

---

<sup>4</sup> Taj regulatorni okvir se u stručnoj literaturi najčešće dijeli na interni i eksterni. Eksterni okvir podrazumijeva Ustav, zakon o radu, zakon o sindikalnom organiziranju i druge zakone koji se konkretno tiču različitih aspekata rada i radništva (zakoni o zdravstvenoj zaštiti, socijalnoj zaštiti, zaštita od nezaposlenosti itd.) i interni regulatorni okvir u koji spadaju statuti i pravilnici organizacije.

<sup>5</sup> „U 2006. god. Austrija je premašila dosadašnji rekord i izvezla je robe u vrednosti od 106 mlrd. €, što je povećanje od 12,6%. Na osnovu tog podatka i ostvarenog rezultata, za Austriju možemo reći da je evropski prvak u rastu izvoza i sedma zemlja u svetu po merilu vrednosti izvoza po glavi stanovnika. Broj austrijskih izvoznika u posljednjih 10 godina je udvostručen” (Džombić 2008: 191).

### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U EKONOMSKOJ DIPLOMATIJI: STUDIJA SLUČAJA REPUBLIKA AUSTRIJA

Ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji Republike Austrije ima Savezna privredna komora Austrije<sup>6</sup>. Ova institucija zadužena je da putem diplomatsko-konzularne mreže delegira svoje predstavnike koji onda realiziraju ciljeve ekonomske diplomatije<sup>7</sup>. Proces realizacije ciljeva ekonomske diplomatije realiziraju pomno birani i obučeni kadrovi. Dakle, ekonomska diplomatija Republike Austrije predstavlja funkcionalnu kombinaciju javnog sektora (klasične diplomatsko-konzularne mreže) sa realnim sektorom (privrednom komorom koja zastupa interese malih, srednjih i velikih preduzeća). Regulatorni okvir kojim je uređen rad ove organizacije obuhvata: Statut Savezne privredne komore Austrije (1998)<sup>8</sup>, regulative zasnovane na Statutu Savezne privredne komore Austrije (1998)<sup>9</sup>, regulativu zasnovanu na aktima kojima se reguliše trgovina, poslovanje i industrija (1994)<sup>10</sup>, propise o članarini<sup>11</sup>. Savezna privredna komora Austrije na osnovu svojih strateških opredjeljenja i aktivnosti (zastupanje interesa članica, pružanje usluga savjetovanja, informiranja i promocije, educiranje članstva) stvara uslove za uspješno funkcioniranje ekonomske diplomatije. Rad ove organizacije, pa tako i sama ekonomska diplomatija Republike Austrije zasniva se na nekoliko ključnih principa<sup>12</sup>

<sup>6</sup> „Savezna privredna komora Austrije predstavlja instituciju koja ima zakonski mandat da okuplja sve austrijske privrednike (bez obzira na veličinu preduzeća), štiti njihove interese, te ih zastupa u zemlji i inozemstvu. Ova institucija zastupa interese privrednika iz sljedećih grana: trgovina, industrija, rudarstvo, finansije, bankarstvo, osiguranje, transport, komunikacije, emitovanje, turizam i ostale usluge“ (Austrian Economic Chambers, 2014c).

<sup>7</sup> „Od 1946. godine Savezna privredna komora Austrije je zadužena za promociju vanjske trgovine. Danas ovu funkciju obavlja odjel ove organizacije pod nazivom ADVANTAGE AUSTRIA. ADVANTAGE AUSTRIA ima više od 110 ureda u preko 70 zemalja. Ove uredе vode komercijalni savjetnici austrijskih veleposlanstava“ (Hartleb 2015). Od 2003. godine Austrija podržava kompanije orijentirane na izvoz, te je u tu svrhu kreirao program "Go-International". Kreatori ovog programa su Federalno ministarstvo za nauku, istraživanje i ekonomiju Austrije i Savezna privredna komora Austrije. Svim programima upravlja odjel Savezne privredne komore Austrije ADVANTAGE AUSTRIA (The Austrian Federal Ministry of Science, Research and Economy and The Austrian Federal Economic Chamber 2017: 6).

<sup>8</sup> (Austrian Economic Chambers 1998a).

<sup>9</sup> (Austrian Economic Chambers 1998b).

<sup>10</sup> (Austrian Economic Chambers 1994).

<sup>11</sup> (Austrian Economic Chambers 2014b).

<sup>12</sup> „Poboljšanje performansi i rada preduzeća bez obzira na njihovu veličinu; Evropski koncept mišljenja (slijeđenje modela socijalnog tržišnog privređivanja); Djelovanje u međunarodnim okvirima (poštivanje međunarodnih propisa glede poštivanja ljudskih prava, slobode kretanja ljudi, robe, usluga, kapitala i informacija, održavanje ekonomskih standarda i standarda blagostanja); Upravljanje i primjena principa supsidijarnosti (zakonska pozicija ove institucije omogućava joj da upravlja odnosima između članica), Razvoj socijalnog partnerstva (unaprjeđenje saradnje između preduzeća, zajednica na lokalnom, provincijskom, nacionalnom i evropskom

i ciljeva<sup>13</sup>. Ne umanjujući značaj ostalih organizacionih jedinica u Saveznoj privrednoj komori Austrije, posebna pažnja posvećena je organizacionoj jedinici "Advantage Austria". Njen značaj se ogleda u snažnoj promociji privrednika u sferi vanjske trgovine. Preciznije, predstavlja i zastupa članice u inozemstvu sa ciljem otvaranja novih tržišta, zatim prikuplja i pruža potrebne informacije o potencijalnim tržištima i investicijama, pruža logističku podršku u realiziranju projekata i promovira potencijale svoga članstva (Austrian Economic Chambers 2014d).

S ciljem boljeg razumijevanja načina rada ove organizacije i njenog utjecaja na ekonomsku diplomatiju obavljen je intervju<sup>14</sup> sa komercijalnim atašekom Savezne privredne komore Austrije u Bosni i Hercegovini<sup>15</sup> Christophom Pfeiferom koji je pojasnio cjelokupan tok (ulazni tok, interni tok i izlazni tok) upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji.

*Ključni odjeli u Saveznoj privrednoj komori Austrije zaduženi za ovaj proces su Odjel za upravljanje ljudskim resursima i "Advantage Austria"<sup>16</sup>. "Advantage Austria" provodi analizu poslova i utvrđuje potrebe za regrutovanjem i angažiranjem novih kadrova. Temeljem utvrđenih potreba (procjena potreba za novim kadrovima vrši se svake dvije do tri godine radi pravovremenih priprema za preuzimanje pozicija) i uz respektiranje specifičnosti određenih pozicija u diplomatskoj službi "Advantage Austria" u saradnji sa Odjelom za upravljanje ljudskim resursima provodi konkursnu proceduru. Sam tekst konkursa koncipiran je na način da precizira koje uvjete kandidat mora posjedovati<sup>17</sup>.*

---

nivou); Preuzimanje socijalne odgovornosti (zasnovanost na korporativnoj socijalnoj odgovornosti prema društvu i državi u svrhu pomaganja zajednici ali i preduzećima)" (Austrian Economic Chambers 2014a).

<sup>13</sup> "Osiguranje održivog ekonomskog rasta; Zaštita privatnog vlasništva u svrhu garantiranja poduzetničkih sloboda; Regulacija konkurencije radi sprječavanja monopola; Promoviranje balansirane poslovne strukture (mala, srednja i velika preduzeća); Pronalaženje fleksibilnih modela rada; Kreiranje adekvatnog radnog okruženja kako za poslodavce tako i za zaposlenike; Promoviranje visokog nivoa obrazovanja i treninga kroz strukovno, srednje, visoko obrazovanje i osposobljavanje; Promoviranje istraživanja i razvoja u kreativnim industrijama; Odgovoran pristup okolini; Socijalno utočište za sve" (Austrian Economic Chambers, 2014a).

<sup>14</sup> Istraživanje provedeno za potrebe master teze: Rokša, Edita (2015), *Upravljanje ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji*, master teza, Odsjek za politologiju, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu

<sup>15</sup> „ADVANTAGE AUSTRIA sa mrežom od oko 110 ureda u preko 70 zemalja širom svijeta nudi austrijskim preduzećima i njihovim internacionalnim poslovnim partnerima široku lepezu usluga. Ostale usluge koje nudi ADVANTAGE AUSTRIA sežu od uspostavljanja kontakata za austrijska preduzeća prilikom potrage za uvoznicima, distributerima ili trgovačkim zastupnicima pa do pružanja detaljnih informacija o Austriji kao poslovnoj lokaciji i pomoći prilikom ulaska na austrijsko tržište“ (ADVANTAGE AUSTRIA BiH 2017).

<sup>16</sup> „Ključne usluge koje ova organizaciona jedinica nudi su: informiranje (o tržištima, tehnologijama, načinima finansiranja, načinima promoviranja i saradnje sa preduzećima iz drugih država), logistička podrška (vrši evaluaciju biznis potencijala svake kompanije, povezuje kompanije sa potencijalnim inostranim partnerima, organizira poslovna putovanja i ukoliko je potrebno pribavlja dozvole iz zemlje koja se posjećuje kako bi sve proteklo u najboljem redu), prezentacije (prezentira austrijske kompanije pažljivo odabranim grupacijama i nudi mogućnost reklamiranja austrijskih kompanija na svojim portalima u svakoj zemlji u kojoj imaju predstavnništvo)“ (Austrian Economic Chambers 2014d).

*Kandidati koji ispunjavaju uvjete prolaze kroz dalji proces selekcije i detaljnijeg ispitivanja kompetencija i vještina u formi testova, intervjuua i simulacija. U narednom koraku, najuspješniji kandidati upućuju se na intervju koji obavljaju čelne osobe oba odjela. Kandidati koji uspješno okončaju intervju upućuju se na dodatnu edukaciju, preciznije desetomjesečnu detaljnu obuku iz oblasti diplomatske službe (Rokša 2015: 114-116).*

*Nakon okončane obuke vrši se ponovna selekcija gdje se iz cjelokupnog broja kandidata izdvajaju oni najbolji i raspoređuju na odgovarajuće pozicije u diplomatskim misijama (zvanično ih upućuje Ministarstvo vanjskih poslova Republike Austrije). Ekonomske diplomate u svom radu su dužne poštovati i voditi se principima, ciljevima i zadacima Savezne privredne komore budući da oni predstavljaju fundament ekonomske diplomatije ove države. Pored općih principa, ciljeva i zadataka službenici na godišnjoj razini dobiju jasne instrukcije i plan rada za tu godinu u kojem je navedeno šta je neophodno postići (povećanje izvoza iz Austrije u zemlju prijema, povezivanje kompanija tih zemalja, organiziranje naučnih i privrednih konferencija, seminara, provođenje promotivnih aktivnosti, prijema, ceremonija i pružanja ekspertskih usluga u formi konsultacija). Shodno uspjehu u realizaciji zadatih godišnjih planova vrši se evaluacija učinkovitosti službenika a spomenute evaluacije smatraju se relevantnim u procesu promocije i unaprjeđenja. Uspješno realizirani planovi u tri misije u trajanju od tri godine smatraju se solidnim osnovom za unaprjeđenje. Na ovaj način uposlenici se motiviraju da dugoročno ostvaruju dobre rezultate, a što rezultira većom posvećenošću poslu i ostvarivanju ciljeva ekonomske diplomatije. U konačnici uposlenici službu mogu napustiti iz razloga neadekvatnog obavljanja dužnosti (premještanje, otkaz i samovoljno napuštanje organizacije) ili penzionisanjem, te smrću (Rokša 2015: 114-116).*

Iz kratke analize procesa upravljanja ljudskim resursima u slučaju Republike Austrije moguće je uočiti da se velika pažnja posvećuje odabiru, kontinuiranoj edukaciji, motiviranju, kontroliranju i unaprjeđenju uspješnih kadrova. Odabir

---

<sup>17</sup> U tom smislu, pored općeobrazovnih uvjeta (imati završen fakultet društvenih nauka, oblasti ekonomije, biznisa ili prava), neophodno je poznavati strane jezike (engleski je obavezan a po mogućnosti više stranih jezika). Bitan uvjet je da kandidat bude državljanin Republike Austrije budući da to implicira veću dozu lojalnosti i patriotizma te veću posvećenost realizaciji nacionalnih i ekonomskih ciljeva. Budući da rad u diplomatskoj službi podrazumijeva dinamično poslovno okruženje i često mijenjanje mjesta prebivališta od kandidata se također traži da prilože dokaz o zdravstvenoj sposobnosti da se prilagode promjenama i uvjetima različitih zemalja (npr. vremenski uvjeti, pritisak uvjetovan političkim dešavanjima i sl.). Prednošću se smatra sposobnost i spremnost na kontinuirano kretanje, putovanje i mijenjanje uvjeta življenja i rada. Kao i u svakom poslu iskustvo se smatra prednošću ali ne i nužno jednim od uvjeta. Budući da je visoko obrazovanje u društvenim naukama u Republici Austriji koncipirano tako da se naglasak stavlja na različite aspekte praktičnog rada studenata može se smatrati da diplomati u konačnici posjeduju određena iskustva stečena tokom školovanja (Rokša 2015: 114-116).



adekvatnih kadrova je od presudnog značaja za realizaciju zadatih ciljeva, a rezultati su kvantitativno mjerljivi. U tom kontekstu, ovaj model upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji kao sastavni dio inicijative "Go- International" polučio je konkretne rezultate, a oni se nalaze u tabeli ispod.

	Izvoz robe iz Austrije (u milijardama EUR)	Izvoz usluga iz Austrije (u milijardama EUR)	Broj izvoznika (Austrija)	Austrijska izravna ulaganja u inozemstvo (u milijardama EUR)
2003	78.9	28.6	18,500	44.6
2017	141.9	58.9	58,500	201.1
Promijena %	+80	+106	+205	+354

Tabela. 1 Šta je postignuto od 2003. godine?

**Napomena:** Tabela prevedena i prilagođena na osnovu podataka iz brošure Go-International [The Austrian Federal Ministry for Digital and Economic Affairs (BMDW) and the Austrian Federal Economic Chamber (WKÖ). Go International Brochure. str. 7].

Temeljem prezentiranih podataka moguće je uočiti značajne promjene u: količini izvoza roba i usluga, broja izvoznika, povećanja investiranja u druge države. Ovaj ekonomski uspjeh zasnovan je na mreži podrške (110 ureda u 70 država) kojom upravlja ADVANTAGE AUSTRIA u okviru diplomatsko-konzularne mreže Republike Austrije.

Analizirani model može biti primjer dobre prakse, koji se, uz uvažavanje specifičnosti svake države, može adaptirati u funkciji uspostave i razvoja uspješne ekonomske diplomatije.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U uvjetima globaliziranih ekonomskih odnosa ekonomska diplomatija svake države mora biti adekvatno institucionalizirana na makro i mikro razini. Državne i nedržavne institucije u ekonomskoj diplomatiji imaju presudnu ulogu u kreiranju adekvatnog poslovnog okruženja, pružanju podrške privredi, privlačenju direktnih stranih investicija, podizanju razine konkurentnosti, te zadržavanju postojećih i pronalaženju novih tržišta. Ključno je da kadrovi angažirani u državnim i nedržavnim institucijama, od značaja za ekonomsku diplomatiju, posjeduju adekvatna teorijska, ali i praktična

znanja kako bi mogli odgovoriti na izazove. Ova činjenica nameće potrebu da se upravljanju ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji pristupa uz uvažavanje svih njenih specifičnosti. Klasični proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata analizu poslova, planiranje, regrutiranje, selekciju, obuku, razvoj, ocjenjivanje, nagrađivanje uposlenika i napuštanje organizacije. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji od ključnog značaja su proces regrutiranja, selekcije, obuke i razvoja uposlenika. Značaj ovih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji posebno je istaknut u studiji slučaja Republike Austrije u kojoj je opisan cjelokupan tok ljudskih resursa. Na osnovu studije slučaja možemo zaključiti da proces regrutiranja kadrova za ekonomsku diplomatiju zahtijeva odgovarajuću stručnu spremu što implicira posjedovanje neophodnih teorijskih znanja iz društvenih nauka, a naročito iz oblasti međunarodnih odnosa, diplomatije, međunarodnih ekonomskih odnosa, ekonomske politike, trgovinske politike, političke ekonomije te međunarodne političke ekonomije. Pored teorijskih znanja obrazovni sistem Republike Austrije je predvidio stjecanje i praktičnih znanja iz spomenutih oblasti tako da kandidati po okončanju obrazovanja posjeduju bazična teorijska i praktična znanja.

Međutim, budući da je riječ o vrlo dinamičnim oblastima u kojima se promjene dešavaju svakodnevno prepoznat je značaj obuke i cjeloživotnog učenja kako bi ekonomske diplomate bile spremne odgovoriti svim izazovima. Rad ekonomskih diplomata predmet je kontinuirane evaluacije, a uspješnost u realizaciji zadatih općih i pojedinačnih ciljeva je preduvjet za napredovanje u službi. Uspješne ekonomske diplomate imaju priliku svoj radni vijek provesti u diplomatskoj službi. Manje uspješni kandidati mogu biti premješteni na pozicije koje više odgovaraju njihovim sposobnostima, a u krajnjem slučaju predviđena je i mogućnost otpuštanja iz službe.

Uspješnost uposlenika u ekonomskoj diplomatiji je kvantitativno mjerljiva, a u kontekstu odabrane studije slučaja prezentirani su (Tabela 1) rezultati uspješno realiziranog programa "Go- international" čiju operacionalnu i upravljačku bazu čini ADVANTAGE AUSTRIA sa mrežom od 110 ureda u preko 70 država. Spomenuti program nastavlja funkcionirati uz manje dopune i u narednom periodu (2015-2019).

## LITERATURA

1. ADVANTAGE AUSTRIA BiH (2017), O nama, pristupljeno 14. 07. 2017. sa <http://www.advantageaustria.org/ba/Oesterreich-in-Bosnien-Herzegowina.bs.html>
2. Austrian Economic Chambers (2014a), Our principals, Austrian Economic Chambers, Wien, pristupljeno 01. 12. 2014. sa <https://www.wko.at/Content.Node/wir/AustrianEconomicChambersOurPrinciples.html>
3. Austrian Economic Chambers (2014b), Member contributions, Austrian Economic Chambers. Wien, pristupljeno 01. 12. 2014. sa <https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Kammerumlagen-Hebesaetze.html>
4. Austrian Economic Chambers (2014c), Our Members, Austrian Economic Chambers, Wien, pristupljeno 01. 12. 2014. sa <https://www.wko.at/Content.Node/wir/AustrianEconomicChambersOurMembers.html>
5. Austrian Economic Chambers (2014d), Our services, Austrian Economic Chambers, Wien pristupljeno 01. 12. 2014. sa [https://www.wko.at/Content.Node/wir/ADVANTAGE\\_AUSTRIA.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/ADVANTAGE_AUSTRIA.html)
6. Austrian Economic Chambers (1994), Regulations based on the Trade, Commerce and Industry Regulation Act, Austrian Economic Chambers, Wien, pristupljeno 01. 12. 2014. sa [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Verordnungen\\_gemaess\\_21\\_und\\_22\\_Gewerbeordnung\\_1994.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Verordnungen_gemaess_21_und_22_Gewerbeordnung_1994.html)
7. Austrian Economic Chambers (1998a), Economic Chamber Act, Austrian Economic Chambers, Wien pristupljeno 01. 12. 2014. sa <https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/WKG.html>
8. Austrian Economic Chambers (1998b), *Regulations based on the Economic Chamber Act*, Austrian Economic Chambers, Wien pristupljeno 01. 12. 2014. sa [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Verordnungen\\_\(Satzungen\)\\_auf\\_der\\_Grundlage\\_des\\_Wirtschafts.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Verordnungen_(Satzungen)_auf_der_Grundlage_des_Wirtschafts.html)
9. Bayne, Nicholas, Stephen Woolcock (2003), *The New Economic Diplomacy – Decision Making and Negotiation in International Economic Relations*, Ashgate
10. Bogičević, Biljana (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakuleta u Beogradu, Beograd
11. Condrey, E. Stephen (2005), *Handbook of Human Resource Management in Government- Second edition*, Jossey-Bass, San Francisco

12. Džombić, Ilija J. (2008) *Ekonomska diplomatija Bosne i Hercegovine*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Banja Luka.
13. Hartleb, Karl (2015), ADVANTAGE AUSTRIA A perspective on European Economic Diplomacy. TPO General Meeting: Milan, 15-16 October 2015. pristupljeno 14. 07. 2017. sa [http://www.europe-tpo.com/sites/default/files/upload/images/austria\\_151015presentation\\_european\\_economic\\_diplomacy\\_etpo\\_milano.pdf](http://www.europe-tpo.com/sites/default/files/upload/images/austria_151015presentation_european_economic_diplomacy_etpo_milano.pdf)
14. Harzing, Anne W., Jan van Ruysseveldt (2004), *International Human Resource Management*, SAGE Publication Ltd. London/Thousand Oaks/New Delhi.
15. Information Resources Management Association USA (2012), *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Vol. 1*. Hershey: Business Science Reference.
16. Information Resources Management Association USA (2012), *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Vol. 2*. Hershey: Business Science Reference.
17. Information Resources Management Association USA (2012), *Human Resource Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Vol. 3*. Hershey: Business Science Reference.
18. Kostecki, Michel, Oliver Naray (2007), *Commercial Diplomacy and International Business*, Den Haag: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael". pristupljeno 20. 03. 2015. sa [http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070400\\_cdsp\\_diplomacy\\_kostecki\\_naray.pdf](http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf)
19. Larsen, Henrik H., Wolfgang Mayrhofer (2006), *Managing Human Resource in Europe*. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York
20. Losey, Michael, Sue Meisinger, Dave Ulrich (2005), *The Future of Human Resource Management - 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*, John Wiley & Sons. Inc, New Jersey
21. Prvulović, Vladimir (2002), *Ekonomska diplomatija*, Megatrend, Beograd
22. Rahimić, Zijada (2010), *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo
23. Raičević, Miroslav (2006), *Ekonomska diplomatija*, Institut za ekonomsku diplomatiju, Beograd
24. Rokša, Edita (2015), *Upravljanje ljudskim resursima u ekonomskoj diplomatiji*, master teza, Odsjek za politologiju, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu

25. Santos Neves, Miguel (2017), "Economic diplomacy, geo-economics and the external strategy of Portugal, Vol. 8, N<sup>o</sup>. 1 (May-October 2017), pp. 88-118.
26. Suša, Budislav (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o. Novi Sad
27. Šunje, Aziz (2002), *TOP-MENADŽER: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo
28. The Austrian Federal Ministry of Science, Research and Economy and The Austrian Federal Economic Chamber (2017), *Go- International Brochure*, pristupljeno 14. 07. 2017. sa [https://www.go-international.at/go\\_international\\_brochure\\_en.pdf](https://www.go-international.at/go_international_brochure_en.pdf)
29. The Austrian Federal Ministry for Digital and Economic Affairs (BMDW) and the Austrian Federal Economic Chamber (WKÖ), *Go- International Brochure*, pristupljeno 08. 04. 2019. sa [https://www.gointernational.at/go\\_international\\_brochure\\_en.pdf](https://www.gointernational.at/go_international_brochure_en.pdf)
30. Stredwick, John (2005), *An Introduction to Human Resource Management*, Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
31. Sparrow, Paul, Chris Brewster, Hilary Harris (2004), *Globalizing Human Resource Management*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ECONOMIC DIPLOMACY: A CASE STUDY OF THE REPUBLIC AUSTRIA**

### **Summary:**

In the globalized economic relations Economic diplomacy has experienced a complete affirmation, and that necessarily imposes the need for finding an adequate institutional model on the macro and micro level. Institutional models of economic diplomacy vary from country to country, depending on the extent to cooperate between state and non-state actors. In the case study, we have analyzed the forms of cooperation between these actors in the field of human resources management. The Austrian Human Resource Management Model in Economic Diplomacy can be the basis for creating adequate national models, taking into account the specificity of each country.

**Keywords:** diplomacy; economic diplomacy; human resource management; Republic of Austria

Adresa autora  
Authors' address

Edita Rokša  
Udruženje za cjeloživotno učenje "Minerva"  
roksaedita@gmail.com

Ehlimana Spahić  
Univerzitet u Sarajevu  
Fakultet političkih nauka  
ehlimana.spahic@fpn.unsa.ba