

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд (МЕФ)

Московская международная высшая школа бизнеса (МИРБИС)
Ledra College Nicosia

ФАКУЛТЕТ ЗА
ПРИМЕЊЕНИ
МЕНАЏМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ
И ФИНАНСИЈЕ



МЕФ

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

ИНОВАЦИЈАМА У БУДУЋНОСТ

8. децембар 2016. Београд

ISBN 978-86-84531-27-0

Универзитет Привредна академија у Новом Саду

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

Међународна научно-стручна конференција

ИНОВАЦИЈАМА У БУДУЋНОСТ

– ЗБОРНИК РАДОВА –

**Doc.dr Tatjana Janovac, Aleksandra Škobalj, Svjetlana Kalinić,
Lidija Pači, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije**

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I UPRAVLJANJE ZNANJEM

***Apstrakt:** U procesu savremenog upravljanja, ljudski resursi predstavljaju osnov dugoročnog uspeha organizacije. Znanje je ključni resurs i jedini resurs bez ograničenja, resurs koji stvara novu ili dodatnu vrednost. Stvorena nova vrednost jeste osnovni pokretač razvoja ne samo pojedinca, organizacije, već i celog društva.*

Ekonomija zasnovana na znanju u prvi plan stavlja adekvatno upravljanje kadrovima i intelektualnim kapitalom uz neprestano prilagođavanje promenama koje dolaze iz eksternog okruženja. U radu se razmatra značaj i uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta upravljanja znanjem.

***Ključne reči:** menadžment ljudskih resursa, upravljanje intelektualnim kapitalom, nova vrednost, konkurentska prednost, ekonomija zasnovana na znanju*

UVOD

Danas organizacije posluju u drugačijem ambijentu u odnosu na period pre trideset, četrdeset i više godina. Dinamične promene nalažu staln proces prilagođavanja. Ključ uspeha jeste fleksibilnost i odgovor na promene, odnosno inovativnost i prihvatanje novih koncepta upravljanja. Osnovne barijere prihvatanja promena jesu stroga hijerarhijska struktura, nepromenjena i statična kultura, kao i pogrešan stil rukovođenja.

U procesu savremenog upravljanja, ljudski resursi dobijaju sve više na aktuelnosti i značaju. Značaj ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da su ljudi najvažniji resurs svake organizacije i ključni faktor postizanja konkurentske prednosti.

Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa, moramo naglasiti činjenicu da ga ne možemo posmatrati kao birokratsku, personalnu funkciju koju je nekada imao u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa danas, ima mnogo širi značaj i ulogu.

Ključna uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste u obezbeđivanju „pravih ljudi“ koji mogu obezbediti kompetitivnu prednost organizacije. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima je od presudnog značaja za razvoj organizacije, pošto je čovek srž svakog posla i najvažniji faktor generisanja nove vrednosti. Menadžment ljudskih resursa predstavlja upravljanje ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Ovaj sektor ima ulogu razvijanja odgovornosti i povećanja produktivnosti kao i efikasnosti, i predstavlja podršku svakom sektoru. Povezuje timove i ljude, ubrzava i olakšava procese.

Upravljanje ljudskim resursima u ekonomiji zasnovanoj na znanju zahteva redizajniranje i prilagođavanje procesa, uspostavljanje drugačijeg sistema vrednosti, izgradnju drugačije vrste kulture.

Predmet istraživanja u ovom radu jeste značaj i uloga menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta upravljanja znanjem. Stoga u radu će se prvo objasniti koncept upravljanja znanjem, odnosno intelektualnim kapitalom, benefiti od primene ovog koncepta, uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta, kao i pojam ekonomije zasnovane na znanju.

NOVI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa se razvijao u skladu sa novim uslovima poslovanja u ekonomiji znanja. Znanje predstavlja novu vrednost i poluga je razvoja ne samo kompanija, već i celog društva. Pojam „ekonomija znanja“, ili „ekonomija zasnovana na znanju“ predstavlja ekonomiju dvadeset prvog veka.

Pod pojmom menadžment znanja podrazumeva se proces obezbeđivanja, oblikovanja, čuvanja, i usmeravanja znanja u cilju stvaranja „nove“ ili „dodatne“ vrednosti.

Proces obezbeđivanja znanja može biti iz internih ili eksternih izvora. U radu ćemo se fokusirati na interne izvore obezbeđivanja znanja. Osnovni izvor znanja u organizaciji jesu zaposleni. Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba da doprinese situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a relevantna znanja, u vidu informacija i podataka, biti uspešno prikupljena, sređena i distribuirana. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi od konkretne situacije, unutrašnjih faktora i strategije upravljanja, kao i okruženja u kojoj se organizacija nalazi. Mnoge organizacije sa rigidnom strukturom, neizgrađenom kulturom, u odsustvu „pravog vođe“, nemaju mehanizme kojima mogu identifikovati, sistematizovati a potom i upotrebiti, odnosno učiniti dostupnim znanje.

Menadžment ljudskih resursa, jeste podrška procesu upravljanja znanjem. Autori kao što su Evans, Dalkiri Bidian (Micić R, 2016) razlikuju sedam faza procesa upravljanja znanjem, i to: identifikacija, kreiranje, stvaranje, deljenje, korišćenje, učenje i poboljšanje. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa jeste da kroz aktivnosti omogući sticanje novih znanja, identifikaciju postojećih, kao i transferisanje znanja.

Prvi korak upravljanja ljudskim resursima jeste obezbeđivanje odgovarajućih ljudi kao izvora znanja (kroz aktivnosti kao što su: planiranje, regrutovanje, selekcija, obuka i razvoj), zatim stvaranje sistema vrednosti organizacionog okruženja (kreiranje organizacione kulture), stvaranje klime korišćenja i podele znanja i dostupnosti informacija (kroz sistem komunikacionih i informacionih tehnologija) i konačno stvaranje podsticaja za primenu znanja za korist organizacije u kojoj ljudi rade (motivisanje, identifikacija sa ciljevima, vrednovanje rezultata, nagrađivanje).

Polazeći od konstatacije da su i menadžment znanja i menadžment ljudskih resursa u kauzalnom odnosu, dolazimo do zaključka da se sam pojam znanja vezuje za interakcije među ljudima, posebno na one koje se odnose na komuniciranje, učenje, deljenje znanja ili stvaranje znanja. Kao takvo, znanje se nalazi u osnovi programa menadžmenta znanja (Petrović J, Petrović N, 2010).

KLJUČNI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM

„Sve ono što podrazumevamo znanjem dokazuje se u praksi. Danas je znanje informacija koja je primenljiva u praksi, informacija usmerena ka rezultatu” **Piter F. Draker**

Pod pojmom „intelektualni kapital“ može se smatrati samo ono znanje koje je primenljivo i koje ima praktičnu vrednost.

Pitanje koje se nameće jeste: „Kako se intelektualni kapital može učiniti dostupnim i upotrebljivim za zaposlene?“

U organizacijama znanje se može pojaviti u dva oblika (Šinžar B, 2010):

- **materijalnom (eksplicitnom)** → u obliku planova, nacрта, patenata, licenci, baza podataka, priručnika, poslovnika, korporacijskih standarda, kompjuterskih programa, itd.
- **nematerijalnom (tacitnom, skrivenom)** → koji je u glavama zaposlenih (znanje, vizije, sposobnosti, načini rešavanja problema, rukovođenje, kultura, iskustvo ...).

Odnosno, sa aspekta organizacije, najviše se pominju eksplicitno i tacit (prećutno) znanje. Eksplicitno znanje može da se identifikuje. Ono je vidljivo, dostupno svim zaposlenima u organizaciji, jednostavno prenosivo i lako opisivo. Može se kategorisati kao formalno ili sistematsko. Dokumentovano je u organizaciji. Sadrži ga računarski sistem organizacije, ili se nalazi u papirnoj formi i prosleđuje se tj. distribuira verbalno, putem procedura u papirnoj formi ili putem brojnih komunikacionih mreža tj. lako je prenosivo. Za razliku od njega, tacit (prećutno) znanje nalazi se u glavama zaposlenih, teže se identifikuje, nije kodifikovano, ali predstavlja pokretač promena. Ono je izvor inovacija, tj. predstavlja najvažniju osnovu vrednosti organizacije (Dimitrijević V, 2015).

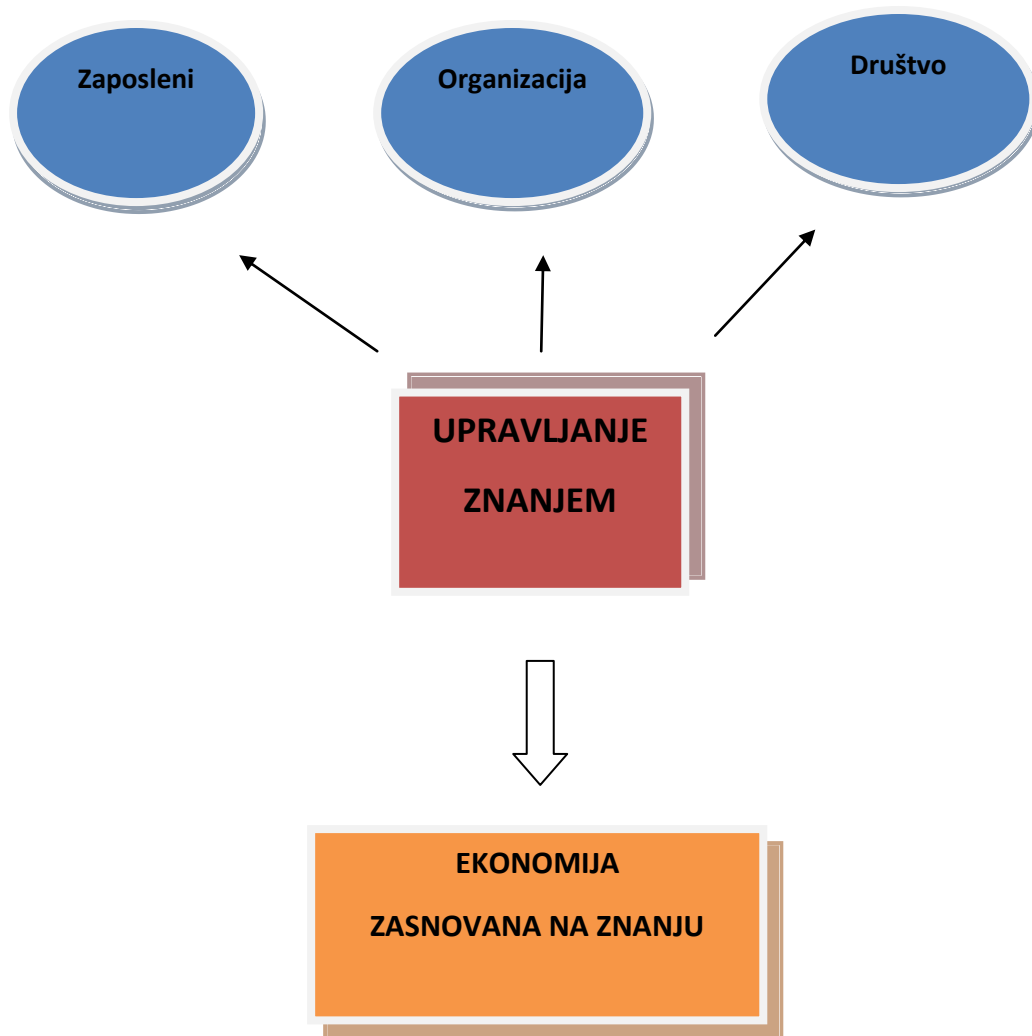
Što se tiče upravljanja znanjem, u literaturi se mogu naći dva ključna koncepta upravljanja znanjem (www.academia.edu):

- **ad hoc** (“ za ovu priliku”) pristup (oslanja se na pamćenje pojedinca, koji bi mogao u svojoj memoriji imati pohranjeno znanje za rešavanje određenog problema u određenom trenutku).
- **usvajanje znanja** (faze usvajanja znanja su pre učenja, za vreme učenja i nakon učenja).

Brojne su koristi od primene koncepta upravljanja znanjem. Mnogi eksperti koji se bave proučavanjem znanja su pokušali da kvantifikuju doprinos upravljanja znanjem izražen kroz poslovni rezultat. Opšta je konstatacija da upravljanje znanjem doprinosi bržem i kvalitetnijem rešavanju problema, smanjivanju troškova, povećanju kreativnosti i inovativnosti, boljem imidžu organizacija, boljoj poziciji zaposlenih, proaktivnom pristupu zaposlenih i cele poslovne organizacije. Poseban doprinos je ostvarivanje konkurentске prednosti bazirane na aktivnom znanju. Ono što je važno napomenuti jeste da se znanje ne može izgubiti odlaskom pojedinca iz organizacije, već ono ostaje zauvek unutar izgrađenih vrednosti organizacije.

U tom smislu aktivno znanje organizacijama može između ostalog da obezbedi (Krsmanović M, Krsmanović B, 2015.):

- kreativnosti i inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržištu,
- zadovoljstvo zaposlenih i veću motivaciju uz bitno smanjene fluktuacije zaposlenih,
- promenu stila upravljanja,
- smanjivanje troškova eliminisanjem neželjenih procesa.



Slika 1. Osnovni pravci i uticaji koncepta upravljanja znanjem

EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

Razvijena društva teže stvaranju „društva znanja“. Društvo „zasnovano na znanju” jeste društvo stabilne ekonomije, odnosno ekonomije zasnovane na znanju.

Pregledom naučne literature može se zaključiti da mnogi autori naglašavaju značaj ekonomije zasnovane na produktivnosti znanja kao osnove nacionalne konkurentnosti na međunarodnom tržištu. (Draker, 1993, Porter 1990, Thurow 1996, prema Peters M, 2001)

„Ekonomija znanja“ ili „ekonomija zasnovana na znanju“ definisana je u nacionalnim politikama mnogih zemalja : Velike Britanije, Australije, Novog Zelanda, Irske, Kanade, SAD, zatim u zemljama jugoistočne Azije i Kini, ukazujući da ekonomija zasnovana na znanju ima značajnu politiku implikacije za organizaciju povećanja proizvodnje i zapošljavanja. I mnoge međunarodne organizacije, kao što je Svetska banka, MMF, OECD, i dr. u svojim programima ukazuju na značaj „ekonomije znanja“ (Peters M, 2001).

Znanje mora biti pre svega u funkciji razvoja privrede i društva uopšte, odnosno, mora biti praktično i upotrebljivo. To zahteva angažovanje većeg broja istraživača, transfer znanja i specijalizaciju u uskim oblastima. U tom cilju, obrazovni sistem treba da omogući razvoj ljudskih resursa koji će dati značajan doprinos u kreiranju konkurentne i dinamične preduzetničke ekonomije, sposobne za održivi ekonomski rast. Kako politika obrazovanja ne treba da bude samo politika kreiranja ljudskih resursa, već je i deo ukupne razvojne politike jednog društva, privredni subjekti treba da budu ključni pokretači inovacija, konkurentnosti i unapređenja savremenog obrazovnog sistema. Ulaganje u obrazovanje, odnosno u obezbeđivanje odgovarajućih ljudskih resursa kao odgovora na izražene potrebe dinamičnog i konkurentnog tržišta, ima karakter investicionog ulaganja i postaje preduslov bez koga se ne može ostvariti održiv ekonomski napredak.

ZAKLJUČAK

Znanje je jedini resurs bez ograničenja. Posedovati znanje ima ključnu važnost za lično i društveno napredovanje. Proces sticanja znanja doprinosi individualnom napretku i razvoju određenih kompetencija neophodnih za uključivanje u društvene procese.

Upravljanje ljudskim resursima u ekonomiji zasnovanoj na znanju zahteva redizajniranje i prilagođavanje procesa, uspostavljanje drugačijeg sistema vrednosti, izgradnju drugačije vrste kulture. Neophodno je uspostaviti mehanizme koji mogu identifikovati, sistematizovati i transferisati, odnosno učiniti dostupnim znanje u organizaciji. Efektivno upravljanje znanjem, organizaciji može obezbediti produktivnost i efikasnost, pre svega konkurentnost i održivost. Zato je neophodno razvijati ljudske potencijale i neprestano povećavati njihovu kompetentnost.

Osnovna namera autora ovog rada jeste da prikaže kauzalni odnos menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja znanjem, ističući ulogu i značaj menadžmenta ljudskih resursa u primeni koncepta upravljanja znanjem.

Abstract: *In the process of modern management, human resources are the basis of long-term success of the organization. Knowledge is the key resource and the only resource without limitation, a resource that creates new or additional value. Created new value is the basis of the driving force of development, not only of individuals, organizations, but the society as a whole.*

Knowledge-based economy puts the spotlight on adequate management of human resources and intellectual capital with constant adaptation to changes that come from the external

environment. This paper discusses the importance and role of human resource management in the application of the concept of knowledge management.

Key words: *human resource management, management of intellectual capital, new value, competitive advantage, knowledge-based economy*

LITERATURA

1. Chakravarthy, B. et al., "Knowledge Management and Competitive Advantage", u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
2. Dimitrović M. V.; „Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacija“; Doktorska disertacija; Fakultet organizacionih nauka; Beograd, 2015.
3. Dessler G: „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“, Data Status, Beograd, 2007.
4. Gaponenko, A. L., Orlova, T. M.; Upravljenje znanjima: kak prevaritit znanie v kapital, Moskva: Eksmo, 2008.
5. Janovac T: „Unapređenje kvaliteta visokoškolske ustanove na osnovu kriterijuma potreba korisnika“, doktorska disertacija, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2014
6. Krsmanović M.; Krsmanović B.; Koncept ekonomije zasnovane na znanju; Univerzitet u Istočnom Sarajevu; Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina; Novi ekonomist časopis za ekonomsku teoriju i praksu; januar-jun, 2015.
7. Micić R. Izazovi primene koncepta upravljanja znanjem, International scientific conference –ERAZ 2016, Knowledge based sustainable economic development, 2016-
8. Micić R, Arsić Lj: Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji, Ekonomski pogledi, 2/2010, str.2-40, Pregledni rad, UDC (331.101.262), 2010.
9. Peters M. : National education policy constructions of the ‘knowledge economy’: towards a critique, Journal of Educational Enquiry, Vol. 2, No. 1, 2001.
10. Petrović J., Petrović N., „Upravljanje znanjem u funkciji održivog razvoja“, II Međunarodni simpozijum, Fakultet tehničkih nauka, Kosovska Mitrovica, 2010.
11. Torington D, Hall L, Taylor S: Menadžment ljudskih resursrsa, Data Status, Beograd, 2004
12. Šinžar B.; Savremeno poslovanje, PROFIT; Upravljanje znanjem; avgust, 2010.
13. Šišić D.; Upravljanje znanjem kao koncept menadžmenta; Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije; Br./No. 2; Banja Luka; Decembar 2011.
14. http://www.academia.edu/5291330/UPRAVLJANJE_ZNANJEM, preuzeto: 16.11.2016.