

ULOGA ZNANJA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

REZIME: U savremenom društvu, znanje postaje osnovni privredni resurs, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. U savremenoj privredi znanje se primenjuje na znanje. U takvom društvu, obrazovanje postaje imperativ – društvo znanja zahteva obrazovanje pojedinaca, koji su odgovorni i koji znanjem doprinose razvoju društva. U savremenoj privredi nije moguće ostvariti značajnije poslovne uspehe kroz proizvodnju i distribuciju dobara i robe ili upravljanje novcem, već isključivo posedovanjem informacija i povećanje produktivnosti znanja. Marketing omogućava upravljanje znanjem, odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih poslovnih funkcija privrednog društva. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. Jedan od najznačajnijih problema domaće privrede jeste neadekvatna upotreba znanja ljudskog potencijala, pri čemu se ne misli samo na tehnološka znanja, već i na znanja koja su potrebna za efikasno upravljanje privrednim društvom. U tom smislu, domaćoj privredi je potreban inovativni menadžment i to mnogo više nego tehnička inventivnost. Savremena organizacija zahteva od zaposlenih efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost a za ostvarivanje ovih ciljeva oni moraju posedovati niz sposobnosti, osobina ličnosti, znanja, veština i motivaciju.

Ključne reči: znanje, resursi, organizacija, menadžment, razvoj, poslovanje

Uvod

Glavni vektor koji kreira i uobličava sve promene koje se dešavaju u savremenom svetu jeste tehnološki napredak. Tehnološki napredak predstavlja rezultat kumulativnog efekta povećanja znanja posebno u XIX i XX veku. Tehnologija je

* Asistent na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerziteta Privredna akademija, Novi Sad

najdinamičniji faktor razvoja. Savremeno društvo prema Drakmaru jeste društvo znanja – znanje je postalo osnovni resurs i korisno dobro. U tom smislu Draker uočava tri faze samog znanja:

- tokom stotinu godina tokom prve faze, znanje je važno za alatke, procese, proizvode i to je stvorilo industrijsku revoluciju,
- u drugoj fazi, počev od oko 1880. godine a sa kulminacijom oko završetka II svetskog rata, znanje u svom novom značenju počelo je da se primenjuje na rad – to je najavilo i uvelo revoluciju produktivnosti,
- poslednja faza je počela posle II svetskog rata. Danas je znanje odnosi i primenjuje samo na znanje – to je revolucija menadžmenta¹.

Šezdesetih godina prošlog veka Piter Draker je skovao frazu „doba diskontinuiteta“ da bi na najbolji način definisao višestruki razvoj tehnologije i znanja, međunarodne ekonomije i ideologija. Ovaj termin je početkom devedesetih postao realnost savremenog privređivanja u kome dominira preduzetnički menadžment. Naime, sve više privrednih društava bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment.

On se zasniva na sledećim faktorima:

- prihvatanje promena,
- kreiranje inovacija,
- znanju kao osnovnom privrednom resursu.

U novom društvu znanje će postati strateški izvor moći i bogastva, a osnovna grupacija biće korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciji obavljanja poslovne aktivnosti, koje Draker naziva radnicima znanja koji znanje primenjuju na znanje i tako povećavaju produktivnost. U savremenom društvu znanje postaje osnovni privredni resurs, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. Tradicionalni faktori proizvodnje poput zemlje, radne snage i kapitala nisu nestali već su postali sekundarni oni se mogu relativno jednostavno nabaviti, pod uslovom da se raspolaže znanjem².

2. Unapređivanje produktivnosti i znanja savremenog poslovanja

Znanje postaje presudni faktor proizvodnje. Znanje postaje alatka, sredstvo da se ostvare rezultati u društvenom i ekonomskom razvoju. U savremenoj privredi znanje se primenjuje na znanje. U takvom društvu, obrazovanje postaje imperativ – društvo znanja zahteva obrazovanje pojedince, koji su odgovorni i koji znanjem doprinose razvoju društva.

¹ Drucker Peter, Postkapitalističko društvo, Beograd, 1996. str. 26

² Drucker Peter, Postkapitalističko društvo, Beograd, 1996. str. 47

Prema čuvenom teoretičaru i praktičaru u oblasti upravljanja kvalitetom Demingu³, ne postoji zamena za znanje. U znanje se ide stazom koju Deming naziva „dubokim znanjem“ i koji se sastoji iz sledećih elemenata: razumevanje i uvažavanje sistema, znanje iz oblasti varijacija, teorije znanja, tehnologije. Deming smatra da pripreme za budućnost podrazumevaju da zaposleni nikad ne prestanu da uče. To učenje podrazumeva kontinualno „snimanje“ okruženja (tehničkog, društvenog, ekonomskog) kako bi se osetila potreba za inovacijom, novim proizvodom, novom uslugom ili za inoviranjem metoda.

Osnovni cilj savremenog poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići jedino po osnovu kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja organizacije, koje je zasnovano na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog pojedinca zaposlenog u organizaciji. Kontinualno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovi imperativ savremene privrede i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi privrednog društva na globalnom tržištu. Ove pretpostavke treba da se ugrade u poslovnu politiku svake organizacije.

Produktivnost je najznačajniji faktor konkurentnosti u savremenom poslovanju. Borba za potrošače i za stabilno tržište učešće u suštini jeste borba za povećanje produktivnosti poslovanja. Ekonomska istorija od početka industrijske revolucije jeste obeležena potrebom za unapređivanjem produktivnosti rada.

Prema Drakeru⁴ primena znanja na rad donela je ekskluzivno uvećanje produktivnosti. Stotinama godina pre toga nije bilo uvećanja sposobnosti radnika da stvaraju dobra ili da pokreću dobra. Mašine su stvorile veći kapacitet ali radnici nisu bili znatnije produktivni nego što je to bilo u vreme antičke Grčke. Sa primenom koncepta „primene znanja na rad“ koji je uveo Tejlor, produktivnost je počela da raste po stopi 3,5–4% ukupno na godišnjem nivou, što je značilo udvostručenje produktivnosti svih 18 godina.

Prema Drakeru⁵, pošto društvo znanja mora da bude društvo organizacije, njegov centralni i značajni organ jeste menadžment. Suština menadžmenta je da se znanje učini produktivnim, drugim rečima menadžment je društvena funkcija, a u svojoj praksi je zaista slobodna veština.

U savremenoj privredi nije moguće ostvariti značajnije poslovne uspehe (pogotovo u međunarodnim razmerama) kroz proizvodnju i distribuciju dobara i robe ili upravljanje novcem, već isključivo posedovanjem informacija i povećanje produktivnosti znanja.

³ Edvards Deming, *Nova ekonomska nauka*, Beograd, 1996. god.

⁴ Drucker Peter, *Postkapitalističko društvo*, Beograd, 1996. str. 43

⁵ Drucker Peter, *Moj pogled na menadžment*, Novi sad, 2003. str. 196

3. Znanje kao poslovni resurs

Savremeni koncept upravljanja fokusira čoveka-čovek je najvažniji resurs poslovanja. Ljudi su bazni potencijal privrednog društva. Zaposleni moraju biti polazna i krajnja tačka u unapređivanju kvaliteta poslovanja privrednog društva. Tako je Edvard Deming u svom modelu za uspešan menadžment i poboljšanje kvaliteta, koji se sastoji od 14 principa, izuzetan značaj pridao ljudima a to posebno u sledećim tačkama:

- potrebno je uvesti permanentno obučavanje svih zaposlenih u privrednim društvima,
- uvesti program odlučnog obučavanja i ličnog usavršavanja,
- pokrenuti u akciju celokupan personal da se izvrši transformacija.

U informacionom društvu znanje postaje osnovni resurs privređivanja koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. To konkretno znači, da u savremenoj privredi nije moguće ostvariti značajnije poslovne uspehe (pogotovu u međunarodnim razmerama) kroz proizvodnju i distribuciju dobara i roba ili upravljanjem novcem, već isključivo posredovanjem informacija i povećanjem produktivnosti znanja.

Još je krajem pedesetih primećeno da jednu polovina ukupnih troškova funkcionisanja privrede SAD predstavljaju troškovi informacija⁶. U poslednjih 30 godina 1/3 svih kapitalnih investicija u razvijenim zemljama uložena je u opremu za obradu podataka i informacija. Društvo znanja zahteva obrazovanje pojedinaca, koji su odgovorni i koji svojim znanjem doprinose razvoju društva.

Marketing omogućava upravljanje znanjem, odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih poslovnih funkcija privrednog društva. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. Danas znamo da suštinu upravljanja bilo kojom funkcijom a posebno marketingom, čine informacije – dobre informacije omogućavaju uspešnu marketing akciju. Konkretno, to znači da upravljanje marketingom postaje aktivnost obrade informacija.

Prema Drakeru⁷, suština svake organizacije jeste marketing i inoviranje. Poslovna organizacija može da postoji samo u privredi koja se širi, a privredno društvo je specifično organ rasta, ekspanzije i promena. Inoviranje se odnosi na obezbeđivanje ekonomskih zadovoljstava. Nije samo dovoljno da privredno društvo ponudi neki proizvod ili uslugu. Ono mora da nudi bolje proizvode i usluge. Najproduktivnija inovacija jeste različit proizvod ili usluga koji stvaraju novu mogućnost za zadovoljenje potreba a ne unapređenje.

Sve aktivnosti privrednog društva moraju biti maksimalno tržišno orijentisane a posebno na značaju dobijaju one aktivnosti koje su direktno usmerene na

⁶ Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Novi sad, 2003. str. 56

⁷ Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Novi sad, 2003. str. 24

tržištu, rastu i razvoju privrednog društva. U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju privrednog društva posebno se izdvajaju poslovne funkcije, koje zbog svoje tržišne orijentacije nose stratejski predznak. To su marketing, kvalitet i istraživanje i razvoj. Rast i razvoj privrednog društva, pa samim tim i njegova uspešnost je određena tesnom međuzavisnošću između tri pomenute funkcije i njihovim sinergetskim efektom. Postizanje poslovne izvrsnosti (odnosno zauzimanje tržišne pozicije izvrsne kompanije) i kreiranje proizvoda i usluga svetske klase, kao osnovnog preduslova rasta i razvoja privrednog društva, nije posao samo jedne poslovne funkcije ili jedne organizacione celine privrednog društva, već je rezultat sinhronizovanog delovanja svih funkcija u privrednom društvu, prema precizno definisanim ciljevima poslovanja.

Znanje postaje presudni faktor proizvodnje. Draker izražava mišljenje da su „tradicionalni resursi“ – zemljište (prirodni resursi), radna snaga i kapital, postali od sekundarnog značaja, jer se mogu lako pribaviti samo ako se poseduje znanje⁸.

U novom društvu znanje će postati strateški izvor moći i bogastva, a osnovna društvena grupacija biće korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. Njih Draker naziva „radnicima znanja“. Reč je o društvu u kome umesto „odgovornosti za učinak ljudi“ dolazi „odgovornost za primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tome postiže“.

U savremenoj privredi menadžeri moraju biti osobe koje su sposobne da (usled erozije, amortizacije znanja – koja tokom 3 do 5 godina zastarevaju i do 50 %) stalno stiču nova znanja. Ova činjenica ukazuje na novu ulogu obrazovanja – obrazovanje mora da prožima celokupno društvo. Sistem obrazovanja mora da postane otvoren, dinamičan, ofanzivan, koliko i samo znanje, a škola gubi monopol u pružanju znanja. Iskustva svih razvijenijih zemalja govore da se znanje i organizacione sposobnosti kao i duh preduzimljivosti nalazi na čelu fundamentalnih faktora produktivnosti. Uspešno poslovanje privrednog društva sve više zavisi od produktivnosti znanja.

Brzi tempo promena u okruženju zahteva ljude koji su sposobni da odgovore na sve izazove koje sa sobom nosi savremeno poslovanje. Novi uslovi privredivanja zahtevaju ljude koji poseduju sledeće karakteristike:

- znanje,
- sposobnost za učenje,
- inicijativu,
- fleksibilnost,
- zalaganje,
- iskustva.

Drugim rečima, potrebno je da se ispune sledeći uslovi, koji formiraju zao kruženu fizionomiju savremenog poslovnog čoveka:

⁸ Drucker Peter, Postkapitalističko društvo, Beograd, 1996. str. 46

- multidisciplinarnost u obrazovanju (neopodno je postići spoj tehničko-tehnoških znanja, znanja iz oblasti ekonomije, menadžmenta, marketinga, ekologije, sociologije i psihologije),
- kreativnost u razmišljanju,
- inventivnost u radu,
- fleksibilnost u ponašanju,
- inovativnost u upravljanju,
- ofanzivnost u nastupu⁹.

Informatičko društvo zahteva stručnjake koji poseduju spoj različitih znanja i veština, pre svega iz oblasti menadžmenta i informacionih tehnologija, koji su sposobni da brzo donose odluke, koji pokazuju interes i sposobnost za primenu novih metoda i tehnika poslovanja i koji sami teže poboljšavanju radnog procesa.

Prema Drakeru ono što nazivamo informacionom revolucijom je u stvari revolucija znanja. Ono što je omogućilo rutinu u procesu nisu mašine. Softver predstavlja reorganizaciju tradicionalnog rada. Ključ nije elektronika, već kongitivan proces. To dalje znači da je ključ za održavanje liderske pozicije u privredi i tehnologiji biti društveni položaj stručnjaka i društveno prihvatanje njihovih vrednosti¹⁰.

Posebno je bitno da stručnjaci poseduju smisao za procenu informacionih potreba. Konkretno, to pretpostavlja da se kod malih stručnjaka mora izgraditi optimalan odnos između razmišljanja, senzacije i intuicije koji će omogućiti da se izvrši realna i blagovremena percepcija informacionih potreba.

Na šta ukazuju napred navedene činjenice? U uslovima savremenog poslovanja, preduzetnik je sve manje lider „velika ličnost“, „čovjek sa sjajnom idejom“, „čovjek sa vizijom“, a sve više mora da bude menadžer, dakle obrazovan poslovni čovek koji mora da poseduje skup određenih znanja i sposobnosti iz oblasti poslovanja, da je upoznat sa glavnim principima menadžmenta, kako bi uspeo da izvrši optimizaciju resursa u funkciji finansijskog rezultata, ali i zadovoljenja potreba potrošača i postizanja dobrobiti za celokupno društvo.

Javlja se potreba za neprestanim usavršavanjem znanja i sposobnosti zaposlenih, a posebno rukovodilaca, koji imaju nameru da uspešno posluju u savremenoj privredi. Nema povećanja produktivnosti poslovanja bez povećanja produktivnosti znanja.

Osnovno zadatak obrazovanja iz oblasti upravljačkih tehnika i veština jeste sticanje znanja koja su neophodna da bi se uspešno rukovodilo poslovanjem i/ili privrednim društvom, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja krajnji cilj jeste poslovno opismenjavanje za adekvatno upravljanje poslovanjem.

Obrazovanje za savremene uslove tržišnog poslovanja mora da stvori uslove i klimu koja će omogućiti da se novostečeno znanje primeni na rad i znanje

⁹ Đorđević D. i Anđić Ž., Uvod u poslovnu etiku i pravo, Zrenjanin, 2004. str. 20

¹⁰ Drucker Peter, Upravljanje u novom društvu, Novi Sad, 2005. str. 24

(akcenat nije samo na tome šta da se radi već i kako da se radi). U tom smislu, ukupan rezultat obrazovanja za preduzimljivost, mora biti preduzetnik i menadžer na koga se može primeniti u svetu opšteprihvaćena definicija „onaj koji je odgovoran za primenu i praktičnu izvođačku stranu znanja“.

Prema shvatanju Riderstrala i Nordstroma¹¹ ono što je ključno za savremenu formu nisu njene glavne sposobnosti, već njeni pametnjakovići. Prema rečima Nejtana Mirvorda iz Majkrosofta u društvu utemeljenom na znanju odnos između prosečnog i zaista dobrog nije više 1:2, kao nekada već 1:100, ili čak 1:1000.

Obrazovanje i znanje su novi faktori konkurentnosti. Svaki pojedinac mora da se permanentno usavršava i da unapređuje produktivnost svog znanja čini organizaciju produktivnom. Riderstral i Nordstrom napominju „ono što čini suštinu i izvoriste konkurentne prednosti – znanje, kvalitet i ljudi – mora postati svakodnevno pitanje za zaposlene“¹².

4. Unapređivanje znanja kao element razvoja konkurentnosti

U savremenoj privredi privredno društvo mora da balansira između mnogih ciljeva i promena. Ključni trendovi u makro i poslovnoj sredini utiču na ostvarivanje promena u privrednom društvu. I veliki broj privrednih društava mora da podstakne interne snage za radikalne promene u samom privrednom društvu.

Osnovni zadatak menadžmenta je da inicira, planira i institucionalizuje promene. Govoreći o novom konceptu organizacije, Draker, kaže da je priroda znanja u čestim promenama. Dinamika znanja nameće potrebu da svaka organizacija mora da ugrađuje menadžment promena u strategiju svog privrednog društva¹³.

Iskustva svih razvijenijih zemalja govore da se znanje i organizacione sposobnosti kao i duh preduzimljivosti nalazi na čelu fundamentalnih faktora produktivnosti. Uspešno poslovanje privrednog društva sve više zavisi od produktivnosti znanja.

5. Obrazovanje kao pretpostavka uspešnog razvoja poslovanja

U uslovima savremenog poslovanja, poslovni čovek je sve manje lider „velika ličnost“, „čovek sa sjajnom idejom“, „čovek sa vizijom“, a sve više mora da bude menadžer, dakle obrazovan poslovan čovek koji mora da poseduje skup određenih znanja i sposobnosti iz oblasti poslovanja, da je upoznat sa glavnim principima menadžmenta, kako bi uspeo da izvrši otimalizaciju resursa u funkciji finansijskog rezultata ali i zadovoljenja potreba potrošača i postizanja dobrobiti za celokupno društvo.

¹¹ Riderstrale J. i Nordstrom K., Funky Business, Beograd, 2004. str. 159

¹² Riderstrale J. i Nordstrom K., Funky Business, Beograd, 2004. str. 269

¹³ Sajfret Z, Adamović Ž. i Bešić C., Menadžment znanja, Zrenjanin, 2005. str. 32

Nacionalna privreda koja podražava preduzimljivost ili preduzimljiv duh stvara mogućnost za povećanje produktivnosti po osnovu investiranje u individualne sposobnosti pojedinca, kao i svake organizacije, bez obzira na njenu delatnost i karakter vlasništva.

Evidentno je da u savremenim uslovima poslovanja, opterećenim brzim tempom tehnoloških i organizacionih promena, postoji sve manje ljudi koji se mogu okarakterisati kao „rođeni preduzetnici“. Preduzetnik ne mora nužno da bude pojedinac koji je i vlasnik biznisa. On može da bude i zaposleni pojedinac koji radi kod poslodavca, ukoliko poseduje osobine koje su karakteristične za preduzimljivo ponašanje:

- inovatorstvo,
- liderstvo,
- preuzimanje rizika,
- fleksibilnost,
- improvizacija,
- sposobnost učenja.

Menadžer predstavlja orijentir za buduće horizonte poslovanja. U suprotnom privrednik će teško moći da komunicira sa svojim radnicima, tako i sa svojom poslovnom okolinom (banke, osiguravajuća društva, klijenti, poslovni partneri, državna administracija).

Drugim rečima javlja se potreba za neprestanim usavršavanjem znanja i sposobnosti privrednika koji imaju nameru da posluju u savremenoj privredi. Nema povećanja produktivnosti poslovanja bez povećanja produktivnosti znanja.

Jedan od najznačajnijih problema domaće privrede jeste neadekvatna upotreba znanja ljudskog potencijala, pri čemu se ne misli samo na tehnološka znanja, već i na znanja koja su potrebna za efikasno upravljanje privrednim društvom. U tom smislu, domaća privreda je potreban inovativni menadžment i to mnogo više nego tehnička invetivnost.

Osnovni zadatak obrazovanja jeste sticanje znanja koja su neophodna da bi se uspešno rukovodilo poslovanjem i/ili privrednim društvom, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja. Krajnji cilj jeste poslovno opismenjavanje za adekvatno upravljanje poslovanjem.

6. Ljudski resursi – uslov uspešnog poslovanja

Ljudski resursi i mogućnost koju nudi informaciona tehnologija su osnovni faktori razvoja, a odgovornost je osnovni princip koji oblikuje modernu organizaciju. Razvoj koncepta kvaliteta poslovanja zahteva unapređenje funkcije menadžmenta ljudskih resursa u cilju sveopšteg obrazovanja za sitem kvaliteta. Osnovni princip koji zadovoljava savremeni koncept kvaliteta je da je čovek najvažniji resurs. Ljudi su osnovni potencijal koje privredno društvo ima i oni moraju biti polazna i krajnja tačka u unapređenju kvaliteta poslovanja. Bez ljudi

sa odgovarajućim znanjem, sposobnostima i iskustvom ni najbolja ideja neće biti realizovana. Za povećanje produktivnosti kao imperativa moderne ekonomije, postiže se samo uz korišćenje sposobnosti svih ljudi i njihovu motivaciju, u atmosferi međusobnog razumevanja i poverenja između rukovodilaca i zaposlenih. Povećanje produktivnosti je lični odnos svakog pojedinca. Praksa ljudskih resursa sprovode svoj pozitivni uticaj putem: 1. obezbeđenja i poboljšanja kompetentnosti zaposlenih; 2. uticanja na njihovu motivaciju i posvećenost; 3. planiranja posla tako da se zaposleni podstaknu da daju svoj maksimum u radu.

Kvalitet proizvoda i usluga se ne može postići bez odgovarajućeg kadra koji raspolaže znanjem, sposobnostima i ličnim osobinama primerenim delatnosti preduzeća, poslovnim ciljevima i zahtevima tržišta. Naša privredna društva su do sada, u skladu sa vladajućim administrativnim modelom privrede i orijentacijom na proizvodnju umesto na tržište, bila uglavnom usmerena na obezbeđenje kvantiteta prema formalnim školskim kvalifikacijama. Za privredna društva koja tržišno posluju i kojima je kvalitet prioritet ovakva orijentacija je kontraproduktivna, njima je potreban racionalan broj zaposlenih, sa znanjima, sposobnostima i osobinama važnim za rad i ponašanje koje vodi ka uspehu i zadovoljavanju potreba kupaca i korisnika usluga. Insistiranje na racionalnosti ne podrazumeva drugu krajnost i zapostavljanje kvantiteta jer dolazi do preopterećenosti i brzog iscrpljivanja kadrovskog potencijala. Zapostavljanje kvantiteta je nehumano i štetno za pojedinca a i direktno ugrožava kvalitet.

Za obezbeđenje kvaliteta potrebna je optimalna kadrovska struktura, po broju primerena obimu posla, a po znanju, sposobnostima i osobinama ličnosti zahtevima koji proizilaze iz sadržaja posla i ciljeva organizacije. Od zaposlenih se više ne očekuje samo fizička snaga, usko operativno znanje, poslušnost, nego tehnička i stručna osposobljenost, ali i kreativnost, inovativnost, visoka motivisanost i odgovarajuće organizaciono ponašanje. Zahtevi kvaliteta (kreativnost, inovativnost) u odnosu na zaposlene nameću i promene pristupa procesu upravljanja kadrovskom strukturom.

Suočeni smo s izuzetno brzim i velikim promenama koje utiču na savremeno poslovanje i menadžment, kao i u promeni vrednosti onoga što za privredno društvo stvara vrednost. U prethodnim periodima pojam kapitala i stvaranje vrednosti bio je u sferi novca, materijalnih sredstava dok danas kapital i vrednosti predstavljaju ljudi i njihova znanja, kreativni i razvojni resursi. Ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvom poslom postaju osnovno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na izraitom konkurentskom globalnom tržištu. Rezultat tih promena je menadžment ljudskih resursa kao sažet izraz nove filozofije i prakse menadžmenta. Ljudi, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa nesumnjivo su ključne reči i dominantna preokupacija savremenih menadžera i organizacija.

U naučnoj literaturi pojam menadžment ljudskih resursa intenzivno ulazi i konstituiše se kao poseban predmet istraživanja poslednjih 10–15 godina. Mnogo važna naučna saznanja koja danas ulaze u područja menadžmenta ljudskih

resursa i koje su neposredan podsticaj za njihov razvoj, nastale su u prvoj polovini prošlog veka npr. Maslovljeva teorija motivacije 1943; Herzbergova teorija 1959; Likertov koncept ljudskih resursa 1961 godine i dr.¹⁴ Ljudi njihovo radno i organizaciono ponašanje, faktori koji ga određuju i usmeravaju decenijama su predmet istraživanja a najveći prioritet postaju u savremenom poslovanju. Model ljudskih resursa zasnovan je na shvatanju da čovek ima potrebu da koristi i razvija svoje sposobnosti i veštine. Pokreti produktivnosti i kvaliteta u Japanu su zasnovani na principima da ljudski rad ima prednost nad prirodnim, finansijskim i tehnološkim resursima. Ovaj model angažovanja zaposlenih razvijen je sa ciljem da se skrivene ljudske mogućnosti, sposobnosti i talenti koji uglavnom ne dolaze do izražaja u tradicionalnoj organizaciji rada, ispolje, razviju i usmere na realizaciju ciljeva organizacije.

Pod ljudskim resursima se podrazumeva ukupan duhovni i fizički potencijal radnika jednog privrednog društva, ali i latentni kao i korisnički potencijal. Osnovu tretiranja ljudskih resursa čini težnja da se ovi resursi izjednače u tretmanima sa ostalim poslovnim resursima privrednog društva, kako u pogledu troškova, tako i u pogledu njegove funkcionalne veze sa procesom rada. Tretiranje ljudi u procesu rada kao resurs, čini proces upravljanja njegovim korišćenjem i razvojem vrlo složenim. Iz tog razloga za efikasno obavljanje menadžerskih aktivnosti neophodna su određena teorijska znanja, kao i određene metode, procesi i postupci da bi se taj potencijal koristio, odnosno usmerio njegov razvoj. Elementi modela ljudskih resursa:

- organizacija poseduje materijalne, finansijske i ljudske resurse,
- najvažniji su ljudski resursi,
- zaposleni poseduju potencijal – skrivene mogućnosti, sposobnosti i sklonosti koje se uglavnom ne ispoljavaju u tradicionalnoj organizaciji rada,
- zadatak rukovodioca je:
 1. da dobro upozna zaposlene, otkrije njihove sposobnosti, znanja, motive, ukupne potencijale, uskladi ih i usmeri ka ostvarivanju ciljeva organizacije,
 2. da kontinuirano izgrađuje podsticajni ambijent za ispoljavanje sposobnosti, primenu i uvećanje znanja i veština zaposlenih.

Obezbeđenje kvaliteta zahteva stalna poboljšanja i unapređenja procesa rada, proizvoda i usluga, a to mogu da ostvare samo ljudi, punim angažovanjem i razvojem svojih ukupnih unutrašnjih dispozicija. Ako Morita (osnivač kompanije Soni) kaže: „Nema tajnog sastojka ili skrivene formule od kojih zavisi uspeh najboljih japanskih kompanija. Ni teorija, ni planiranja, ni vlada, ne mogu dovesti poštovanje do uspeha, ono može biti jedino rezultat rada ljudi“¹⁵. Iskustvo Japanaca je pokazalo da je za aktiviranje ljudskog ponašanja važna upornost, str-

¹⁴ Sajfert Z., Menadžment ljudskih resursa, Zrenjanin, 2004. str. 23

¹⁵ Inić B. i Kukrika M., Menadžment intelektualnim kapitalom, Beograd, 2003. str. 55

pljenje i podsticaj rukovodstva, obučavanje i stimulisanje. Koncept upravljanja ljudskim resursima u Japanu zasniva se na sledećoj činjenici: shvatajući svoje mesto i ulogu u organizaciji zaposleni na najbolji način mogu da razumeju filozofiju same organizacije i streme osnovnom cilju organizacije. Nema potrebe za jasno definisanim sistemom kontrole, jer je princip kontrole unutrašnje prirode.

Upravljanje privrednim društvima u zamljama Zapada, pogotovo kada su u pitanju velike kompanije, ima karakter birokratskog modela sa sledećim osobinama: službenici su zaposleni kratkoročno, samo dok postoji potreba, specijalizacija i rotiranje po radnim mestima su rezervisani samo za najviši nivo, rukovodstva, veoma malo pažnje se obraća ličnosti zaposlenih, veliki značaj se pridaje povratnoj sprezi i ličnoj promociji zaposlenih, neguje se razrađen sistem kontrole, izražena je individualna odgovornost, proces odlučivanja je individualan i jednosmeran.

Osnovna filozofija modela ljudskih resursa jeste tretiranje pojedinca kao celovite, zrele ličnosti, nosioca ideja i kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta. Da bi čovek mogao da aktivira i ispolji svoj kreativni potencijal, neophodna je povoljna klima, demokratska atmosfera, odgovarajuće nagrađivanje, fleksibilno radno vreme i dr. Potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveke i tretman zaposlenih kao rasadnika i partnera menadžmenta. Organizacija od zaposlenih očekuje efikasnost u radu, produktivnost, kvalitet, kreativnost i inovativnost a da bi to obezbedila neophodno je da obezbedi:

- poznavanje i učešće zaposlenih u definisanju ciljeva privrednog društva,
- kompleksno motivisanje uz individualni pristup,
- situaciono rukovođenje,
- organizaciju posla primerenu situaciji i zaposlenim,
- otvorene kanale komuniciranja,
- usklađivanje internih odnosa,
- demokratsku kulturu i klimu i dr.

„Formula“ uspeha i kvaliteta zaposlenih¹⁶ je:

Uspeh u radu (kvalitet) = (sposobnost x znanje x osobine ličnosti x unutrašnja motivacija) x (organizacijski ambijent)

Organizacijski ambijent = rukovođenje x organizovanje x motivisanje x komunikacija x kontrola

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Menadžment ljudskih resursa čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguravanja adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i stratejskih

¹⁶ Vujić D., Motivacija za kvalitet, Beograd, 1998. str. 69

ciljeva organizacije. To je proces planiranja, organizovanja i kontrole, aktivnosti kojima se pribavlja, priprema, razvija i angažuje ljudski potencijal. Sve aktivnosti u okviru ovog procesa moraju biti međusobno kompatibilne i usmerene ka ostvarenju zahteva i ciljeva organizacije među kojima je i kvalitet. Upravljanje kadrovima se obavlja kroz dve povezane grupe mera i aktivnosti i to: prvu koja obuhvata obezbeđenje potrebnih kadrova, uz međusobno usklađivanje individualnih karakteristika pojedinaca i zahteva radnog mesta i ciljeva privrednog društva i drugu, koja se odnosi na aktiviranje radnog potencijala zaposlenih izgradnjom podsticajne organizacijske sredine. Koncept upravljanja ljudskim potencijalom u organizaciji zavisi od starosti i veličine organizacije, prirode delatnosti, tehničko-tehnološkog nivoa, organizacijske strukture.

Metode formiranja i očuvanja optimalne kadrovske strukture i strukture znanja:

1. planiranje kadrova i znanja,
2. zapošljavanje novih kadrova,
3. postupak identifikacije i prireme mladih, nadarenih kadrova,
4. zadržavanje ključnih kategorija kadrova,
5. selekcija i usmeravanje kadrova,
6. uvođenje radnika u posao,
7. obučavanje i obrazovanje,
8. sistem upravljanja razvojem kadrovskog potencijala,
9. sistem procene uspešnosti.

Metode i mehanizmi izgradnje organizacionog ambijenta:

1. motivisanje zaposlenih,
2. metode rukovođenja,
3. principi organizovanja rada,
4. sistem komunikacija, internog informisanja i učešće u odlučivanju,
5. mehanizmi usklađivanja internih odnosa u privrednom društvu, između menadžmenta i zaposlenih.

Zaključak

Savremena organizacija zahteva od zaposlenih efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost a za ostvarivanje ovih ciljeva oni moraju posedovati niz sposobnosti, osobina ličnosti, znanja, veština i motivaciju. Međutim, ako osoba nema potrebne osobine ličnosti i sposobnosti za uspešno rukovođenje znanje mu neće biti od velike pomoći ali i isto tako ako osoba ima potencijal za uspešno rukovođenje neće moći da ga razvije i primeni bez odgovarajući znanja. Teško se može očekivati da dobro izabrani zaposleni prema zahtevima posla ostvari dobre rezultate i radi kvalitetno ako nema dobrog rukovodioca ili ako nije na odgovarajući način motivisan.

Kod nas se efekti od novog koncepta mogu očekivati samo pod slovom da se ubrza svojinska transformacija i ukupna transformacija društveno-ekonomskog ambijenta. Ovaj koncept je jedan od osnovnih instrumenata za promenu postojećeg načina angažovanja zaposlenih, promenu njihovog odnosa prema radu i kvalitetu, za promenu ponašanja rukovodilaca i zaposlenih.

Assist. Bejatović Gordana, M.Sc.

Faculty of economy and engineering management, The University of Business Academy

The role of knowledge in a modern organization

A b s t r a c t

In modern society, knowledge is becoming basic resource of economy that is providing the rest of tree resources and those are, labor, capital and natures resource to be more productive. In modern economy knowledge is applying on knowledge. In this kind of society, the education is an imperative – society of knowledge is demanding the education of individuals, who are responsible and who are of benefit to the prosperity of society. In modern economy it is not possible to achieve significant business results through manufacture and distribution of goods or by money management, but mainly by possession of information's and increasing productivity of knowledge. Marketing is providing the management of knowledge, it is creating the possibility for increasing the productivity of knowledge for the rest of business functions of corporation. Marketing is representing a key instrument that makes knowledge more productive. One of the most important of domestic economy is inadequate use of human potential knowledge, in which it is not meant of technological knowledge, but the knowledge that is required for efficient management of corporation. In that sense, domestic economy is in a need for efficient management even more than the technological invention. Modern organization demands the efficient by employers, productivity, quality work and creativity, and for filing tease goals they must possess numbers of capability, personnel characteristic, knowledge, skills and motivation.

Keywords: knowledge, resources, organization, management, grout, business

Literatura

1. Drucker Peter, Postkapitalističko društvo, Beograd, 1996.
2. Drucker Peter, Upravljanje u novom društvu, Novi Sad, 2005.
3. Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Novi sad, 2003.

4. Edvards Deming, Nova ekonomska nauka, Beograd, 1996. god.
5. Inić B. i Kukrika M., Menadžment intelektualnim kapitalom, Beograd, 2003.
6. Đorđević D. i Anđić Ž., Uvod u poslovnu etiku i pravo, Zrenjanin, 2004.
7. Sajfret Z, Adamović Ž. i Bešić C., Menadžment znanja, Zrenjanin, 2005.
8. Sajfert Z., Menadžment ljudskih resursa, Zrenjanin, 2004.
9. Riderstrale J. i Nordstrom K., Funky Business, Beograd, 2004.
10. Vujić D., Motivacija za kvalitet, Beograd, 1998.