

MENADŽMENT ZNANJA U SAVREMENOM PREDUZETNIŠTVU

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A MODERN ENTREPRENEURSHIP

Irmelina Karić*

Amer Ovčina**

SAŽETAK

Osnov svake uspješne organizacije danas čini njen tim zaposlenih sa svojim intelektualnim potencijalom, sposobnostima, vještinama i iskustvom. Sa stanovišta poslodavca zaposleni postaju ljudski kapital tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u djela koja doprinose stvaranju vrijednosti za kompaniju. Razvoj ljudskih potencijala predstavlja organiziranu i planski usmjerenu, trajnu i strateški opredijeljenu aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala koji ima za cilj da potiče i motivira zaposlenike u organizaciji da se usavršavaju i stječu nova znanja te sposobnosti koja su potrebna postojećim i budućim zadacima, ciljevima i misiji organizacije. Ovaj proces ostvaruje ekonomsku vrijednost koja se ogleda u razvoju kreativnosti i inovativnosti koje doprinose razvoju zaokruženih ličnosti omogućavajući pojedincima ulaganje u ljudski kapital koje na kraju obezbjeđuje viši kvalitet poslovanja i podizanje životnog standarda.

Ključne riječi: menadžment znanja, organizacija koja uči, ljudski potencijal, motivacija, preduzetništvo

SUMMARY

Today, the basis of every successful organization is its team of employees with their intellectual potential, abilities, skills and experience. From the point of view of the employer, employees become human capital only when they transform their knowledge and skills into works that contribute to the creation of value for the company. Human Resources Development is an organized and planned, permanent and strategically committed human resource management activity aimed at stimulating and motivating employees in organization to improve and acquire new knowledge and skills that are needed for existing and future tasks, goals and mission of the organization. This process achieves the economic value that is reflected in the development of creativity and innovation that contribute to the development of rounded personalities enabling individuals to invest in human capital that ultimately ensures higher quality of business and raising living standards.

Keywords: knowledge management, learning organization, human potential, motivation, entrepreneurship

* - Eurofarm Centar, Iidža

** - Univerzitetski Klinički centar, Sarajevo, BiH

UVOD

Znanje predstavlja osnovni strateški resurs organizacija u savremenom poslovnom okruženju. Udio znanja i informacija u proizvodnim tehnologijama i proizvodima se znatno povećava. U cilju prilagođavanja stalnim promjenama na tržištu i ostvarivanja održive i konkurentne prednosti, znanjem unutar organizacije mora se upravljati na adekvatan način. Razvoj informacione tehnologije je uslovio pojavu nove oblasti menadžmenta, poznatoj kao upravljanje znanjem ili menadžment znanja. U poslednjih nekoliko godina, menadžment znanja je prepoznat kao jedan od ključnih faktora za poboljšanje efektivnosti i performansi. U proteklih dvadeset godina koncept upravljanja znanjem, sa posebnim osvrtom na intelektualni kapital, informacionu tehnologiju i upravljanje ljudima je pridobio široku pažnju kako praktičara tako i naučnika. Menadžment znanja ističe značaj organizacione kulture, timskog rada, učenja i razmjene znanja, vještina i iskustava.

1. ULOGA MENADŽMENTA ZNANJA U SAVREMENIM KOMPANIJAMA

Danas se prepoznaje kao „svaki biznis je biznis znanja a svaki radnik je radnik znanja”. (Allee, 2002.) Postoje dva tipa znanja (Murray, 2000.): Eksplicitno znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između individua, i mogu ga koristiti svi kojima je dostupno; i implicitno znanje koje predstavlja personalno znanje. Ono je lično i izražava se preko individualnog iskustva i sposobnosti pojedinaca. Ono uključuje vještine i neopipljive faktore kreativnosti, inovativnosti, lična uvjerenja, perspektive i vrijednosti. (Dimitrovski, 2010.)

Oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentna prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja je korištenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz cijelu

organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primjenu u cijeloj organizaciji. Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrijednosti kroz identifikovanje, primjenu i korištenje znanja na jedinstven način, a to je proces koji je dijelom nauka, dijelom umjetnost, a dijelom i sreća. Organizacije i menadžeri u njima treba da teže stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno. (Mašić i Đorđević-Boljanović, 2005.)

Kada govorimo o znanju prije svega mislimo na organizaciju. Potreba za znanjem i posebno strategija kako ga upotrijebiti nije slučajna. Osnovna ideja je da su korištenje strategijskog oruđa i znanja korak ka organizacijskom uspjehu. Postoje četiri pristupa na putu za uspjeh, sa ciljem postizanja organizacijske kompetitivnosti. To su:

- Produktivnost, ili cijena po kojoj su proizvedena dobra i usluga po jedinici proizvoda.
- Agilnost, ili spretnost, okretnost, inicijativa, snalažljivost, brzina i bistrina koje humani kapital posjeduje,
- Inovativnost ili šta novo nudi organizacija. Definicija inovativnosti ide u smjeru da je to stvaranje ideja za tržište. Neke organizacije stalno nude nešto novo i bolje, dok ima drugih koje su usvojili program koji traje godinama. Isto tako važno je i to na koji način i da li i kako se usvaja potražnja tržišta. Inovativnost je uvijek povezana sa kreativnošću, a ona sa organizacijskom kulturom.
- Reputacija - Razmišljaj o svojoj reputaciju kao o rezervoaru dobrog raspoloženja i gledaj da bude uvijek zaštićena. (Garone, 1998.) Webster definiše reputaciju kao mesto javne procjene ili nagrade.

Brojne su koristi od koncepta menadžmenta znanjem. Eksperti znanja su pokušali da kvantifikuju doprinos menadžmenta

znanjem izražen kroz poslovni rezultat, no neki validniji još uvijek nije pronađen. Konstatacija je da menadžment doprinosi bržem i kvalitetnijem rješenju, smanjivanju problema, smanjivanju troškova, povećanju kreativnosti i inovativnosti, reputaciji preduzeća, boljoj poziciji radnika, proaktivnom pristupu ljudi i cijele organizacije.

Poseban doprinos je ostvarivanje dopunske konkurentske prednosti bazirane na znanju. U tom smislu znanje organizacijama može da obezbjedi:

- kreativnost i inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- zadovoljstvo radnika i veću motivaciju uz smanjene fluktuacije,
- promjenu stila upravljanja,
- smanjivanje troškova eliminisanjem redundantnosti ili neželjenih procesa. (Dimitrovski, 2010.)

2. LJUDSKI POTENCIJAL U POSLOVNOJ STRATEGIJI

Menadžment ljudskih potencijala se definira kao niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta koje su međusobno povezane i usmjerene na osiguranje dovoljnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih, strategijskih ciljeva organizacije. (Kokeza, 2012.)

Kako bi bili efektivni, menadžeri i zaposleni moraju da se obavežu tokom čitavog svog života na učenje. Ovo učenje treba da se fokusira na razvoj osnovnih kompetentnosti i odgovarajućih vještina. Organizacije su u osnovi otvoreni sistemi, što znači da njihova dugoročna efektivnost zavisi od sposobnosti da predvide, upravljaju i odgovore na promjene u okruženju.

Eksterni stejkholderi i snage koje vrše

pritisak na organizaciju sve su brojnije i mijenjaju se brže nego ikada i obuhvataju dioničare, kupce, konkurente, snabdjevače, radnu snagu (uključujući trenutne i buduće zaposlene), kreditore, vladine agencije, prirodno okruženje, ekonomiju i kulturu. (Bajraktarević, Bajraktarević, 2010).

2.1. Analiza humanog aspekta organizacione izvodljivosti

Analiza organizacione izvodljivosti se radi sa ciljem da se utvrdi da li postoji dovoljno menadžerske posvećenosti, organizacionih kapaciteta i resursa za uspješno lansiranje novog poduhvata. Maksimiranje efekata kombinovanja resursa je kompleksan proces na koji utiču njihov kvanititet i kvalitet, ali i efikasnost i efektivnost onih koji njima upravljaju:

- Kvalifikacije i vještine
- Kako i ko sprovodi ključne aktivnosti
- Koje vještine nedostaju i kako će biti obezbjeđene. (Hanlon, Saunders, 2007.)

Resursi koji su vrijedni, rijetki, zahtjevni za imitiranje i teško se supstituišu mogu da obezbjede dugoročnu konkurentsku prednost poduhvatu.

Preduzetnik mora da ocjeni snagu i kompetentnost menadžerskog tima i da bude samokritičan u analizi sopstvenih sposobnosti. Dva su najvažnija kriterijuma analize humanog aspekta organizacione izvodljivosti. To su nivo entuzijazma koji poseduje preduzetnik i njegov tim, kao i stepen u kojem oni razumiju tržište i njegove potrebe.

Menadžeri koji imaju brojne interpersonalne, lične i profesionalne relacije imaju prednost u tom smislu što mogu da zatraže savjet ili pomoć ukoliko im nedostaju informacije za odlučivanje. Pojedinci koji će u kasnijim fazama biti zainteresovani da se priključe timu takođe svojim znanjem i iskustvom doprinose organizacionoj izvodljivosti poduhvata.

3. SAVREMENO PREDUZETNIŠTVO

Preduzetništvo nije ni nauka ni umjetnost. Ono je, prvenstveno, praksa, odnosno praktična primjena znanja, umijeća iz navodne oblasti uz visoku dozu individualnosti ličnosti.

Dok se u mnogim raspravama funkcija preduzetništva tumači kao dar, talenat, inspiracija ili „bljesak genijalnosti”, nauka predstavlja inovacije i preduzetništvo kao svrsishodne zadatke koji se mogu na organizovani način izvršiti, tj. moraju biti tako organizovani i na sistematičan način obavljani da predstavljaju dio redovnih i tekućih poslovnih aktivnosti i zadataka preduzetnika.

Preduzetništvo je veoma heterogeni i kompleksni spoj pronicljivosti, sposobnosti predviđanja ili, pak, slutnji budućih događaja, spremnosti za prihvatanje nekonvencionalnih ideja, hrabrosti, uporosti i drugih prirodnih darova. a sa druge strane, ono je plod i povoljnih ambijentalnih okolnosti, dobrih dijelom vezanih za faktore i konstelacije koje umanjuju neizvjesnost i rizik. (Karavidić, 2011.)

Preduzetničko obrazovanje je područje rastućeg interesa na univerzitetima, poslovnim školama, javnim školama širom svijeta. Učenje o preduzetništvu i za preduzetništvo predstavlja sve važniji aspekt kurikuluma u zemljama članicama Europske unije. Jedna od 8 ključnih životnih kompetencija, važnih za osobno ispunjenje i razvoj pojedinca, definiranih od strane EU je i preduzetništvo.

Kompetencija “preduzetništvo” smatra se bitnom buduću da predstavlja jasnu poveznicu između usvajanja znanja, vještina i stavova, te njihove praktične primjene. Upravo je taj dvostruki fokus naglašen u Zaključcima predsjedništva Europskog vijeća iz 2000. godine, poznatijim pod imenom Lisabonska strategija. Navedeni izvještaj naglašava potrebu za razvijanjem i jačanjem onih znanja i vještina koje mogu pronaći svoju produktivnu funkciju u gospodarstvu.

Prijedlog Europske komisije o preduzetništvu (2003) definira preduzetništvo kao “stav i proces stvaranja i razvijanja ekonomske aktivnosti kroz povezivanje rizika, kreativnosti i inovacije s kvalitetnim menadžmentom unutar nove ili postojeće organizacije.”

Preduzetnici su bitni za budućnost Unije budući da predstavljaju inicijatore promjena i razvoja u tržišnom gospodarstvu, i time ubrzavaju stvaranje, širenje i primjenu novih ideja. Prema izvještaju OECD-a (1998) “preduzetnici ne samo iznalaze i identificiraju potencijalno profitabilne prilike, nego su i spremni preuzeti rizike kako bi provjerili jesu li bili u pravu.”

Socijalno preduzetništvo treba razlikovati od drugih privatnih inicijativa sa socijalnom misijom, usmjerenih prema općem dobru, tj. od dobročinstva (engl. charity) ili filantropije (engl. philanthropy). Socijalno preduzetništvo za razliku od navedenih aktivnosti, podrazumijeva aktivno djelovanje koje se oslanja na ekonomske aktivnosti. Iako su prvenstveno posvećeni ostvarivanju socijalnih ciljeva, oni su aktivni na tržištu.

Socijalno preduzetništvo predstavlja snažnu polugu rješavanja potreba marginalizovanih i ranjivih grupa u zajednicama. Ono je stabilizacijski faktor na tržištu rada. U prilog tome govori činjenica da su se socijalna preduzeća pokazala otpornija na svjetsku ekonomsku krizu od 2008. godine. Tako npr. u ekonomskom sektoru Italije, tokom ove ekonomske krize drastično se smanjio broj zaposlenih, dok se u socijalnim zadrugama taj broj u 2009. godini povećao za 2,7%).

Nesrazmjerna alokacija resursa, koja je omogućena neoliberalnim konceptom socioekonomskog razvoja, uticala je na krizu socijalne države, permanentan rast nezaposlenosti, nove socijalne potrebe, i nove nivoe siromaštva i isključenosti.

- 1% stanovništva u svojim rukama drži 39% ukupnoga svjetskog bogatstva,
- 94% svjetskih prihoda raspodijeljeno na 40% stanovništva Zemlje, dok preostalih 60% mora živjeti od samo 6% svjetskih prihoda,

- pola svjetskog stanovništva živi s 2 USD dnevno ili manje, dok gotovo milijarda ljudi živi sa manje od 1 USD dnevno.

Aktore socijalnog preduzetništva možemo grupisati po osnovu više kriterijuma. Jedna od široko prihvaćenih podjela je prema sektorima:

-Javni sektor, sa akcentom na Ministarstva, zavode za zapošljavanje Centri za socijalni rad, državne i lokalne agencije koje se bave podrškom socijalnim biznisima i dr.

- Treći sektor (civilno društvo) sa akcentom na udruženja i fondacije koje pružaju podršku socijalnom preduzetništvu i teško zapošljivim licima i kategorijama.

- Privatni sektor, sa akcentom na preduzeća koja u svojim programima imaju mjere podrške teško zapošljivim kategorijama. Sva tri navedena sektora imaju interes u promociji i razvoju socijalnog preduzetništva.

- Država, jer se kroz programe zapošljavanja teško zapošljivih kategorija koje opterećuju državni budžet, obezbjeđuju znatne budžetske uštede, povećava zaposlenost i smanjuju socijalne tenzije. Privatna preduzeća na taj način promovišu društvenu odgovornost, dok neprofitna udruženja kroz socijalno preduzetništvo ispunjavaju svoju misiju. (BLC, 2016.)

4. INTELEKTUALNI KAPITAL I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Šira upotreba i popularnost termina intelektualni kapital započinje tek nakon Stewartova članka iz godine 1991., pa se upravo ta godina smatra "rođenjem" koncepcije intelektualnog kapitala. Stewart u tome, već spomenutome povijesnom članku, definira intelektualni kapital kao: "sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva".

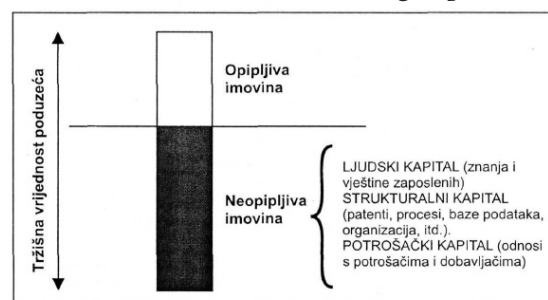
To je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina

zapoboljšanje efi kasnosti neke tvornice. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće. (Stewart,1997.)

Intelektualni kapital, za razliku od realne opipljive imovine (tangible assets), koju čine zemljište, zgrade i oprema, neopipljiv je (intangible assets); on je intelektualni materijal koji sačinjavaju: znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustvo koje se može upotrijebiti za kreiranje dodatne vrijednosti ustanove, institucije i organizacije.

Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac), što reflektuje svojevrsna poslovna alijansa univerziteta i privrede.

Slika 1. Model intelektualnog kapitala



Izvor: (Stewart, 2001.)

Cilj upravljanja znanjem je da se obezbjeđe najnovija dostignuća od posebnog značaja za korištenje ljudima koji donose odluke: da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vrijeme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Pod upravljanjem znanjem podrazumijeva se pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u u kolektivno, znanje koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promjene u konkurentskom okruženju, uspjela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija, a koje je dobila od univerziteta.

Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje kadrova

može da poveća finansijske rezultate organizacije. (Ristić, Ristić, 2012.)

U oktobru 2004. godine u Sjedinjenim Američkim Državama održana je konferencija menadžera ljudskih potencijala na kojoj je u samom uvodu u konferenciju predstavljeno istraživanje prema kojem je stručnost i kredibilitet vodstva te sposobnost privlačenja i zadržavanja darovitosti na samom vrhu gospodarske politike, dok je udio na tržištu bio tek na šestom mjestu.

Pojam upravljanje ljudskih potencijala (ULJP) je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi.

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.

Potica za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina. Prema Pržulj, upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

1. Psihologiji: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u vezi s navedenim postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja i organizaciji: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. Ergonomiji: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim

resursima.

4. Ekonomiji: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.
5. Sociologiji: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja "društvo u malom". Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.
6. Antropologiji: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.
7. Andragogiji: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
8. Medicini rada: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.

9. Pravu: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.

Iako su ljudski resursi, kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika resursa dovelo do spoznaje da su ljudi kao resurs najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tog resursa treba posvetiti osobita pozornost u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja. (Jambreč, Penić, 2008.)

5. ORGANIZACIJA KOJA UČI

Peter Sengi (1990) profesor menadžmenta s MIT-a u Bostonu u svojoj knjizi *The Fifth Discipline* (Peta disciplina) opisuje koncepcijske temelje moderne organizacije koja uči:

- Sistemsko mišljenje - cjelovit pristup uočavanju i rješavanju problema saradnjom i kooperativnim duhom
- Stalna volja za učenjem, unapređivanjem individualnih vještina, znanja i sposobnosti, ovladavanjem duhovnim vrijednostima;
- Promjena mentalnih modela - u kojima sukob i usmjerenost prema sebi zamjenjuje kooperacija i usmjerenost prema drugima;
- Okrenutost budućnosti, podsticanju i stvaranju "zajedničkih vizija" na kojima se bazira kolektivni duh i napredak poslovne organizacije;
- Razvoj i primjena kompjuterski podržanih informacionih sistema, integracija u globalnu mrežu razmjene digitalnih podataka;
- Timsko učenje - članovi organizacije rade zajedno, zajedno razvijaju rješenje problema, zajedno primjenjuju ta rješenja.

Radeći timski, bez nametanja mišljenja, liderstva ili hijerarhijske autoritarnosti, razvija se kolektivna organizaciona snaga koja omogućava brže i lakše postizanje organizacionih ciljeva.

Učeća organizacija je način ponašanja, tj. način postojanja u kojem je svako radnik znanja i preduzetnik. Ona je osposobljena da kreira, usvaja, prenosi i modifikuje svoje ponašanje u skladu sa onim što zahtijeva od strane potrošačkog auditorija. (Radosavljević, 2008.)

Mijenjaće se samo forme i intenzitet učenja, ali učenje nikada neće prestati, jer je čovjek od svog potencijala iskoristio samo dvadeseti dio što ukupno iznosi 5% ukupnog potencijala.

Da bi uvidjeli nove trendove koji će neminovno doći u narednim godinama našeg milenijuma, potrebno je da u učećoj organizaciji svako bude uključen u dijagnosticiranje problema i mogućih žarišta nastajanja problema, ali i u rješavanje organizacionih problema. Osnovne karakteristike učeće organizacije su:

- stalno učenje i povećavanje nivoa individualnih i organizacijskih znanja,
- stalno učenje postaje obaveza svih članova organizacije,
- učenje se smatra sastavnim dijelom posla i elementom radne discipline,
- prenošenje, odnosno transfer stvorenog znanja postaje obaveza svih zaposlenih,
- u učećoj organizaciji, svako je učitelj i učenik,
- sposobnost učenja i prenošenje znanja postaju značajan elemenat u procjeni uspješnosti svakog pojedinca,
- cilj učenja je stvaranje novog načina ponašanja i primjena novog, odnosno efikasnijeg i efektivnijeg rješavanja problema u praksi i stvaranja proizvoda, odnosno pružanja usluge,
- učeće organizacije uče iz svojih iskustava, ali i od svakog i na svakom mjestu,
- najbolji parametar da li organizacija uči ili stagnira, jeste konkurentska sposobnost i visina troškova, odnosno zadovoljstvo potrošača,

- osnovni resurs učee organizacije je znanje. (Radosavljević, 2008.)

6. MOTIVACIJA KAO ZADATAK MENADŽMENTA

S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika.

Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava.

“Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta”. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad. “Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Motivacija odnosa zavisi od tri vrste odnosa:

1. Napor - performanse (rezultat prvog reda).
Ovaj odnos je određen očekivanjima

radnika odnosno njegovom percepcijom da će, ukoliko uloži dovoljno napora, ostvariti određene performanse (prebačaj norme),

2. Performanse - nagrade (rezultat drugog reda). Ovaj odnos je određen instrumentalnošću rezultata, odnosno percepcijom radnika da će rezultati prvog reda voditi ka rezultatima drugog reda (ako prebaci normu, on će dobiti bonus),
3. Nagrade - lični ciljevi zaposlenog. Ovaj odnos je regulisan valencom nagrada, odnosno visinom preferencije koju zaposleni ima prema određenoj nagradi. Ova valenca zavisi od stepena slaganja ličnih ciljeva i interesa zaposlenog i samih nagrada.

Teorija očekivanja je od svih teorija motivacije dobila najviše potvrda u empirijskim istraživanjima. No, i pored toga relativno malo je primjenjivana u praksi. Ipak se iz nje mogu izvući veoma značajne implikacije za menadžere:

- Zaposlene treba uvjeriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare određene zadatke.
- Obuka povećava motivaciju jer povećava uvjerenost da će ulaganje napora dovesti do rezultata.
- Zaposlene treba uvjeriti da će njihov rezultat sigurno dovesti do nagrade. Ukoliko je radni učinci ne vode ka obećanim nagradama, instrumentalnost je ugrožena i nema motivacije.
- Treba poznavati zaposlene i znati koja nagrada za svakog pojedinca ima vrijednost. Moraju se znati preferencije zaposlenih u pogledu pojedinih vrsta nagrada da ne bismo „gađali pored mete“. (Varga, 2011.)

Kada se dođe na teren kvantifikacije ljudskih kvaliteta susrećemo se sa nizom teškoća, upravo stoga što se čovjekova ličnost odlikuje mnoštvom kvaliteta, a naši vrijednosni sudovi su tako programirani da svaki od njih

drugačije vidimo i preferiramo. Motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. U organizacijskom smislu motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja ličnih i organizacijskih ciljeva. (Bajraktarević, 2014.)

ZAKLJUČAK

Pojedinci, kompanije, čak i nacije, sve više su zavisne od načina na koji razvijaju svoje sposobnosti i primjenjuju svoje znanje radi realizacije postavljenih ciljeva.

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podjelu i primjenu znanja kao faze životnog ciklusa menadžmenta znanja.

Menadžment znanja je okvir unutar kojeg su organizacioni vidovi svih njegovih procesa kao procesa znanja. U ovom pogledu svi biznis procesi obuhvataju stvaranje, širenje, reprodukciju i primjenu znanja u cilju organizacionih sredstava za izdržavanje i opstanak.

S pouzdanom sigurnošću se može utvrditi da će organizacije budućnosti sigurno biti organizacije koje će učenju tj. stjecanju novih znanja dati primarnu stratešku vrijednost, te da će se teorija i praksa menadžmenta ići u pravcu značajnijeg usmjeravanja na iznalaženje strategija i strateških opcija u području savremenog preduzetništva.

LITERATURA

- [1] [1] Allee, V. (2002). 12 principles of knowledge management: ASTD linking people, learning and performance. Retrieved August 26
- [2] [2] Bajraktarević, J. (2014). Psihologija menadžmenta, Avery, Sarajevo
- [3] Bajraktarević, J., Bajraktarević, F. (2010). Organizaciono ponašanje, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku, Vol.2, br.2
- [4] Dimitrovski, R. (2010). Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa Br. 2, Skopje, FON Univerzitet
- [5] Hanlon, D., Saunders, C. (2007). 'Marshaling Resources to Form Small New Ventures: Toward a More Holistic Understanding of Entrepreneurial Support', *Entrepreneurship Theory and Practice*, br: 31(4) , str: 619-640
- [6] Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor 1182 Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206
- [7] Karavidić, S. (2011). Izazovi i rizici preduzetništva, *International scientific journal „Internacional review“*, Vol. 1, PEP i MIT, Beograd, str. 83-95
- [8] Kokeza, G. (2012). Uticaj menadžmenta znanja na razvoj ekonomskih subjekata, *Novi ekonomist* br 12, Bijeljina, Fakultet poslovne ekonomije
- [9] Marković, J., Pavlović, M. (2005). Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [10] Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005). Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [11] Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85
- [12] Radosavljević, Ž. (2008). Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu, Beograd, FORKUP
- [13] Ristić, K Ristić, Ž. (2012). Menadžment znanja, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, Banja Luka, RADOVI Univerzitet za poslovne studije Banja Luka Godina IV, Broj 7-8
- [14] Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday
- [15] Stewart T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Doubleday/Currency
- [16] Stewart, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*,

- A Currency Book, New York
- [17] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju Stručni rad Čakovec. Tehnička škola
- [18] Zbornik radova: Socijalno preduzetništvo-teorija i praksa , (2016), Banja Luka, College – BLC
- [19] [http://www.etf.europa.eu/publmgmt.nsf/\(getAttachment\)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/\\$File/NOTE7D6JZ6.pdf](http://www.etf.europa.eu/publmgmt.nsf/(getAttachment)/2815170B680F82FEC125741A004F96F0/$File/NOTE7D6JZ6.pdf)
- [20] <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/IV%20godina/PreduzetnickiMenadzment/7%20Identifikovanje%20i%20analiza%20poslovne%20prilike.pdf>
- [21] http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2017/radovi/T1.1/T1.1-9.
- [22] Key Competences for Lifelong Learning – European Reference Framework, European Communities,(2007)., http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/learning/keycomp_en.pdf