

MOGUĆNOSTI PRIMENE KONCEPTA UPRAVLJANJA ZNANJEM U SRBIJI

FEASIBILITY OF THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SERBIA

ŽIVKA PRŽULJ

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd.

DRAGANA BUVAČ

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd.

Rezime: U savremenim uslovima poslovanja upravljanje znanjem predstavlja jednu od najvažnijih menadžment disciplina. Polazeći od činjenice da je znanje osnovni resurs 21. veka mnoge kompanije su implementirale koncept menadžmenta znanja i na taj način ostvarile velike koristi u različitim oblastima poslovanja a samim tim i značajnu konkurentsku prednost.

Implementacija ovog koncepta zavisi od niza faktora i zahteva mnoge promene u kompaniji a pre svega promene u oblasti korporativne kulture i menadžmenta ljudskih resursa. Kao menadžment discipline u čijem su fokusu ljudi i njihovi odnosi, HR i korporativna kultura moraju biti organizovani tako da omoguće i olakšaju primenu koncepta menadžmenta znanja. Njegova primena ne donosi koristi samo kompanijama već i državama u kojima one posluju i zbog toga mnoge zemlje svoju nacionalnu kulturu prilagođavaju kulturi znanja.

U ovom radu smo želeli da obratimo pažnju na faktore koji predstavljaju glavne prepreke upravljanju znanjem u našoj zemlji i da, kroz analizu nacionalne kulture i analizu razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u našim kompanijama, zaključimo da li je primena koncepta menadžmenta znanja moguća i koje koristi bi donela našim kompanijama i privredi kao celini.

Ključne reči: znanje, upravljanje znanjem, menadžment ljudskih resursa, korporativna kultura.

Summary: Knowledge management is one of the most important disciplines of management in modern business . Having in mind the fact that knowledge is the main resource for development in the 21st century, many companies have employed the concept of knowledge management and thus benefited a great deal in various lines of business and gained significant competitive advantage.

Feasibility of this concept depends on many factors and requires many changes in the company , first of all a change in corporate culture and in the management of human resources . HR and corporate culture as management disciplines which focus on people and their relationships, must be organized in a way to enable and facilitate the application of the concept of knowledge management. The companies are not the only ones that benefit from knowledge management .applied in practice.The countries in these companies operate also benefit from it.Therefore, many countries have been adapting their national culture to the culture of knowledge.

In this study we wanted to focus on the factors that represent the main barrier to knowledge management in our country. Through the analysis of national culture and the analysis of the development of human resources management in our companies we tried to assess whether the use of the concept of knowledge management is possible, and what kind of benefits it would bring to our companies and our economy as a whole.

Keywords: knowledge, knowledge management, human resource management, corporate culture.

1. UVOD

U savremenoj eri, eri znanja, upravljanje znanjem se više ne postavlja kao mogućnost već kao potreba bez koje kompanija nije u stanju da opstane na tržištu i da se izbori sa sve jačom i složenijom konkurencijom.

Oni koji su na vreme prepoznali znanje kao resurs 21. veka i u svoje poslovanje implementirali koncept

upravljanja znanjem, zauzeli su značajne pozicije na tržištima na kojima posluju.

Upravljanje znanjem kao neopipljivim i često nevidljivim resursom predstavlja veliki izazov za današnje kompanije. Znanje je mnogo složeniji resurs od kapitala, informacija i prirodnih resursa jer se nalazi skriveno u glavama zaposlenih. Ljudi često nisu ni svesni da znanje koje

poseduju predstavlja vrednost za kompaniju ili, što je češći slučaj, nisu spremni da ga otkriju i podele sa drugima. Iz navedenih razloga današnje kompanije ne mogu jasno da procene sa kolikim znanjem raspolažu.

Uloga menadžmenta znanja jeste da prepozna i poveže implicitno i eksplicitno znanje i da individualna znanja pretvori u organizaciono znanje koje će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za kompaniju. To nije jednostavan posao jer zaposleni još uvek smatraju da je znanje koje poseduju izvor njihove moći i nisu motivisani da ih dele sa drugima. Da bi uspele u tome kompanije moraju biti spremne na određene promene. Te promene podrazumevaju stvaranje takve klime u kojoj će ljudi i njihova znanja biti na ključnom mestu. One moraju prihvatiti činjenicu da je u savremenom načinu poslovanja upravo to glavni resurs.

U podsticanju i motivaciji zaposlenih da prihvate novo shvatanje znanja kao kolektivne a ne individualne moći veliku ulogu imaju menadžment ljudskih resursa i korporativna kultura. Ove menadžment discipline treba da pripreme zaposlene i samu organizaciju za promene koje su neophodne i bez kojih u savremenim uslovima poslovanja njen opstanak i dalji razvoj nisu mogući.

S obzirom na sve veći značaj koncepta menadžmenta znanja kao i značaj navedenih menadžment disciplina za implementaciju tog koncepta, u ovom radu smo odlučili da obratimo pažnju na njihovu povezanost. Možemo reći da posredno, preko ovih disciplina, na implementaciju Generisanje pomenute imovine podrazumeva deljenje znanja među zaposlenima, među sektorima, funkcijama i čak sa drugim kompanijama, sve u interesu postizanja najboljih rezultata.

Generalno gledano, intelektualna ili svojina bazirana na znanju može se svrstati u dve kategorije: eksplicitno i prećutno znanje. Eksplicitno znanje se sadrži u svemu što bi moglo biti dokumentovano, arhivirano i kodifikovano, najčešće uz pomoć informacione tehnologije. Prećutno znanje je ono koje je sadržano u umovima zaposlenih.

koncepta menadžmenta znanja veliki uticaj ima i nacionalna kultura pa ćemo govoriti i o mogućnostima uspešnog upravljanja znanjem u našoj zemlji. Primetićemo da dok druge privrede neguju svoje znanje i nastoje da ga uvećaju i što bolje iskoriste, naša zemlja se iz godine u godinu susreće sa sve većim „odlivom mozгова“ i postaje sve siromašnija kada je ovaj resurs u pitanju.

Upravo koncept menadžmenta znanja i njegova implementacija u kompanije koje posluju u našoj zemlji može sprečiti ove negativne trendove i dovesti do stvaranja dodatne vrednosti koje donose koristi kako kompanijama tako i nacionalnoj privredi. Zato je izuzetno važno da kompanije što pre prepoznaju značaj menadžmenta znanja i da ga na pravi način implementiraju u svoje poslovanje.

2. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA ZNANJA

Menažment znanja je nastao sredinom devedesetih godina dvadesetog veka pa se svrstava u jednu od najmlađih menadžerskih disciplina. U savremenim uslovima poslovanja, gde su promene u okruženju izuzetno snažne i dinamične i gde su mnogi instrumenti i resursi iscrpljeni, menadžment znanja je dobio jednu od ključnih uloga u sticanju konkurentske prednosti.

Ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, najkraće rečeno, to je proces kroz koji organizacija generiše vrednost intelektualne imovine bazirane na znanju i kroz sinergiju znanja koje poseduju njeni zaposleni, stvara dodatne vrednosti u poslovanju. Izazov vezan za prećutno znanje, jeste kako prepoznati, razvijati, deliti i upravljati ovim znanjem. Upravo to znanje predstavlja pokretačku snagu za inovacije i konkurentsku prednost kompanije.[1]

Upravljanje znanjem predstavlja pretvaranje individualnog znanja u kolektivno, organizaciono znanje koje bi bilo dostupno svim članovima organizacije. To podrazumeva ne samo otkrivanje i čuvanje znanja koje organizacija i zaposleni u njoj poseduju već i stvaranje

znanja koje će takođe dovesti do stvaranja dodatne vrednosti.

Kada govorimo o menadžmentu znanja, govorimo o procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije i koji prolazi kroz faze: stvaranja znanja, osvajanja znanja, čuvanja znanja, podele znanja sa drugima i na kraju primene znanja.

Značaj koji menadžment znanja ima u savremenim uslovima poslovanja se više ne postavlja kao pitanje. Iako relativno mlada menadžerska disciplina, menadžment znanja je opravdao svoje postojanje a primeri pojedinih kompanija pokazuju kolike komparativne prednosti donosi primena ovog koncepta

Da bi organizacija mogla da odgovori savremenim zahtevima promenljivog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, potrebno je da sama postane subjekat promene i da ih sama inicira. Prema Čarlsu Hendiju, organizacije u razvoju moraju na vreme da se transformišu. Ta transformacija se sastoji u tome što organizacija ulaže u znanje, inovacije, veštine i kompetentnost svojih zaposlenih. [2]

O značaju primene ovog koncepta govori i činjenica da su mnoga istraživanja pokazala da je primena metoda i tehnika koju nudi menadžment znanja dovela do unapređenja svih oblasti poslovanja a najviše na području marketinga i prodaje, usluga i kanalima distribucije. Jednostavno u savremenoj ekonomiji, ekonomiji znanja, primena ovog koncepta predstavlja preduslov za opstanak na tržištu.

3. ORGANIZACIONA KULTURA I MENADŽMENT ZNANJA

Primena koncepta menadžmenta znanja zahteva velike promene u organizaciji koje moraju nastati na osnovu strateške odluke lidera i koje mogu izazvati određeno nezadovoljstvo i konflikte. Iz tih razloga organizaciona kultura može biti ključni faktor koji će pomoći implementaciji procesa menadžmenta znanja i motivisati zaposlene da ga prihvate, razvijaju i održavaju.

Organizaciona kultura takođe nema jedinstvenu definiciju ali ćemo se poslužiti onom koja je najčeće citirana.

Organizaciona kultura je "Model zajedničkih temeljnih premisa, koje je grupa naučila u savladavanju svojih problema eksternog prilagođavanja i interne integracije i koje su se potvrdile i kao takve postale obavezujuće i prenose se novim radnicima kao racionalno i emocionalno korektan pristup u ophođenju sa ovim problemima" Šajn.

Iz navedene definicije možemo uvideti veliku sličnost i povezanost između organizacione kulture i menadžmenta znanja. Obe discipline su orjentisane na ljude koji uz pomoć zajedničkih znanja i iskustava rešavaju određene probleme i doprinose ostvarivanju cilja poslovanja preduzeća. One su međusobno povezane i uslovljene jer menadžment znanja ne može da se implementira u organizaciju koja neguje kulturu u kojoj vlada otpor prema promenama, slaba komunikacija, mala autonomija zaposlenih i slično.

„Visoki nivoi autonomije za pojedince, poštovanje veština, znanja, talenata, izbegavanje „skrivenih agendi“, podsticanje podele u rezultatima i vlasništvu, naglasak na podelu ideja, odavanje priznanja i stvaranje okruženja u kojem se zaposleni osećaju vrednim, visoki nivo uključivanja zaposlenih u proces odlučivanja, izgrađivanje raznolikosti u poslovima, naponi da posao bude stimulativan i smislen, minimalna ali efikasna birokratija, kooperacija pre nego takmičenje“ karakterišu kulturu organizacije znanja.[3]

Zbog navedenog primena koncepta menadžmenta znanja često podrazumeva velike promene u organizaciji. U zavisnosti od tipa organizacione kulture promene mogu biti veće ili manje i mogu naići na veći ili manji otpor zaposlenih. Neke kulture su pogodne za primenu ovog koncepta dok je u drugima njegova primena skoro nezamisliva.

TIPOVI ORGANIZACIONIH KULTURA

Prema Čarlsu Hendiju postoje četiri tipa kulture:[4]

1. Kultura kluba (moći)

2. Kultura uloge
3. Kultura zadatka
4. Kultura egzistencije (podrške)

Svaka od navedene četiri kulture karakteristična je za određene organizacije i manje ili više je pogodna za primenu koncepta menadžmenta znanja.

Kultura kluba karakteristična je za male organizacije i političke partije u kojima dominira moć koja se nalazi u rukama lidera tj. vođe.

Ovu kulturu karakterišu neformalne strukture, lojalnost zaposlenih, brzo odlučivanje i sklonost ka riziku. Ono što predstavlja prednost ove kulture gledano sa aspekta primene koncepta menadžmenta znanja jeste intenzivna komunikacija. Međutim nedostatak je u tome što ovakva kultura neguje istomišljenike i promene u organizaciji se sprovode tako što se menjaju ljudi a ne sama kultura.

Kultura uloge predstavlja birokratsku kulturu u kojoj vlada red. Ovde je izuzetno izražena formalna struktura i orijentisanost na procese i procedure. Sporost reagovanja na promene, visok stepen izbegavanja neizvesnosti i vrlo formalne komunikacije predstavljaju veliki problem za primenu koncepta menadžmenta znanja u ovakvom tipu kulture. Poseban problem predstavlja činjenica da se autoritet upravo stiče znanjem ili pozicijom koju zaposleni ima u organizaciji i u takvim uslovima zaposleni nisu spremni da dele svoja znanja sa ostalima, što ukazuje na to da je u ovom tipu organizacija vrlo teško govoriti o primeni koncepta menadžmenta znanja.

Kultura zadatka je timska kultura orijentisana na ciljeve i zadatke. Moć je koncentrisana u znanju i sinergiji i upravo ovaj tip kulture je najpogodniji za primenu koncepta menadžmenta znanja. Komunikacije u okviru ove kulture su intenzivne, suštinske, usmerene na rešavanje problema. Nema hijerarhije u komunikaciji i ona je otvorena i konstruktivna. Problem koji se javlja kod ovog tipa kulture jeste zadržavanje zaposlenih. S obzirom da u ovoj kulturi rade eksperti koji su individualci, lojalni profesiji a ne organizaciji i koji stalno traže nove izazove i zadatke teško ih je motivisati da se zadrže u organizaciji.

Kultura podrške predstavlja kulturu u kojoj je izražen profesionalizam i visok stepen ličnih sloboda.

Veliki nedostatak ove kulture posmatrano sa aspekta naše teme jeste slaba komunikacija zaposlenih i činjenica da su pojedinci zvezde za sebe koji svoju moć i pozicije stiču na osnovu svoga znanja u koje su mnogo uložili i ne žele da ga dele sa ostalima.

Možemo zaključiti da kod kulture moći i kulture zadatka postoji potreba za povezivanjem, da je komunikacija intenzivna i da imaju manji otpor prema promenama stoga je uvođenje procesa menadžmenta znanja u ovim kulturama znatno lakše i nego u kulturi uloge i kulturi podrške gde je prisutan veći stepen izbegavanja neizvesnosti, slaba komunikacija i shvatanje da je znanje moć koje pojedincu donosi konkurentsku prednost.

4. PROBLEMI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ZNANJEM I ORGANIZACIONA KULTURA

Uvođenje menadžmenta znanja u organizaciju podrazumeva prelazak sa tvrdih na meke varijable i sa objektivne realnosti na subjektivnu stvarnost. Pre svega potrebno je zastarela shvatanja karakteristična za industrijsku kulturu pretvoriti u savremene poglede na organizaciju karakteristične za kulturu znanja.

Industrijske kulture karakterišu: ograničenost informacija, velika hijerarhija, unutrašnja orijentacija, visok stepen formalizacije i centralizacije, otpornost ka promenama i slabo prihvatanje rizika i neizvesnosti, povremena obuka zaposlenih i finansijski fokus.

Kulture znanja karakterišu: velika protok informacija, niži stepen hijerarhije, orijentacija ka okruženju, nizak stepen formalizacije i centralizacije, manja otpornost promenama i riziku, kontinuirano usavršavanje zaposlenih i marketing fokus.

To podrazumeva da se mnoga verovanja i ubeđenja karakteristična za prethodna shvatanja organizacije i zaposlenih u njoj moraju zameniti vrednostima koja će doprineti stvaranju, deljenju i sinergiji znanja i koja će

omogućiti organizaciji da se dalje razvija i da ostvaruje konkurentske prednosti na tržištu.

Najvažniji problemi sa kojima se organizacije susreću i koje je najteže rešiti jesu problem deljenja znanja i problem motivacije zaposlenih.[1]

Deljenje znanja nije popularno u mnogim organizacijama iz sledećih razloga:

- Ne postoji adekvatna zahvalnost ili nagrada za deljenje znanja
- Ljudi su po svojoj prirodi takmičari i veruju da im znanje daje moć
- Načini i sredstva za skupljanje i kategorizaciju znanja ili ne postoje ili su suviše komplikovani
- Ljudi nisu upoznati sa činjenicom da je neko zainteresovan za njihovo znanje.
- Pojedinci nisu ni svesni šta zapravo znanju.

Iz navedenih razloga potrebno je razvijati kulturu u kojoj se neguje poverenje, timski rad, deljenje znanja i sl.

Drugi problem je problem motivacije. Naveli smo ranije da čak i u organizacijama u kojima vladaju uslovi za deljenje znanja postoji motivacije zaposlenih. Da bi otklonila taj problem organizacija bi trebalo da omogući lični razvoj zaposlenima, zatim operativnu autonomiju kao i novčanu stimulaciju.

Mnogi autori su pokušali da utvrde koje su to vrednosti potrebne organizaciji kako bi lakše i brže prihvatila promene koje iziskuje primena koncepta menadžmenta znanja.

Izdvojićemo neke od njih:

- Poverenje
- Podrška top menadžmenta
- Intenzivna, otvorena komunikacija
- Izražena solidarnost, deljenje znanja, sinergija
- Timski rad
- Vrednovanje nematerijalnog u organizaciji
- Lični razvoj zaposlenih i mogućnost stalnog usavršavanja

- Ohrabrivanje inovativnosti i učestvovanja u donošenju odluka
- Adekvatni radni uslovi
- Razvijeni komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura
- Dostupnost znanja i sl.

Jedino negovanjem navedenih karakteristika moguće je pronaći, podeliti i uvećati ljudski kapital koji poseduje organizacija i sa kojim može stvoriti dodatnu vrednost i ostvariti konkurentske prednosti.

5. HR I MENADŽMENT ZNANJA

Činjenica da je znanje, kao ključni ekonomski resurs u savremenom poslovanju, proizvod čoveka i da se nalazi u glavama zaposlenih dovoljno govori o povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja. Upravljanje znanjem nije moguće bez podrške HR. Pitanje je kako treba da budu postavljeni procesi u menadžmentu ljudskih resursa da bi generisali znanje kao resurs koji ostvaruje dodatnu vrednost.

Brileid i Herman (Herman, Brelade, 2002) nude radnu definiciju menadžmenta znanja, koja implicira ulogu menadžmenta ljudskih resursa.[3] Oni smatraju da je menadžment znanja usvajanje i korišćenje resursa u svrhu kreiranja okruženja u kojem su informacije dostupne pojedincima, koji ih usvajaju, dele i koriste kako bi razvili svoje sopstveno znanje. U takvom okruženju pojedinci se podstiču da primene svoje znanje u korist organizacije u kojoj rade. Iz navedenog se može zaključiti da prvo moramo obezbediti odgovarajuće ljudske resurse kao izvor znanja (planiranje, regrutovanje, selekcija, zadržavanje zaposlenih), zatim stvoriti sistem vrednosti i kulture u organizacionom okruženju povoljne za generisanje, korišćenje i podelu znanja (kroz zahteve posla kao osnove za kriterijume zapošljavanja, napredovanja, vrednovanja i nagrađivanja), pa obezbediti dostupnost informacija

(uspostavljanje odgovarajućeg odnosa između ljudi i tehnologija, komunikacija, timski rad) i konačno stvoriti podsticaj za primenu znanja za korist organizacije u kojoj ljudi rade (motivisanje, identifikacija sa ciljevima, vrednovanje rezultata, nagrađivanje).

Leopold i dr. ističu shvatanje po kojem se menadžment znanja u organizaciji izgrađuje na međusobnom odnosu tacitnog i eksplicitnog (artikulisano) znanja na nivou individue, grupe, organizacije i između organizacija.[5] Pozivajući se na Skarbroa (Scarborough et al. 1998) oni predlažu da organizacije kao svoj osnovni cilj postave iznalaženje načina upravljanja tacitnim znanjem kroz odgovarajuće prakse menadžmenta ljudskih resursa, da lociraju zaposlene koji poseduju tacitno znanje relevantno za posao, te da to znanje pretvore u eksplicitno u kodifikovanim formama i nađu načine da zadrže te zaposlene. Oni navode pet specifičnih načina kako da menadžment ljudskih resursa doprinese menadžmentu znanja:

1. Primenom **najboljih praksi** koje će pomoći uticaju na ponašanja neophodna za menadžment znanja,
2. Obezbeđivanje, zadržavanje i motivisanje **radnika znanja** za čiji rad treba stvarati odgovarajući ambijent i kulturu,
3. **Usklađenost** praksi menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja sa poslovnim strategijama,
4. **Razvoj ljudskog i socijalnog kapitala** neophodnog za menadžment znanja,
5. **Učenje** na svim organizacionim nivoima (individualno i organizaciono) i upravljanje procesima učenja.

Posmatrajući povezanost i međusobnu uslovljenost ova dva pojma, možemo identifikovati nekoliko polja uticaja menadžmenta ljudskih resursa na menadžment znanja[6]:

1. HR mora doprineti stvaranju takvog *sistema vrednosti* u kojem je znanje nešto što se ceni i vrednuje kroz kriterijume upravljanja ljudskim resursima.
2. HR mora uticati na stvaranje *organizacione kulture* u kojoj se znanje stalno kreira, razvija i deli.
3. Neophodno je stvoriti *menadžment kapacitete* za upravljanje znanjem.
4. Mora da postoji stalna potraga za novim *talentima* koji su u stanju da stvore nove ideje, proizvode i kombinacije.

6. ORGANIZACIONA KULTURA HR U SRBIJI

Ako govorimo o mogućnostima primene koncepta upravljanja znanjem u našoj zemlji, moramo prvo sagledati organizacionu kulturu koja vlada u našim kompanijama kao i stepen razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.

Tokom 2010. godine Human Synergistics je sproveo istraživanje o organizacionoj kulturi koja je zastupljena u Srbiji.[7]

Istraživanje polazi od tri osnovna tipa organizacione kulture: konstruktivne, pasivno-odbrambene i agresivno-odbrambene.

Istraživanjem su obuhvaćena kako mala, srednja i velika preduzeća, tako i preduzeća u privatnom i državnom vlasništvu. Posmatrajući različite tipove industrija, istraživanjem je obuhvaćen IT sektor, prehrambena industrija, farmaceutska industrija, veleprodaja i maloprodaja, obrazovanje i javna uprava.

Rezultati istraživanja su pokazali da je u organizacijama u Srbiji konstruktivna organizaciona kultura manje prisutna u poređenju sa organizacijama čije poreklo je van Srbije. Dalje, sa rastom broja zaposlenih smanjuju se konstruktivni i jačaju odbrambeni stilovi, a posmatrajući različite tipove industrija, konstruktivni stilovi su izraženiji u IT sektoru i prodajnim organizacijama.

Državne institucije, srednje škole i javna preduzeća imaju dominantno odbrambene kulture, dok organizacije u

privatnom vlasništvu pokazuju više konstruktivnih, a mnogo manje odbrambenih stilova.

U poređenju sa idealnom kulturom van Srbije, nešto agresivnija ponašanja smatraju se poželjnijim u Srbiji. Idealna kultura po mišljenju top menadžera u Srbiji je dominantno/konstruktivna, sa umerenim prisustvom agresivno/odbrambenih stilova i odsustvom pasivno/odbrambenih stilova.

Menadžeri su idealnu kulturu opisivali ponašanjima zaposlenih „*koja na najbolji način doprinose uspehu organizacije i ostvarenju njenih ciljeva*“.

U Srbiji je, naročito, prisutna tenencija nedovoljnog distribuiranja uticaja, većeg primenjivanja kazni i manjeg uvažavanja i uključivanja zaposlenih zbog čega su oni u manjoj meri samostalni u svom radu i u manjoj meri vide svoj posao kao značajan i važan.

Iz navedenih rezultata možemo zaključiti da kulture koje vladaju u našim kompanijama nisu pogodne za primenu koncepta menadženta znanja i da moraju proći kroz mnoge promene.

Tim promenama i stvaranju povoljne klime za shvatanje znanja kao ključnog resursa u savremenoj ekonomiji, kao što smo ranije naveli, najviše može doprineti menadžment ljudskih resursa. Međutim i po pitanju razvijenosti i organizaciji HR, Srbija beleži lošije rezultate u odnosu na ostale zemlje.

Prema istraživanju Carnet instituta, sprovedenog 2008. godine, ulaganja u razvoj zaposlenih i dalje su niska i uglavnom zavise u od kategorija zaposlenih. Najviše se ulaže u razvoj menadžera a najmanje u razvoj fizičkih radnika. Razvoj kadrova ne obavlja kroz sistem planske obuke i ne postoji kontinuiran razvoj zaposlenih. [8]

Ovakvi rezultati nas navode na zaključak da iako su postignuti određeni pomaci u oblasti HR on je još uvek prilično nerazvijena menadžment disciplina. Kompanije u našoj zemlji su prepoznale značaj pravilne selekcije kadrova i ulaganja u razvoj i obuku zaposlenih ali još

uvek nisu pronašle odgovarajući model kako da to sprovedu u praksi. Mnoga ulaganja u obuku kadrova se vrše na pogrešan način što samo pogoršava postojeću situaciju.

Navešćemo i neke od podataka objavljenih u Globalnom izveštaju o konkurentnosti za 2010.godinu (The Global Competitiveness Report) koji su interesantni za našu temu. [9]

Od ukupno 139 zemalja koje su obuhvaćene ovim istraživanjem, po pogledu obima obuke zaposlenih Srbija se nalazi na 130. mestu, prema oslanjanju na profesionalni menadžment na 128, a po pitanju saradnje između poslodavca i zaposlenih na 131. Takođe prema rezultatima ovog istraživanja Srbija se po odlivu mozgova nalazi na poražavajućem 136. mestu što je nepovoljnije nego prethodnih godina i govori da naša zemlja, ne samo da ne ostvaruje napredak već beleži sve lošije rezultate.

7. ZAKLJUČAK

Na osnovu organizacione kulture i razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u našoj zemlji teško da kompanije iz Srbije u skorije vreme mogu postati konkurentne na svetskom tržištu. Stalno se ističe da zaostajemo za svetom po pitanju primene savremene tehnologije umesto da razvijamo resurs koji već posedujemo i koji nas može uključiti u savremene ekonomske tokove i podići nivo naše konkurentnosti.

Znanje je moć koju posedujemo ali te moći nismo svesni i ne znamo kako njome da upravljamo. Porazavajući su rezultati koji govore da je po odlivu mozgova Srbija među prvim zemljama u svetu. Već godinama se u javosti govori o tome a skoro da se ništa ne preduzima da se to spreči. Iako je Srbija nerazvijena zemlja u tranziciji koja se još oporavlja od posledica brojnih turbulencija iz prošlosti to više ne sme biti opravdanje za zanemarivanje ljudskog potencijala.

Probleme koji vladaju u našoj zemlji treba rešavati iz korena a to je u sistemu vrednosti i u sistemu obrazovanja. Neophodno je povratiti vrednost znanju,

tretirati ga kao resurs i vrednovati ga na pravi način. Sistem obrazovanja mora biti prilagođen zahtevima tržišta. Mladi ljudi treba da budu stimulisani da stiču i razvijaju svoja znanja i da ga koriste u našoj zemlji.

Činjenica je da je ljude koji su otišli iz zemlje, odnoseći svoje znanje, teško vratiti u zemlju ali nije nemoguće iskoristiti njihovo znanje i iskustvo iako se ne nalaze u Srbiji. Kroz upotrebu postojećih veza i razvijanje novih mreža dijaspora, kao i pomoću nove tehnologije, usluge visokostručnih migranata mogu da budu iskorišćene i to sa malim novčanim sredstvima. Izuzetno je važno da se što više radi na stvaranju profesionalnih mreža koje će dovesti do umrežavanja naučnika u dijaspori sa naučnicima u Srbiji. Neke baze naučnika već postoje ali neophodno je izvršiti njihovo spajanje koje će kasnije omogućiti njen dalji razvoj

Pod navedenim upravo podrazumevamo implementaciju koncepta upravljanja znanjem ali na nivou celokupne privrede. Tek u takvom ambijentu možemo govoriti o primeni ovog koncepta i na mikro nivou.

U Srbiji je moguće napraviti pomak i bez mnogo sredstava i finansijskih ulaganja. Radi se, pre svega, o poboljšanju rada javnih i privatnih institucija, poštovanju Ovi programi će dovesti i do promene ponašanja zaposlenih i stvaranja jedne potpuno nove kulture, kulture znanja.

Možemo zaključiti da je glavni preduslov za uspešnu primenu koncepta menadžmenta znanja upravo podizanje svesti o značaju znanja kao resursa savremenog doba.

Promena nacionalne kulture dovešće i do promene kulture u organizacijama koje moraju što pre da se prilagode savremenim trendovima. Nakon toga uspešno upravljanje znanjem u našoj zemlji postaje moguće a koristi koje ono donosi vidljive.

LITERATURA:

1. Đorđević-Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd.

zakona, podržavanju i omogućavanju konkurencije, smanjenju protekcionizma i davanju jednake šanse svima.

Jedinu konkurentsku prednost Srbija može tražiti u znanju, a to znanje je moguće stvoriti i zadržati samo kroz reformu obrazovanja, većim naglaskom na istraživanje i primenu inovacija kao i bržim razvojem novih informacionih i komunikacionih tehnologija. Kreiranje ambijenta sigurnosti i izvesnosti za kvalitetan istraživački rad uključuje obezbeđivanje novih i dobro plaćenih radnih mesta uz druge mere kao što su ulaganje u opremu i literaturu i adekvatno vrednovanje postignutih rezultata.

Takođe određeni nacionalni projekti poput, razmene kadrova iz različitih državnih ustanova, na nekoliko meseci, sa razvijenim zemljama može značajno doprineti ne samo sticanju i razvoju znanja nego i promeni svesti i ponašanja zaposlenih što bi uveliko doprinelo primeni koncepta upravljanja znanjem.

Primena navedenog doprineće i razvoju menadženta ljudskih resursa a pravilna selekcija, obuka i razvoj zaposleni će se podrazumevati i sprovoditi na pravi način.

2. Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 213.
3. Brelade S. , Harman C., (2002): *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall
4. Hendi C. (1996) *Bogovi menadžmenta*, Želnid, Beograd.
5. Leopold J., Harris L., Watson T. (2005): *The Strategic Managing of Humen Resources*, Pearson Education Limited, England
6. Pržulj Ž.(2005): *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem*, Zbornik radova: *Knowledge management*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“ Beograd

7. Human Sinergistics(2011)*Organizaciona kultura u Srbiji*, Beograd.
8. Leković B., Šušnjar G. (2010): *Learning, education and development in comparative human resources menagement*, Strategic Management, Vol 15 No 4 pp53-74, Ekonomski fakultet Subotica.
9. Schwab K. (2011) *The Global Competitiveness Report*, World ekonomic Forum, Geneva , Switzerland.