

# MENADŽMENT ZNANJA

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

*Stručni rad*

DOI 10.7251/POS1208127R	COBISS.BH-ID 3064856	UDK 005.96:008
-------------------------	----------------------	----------------

Doc. dr Kristijan Ristić<sup>1</sup>, Univerzitet Union Beograd  
Prof. dr Žarko Ristić<sup>2</sup>, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka  
Beograd

### Sadržaj:

*Razumevanje menadžmenta znanja polazi sa stanovišta epistemologije na eksplicitno i prećutno (tacit) - implicitno znanje, a sa stanovišta ontologije na individualno i kolektivno znanje. "Znamo više nego što možemo da kažemo"<sup>3</sup>; ono što čovek može da izrazi samo je vrh celokupnog znanja koje čovek poseduje. Eksplicitno znanje jeste ono znanje koje objektivno postoji; može da se kodifikuje i da se formalno izrazi; dokumentovano je i jednostavno za transfer; deli se i prenosi se. Tacit (prećutno) znanje jeste ono znanje koje čovek nosi u sebi njemu je veoma teško prići; teško ga je formalizovati i deliti s drugima. Inovacije i kreativni procesi zasnivaju se ipak na tacit znanju. Stoga menadžment znanja usmerava težnju na pretvaranje prećutnog u eksplicitno znanje.*

**Ključne reči:** *eksplicitna znanja, tacit znanja, menadžment znanja, transfer znanja, distribucija znanja, alokacija znanja.*

---

<sup>1</sup> Korespondent: doc. dr Kristijan Ristić, ristic.kristijan@yahoo.com

<sup>2</sup> Korespondent: prof. dr Žarko Ristić, Mob. +38163/267-127;

E-mail: profesor@zarkoristic.com

<sup>3</sup> Polany, M., The Tacit Dimension, 1966, Doubleday & Co., str. 4.

## **Abstract:**

*Understanding of knowledge management is based on knowledge. Namely, from the standpoint of epistemology it is based on explicit and tacit – implicit knowledge and, from the standpoint of ontology, it is based on individual and collective knowledge. "We know more than we can say"; what a person can express is only the tip of the whole knowledge a person possesses. Explicit knowledge exists objectively; it can be codified and articulated; it is documented and easily transferred; it is shared and transmitted. Implicit (tacit) knowledge is the kind of knowledge a person carries inside and hard to approach; it is hardly formalized and shared with others. Innovations and creative processes owe much to the tacit knowledge. Therefore, understanding of knowledge management directs its attention to converting tacit into explicit knowledge.*

***Keywords:** explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge management, knowledge transfer, knowledge distribution, knowledge allocation*

## **1. MENADŽMENT ZNANJA U EKONOMSKOJ TEORIJI**

Karakteristika eksplicitnog znanja je njegova potpuna dostupnost i mogućnost da se podeli sa drugim ljudima; prečutno znanje, koje ima mnogo veću vrednost za instituciju, po prirodi je teže da se podeli sa drugim. Najefikasnije rezultate u prenošenju i deljenju implicitnog - tacit znanja na Univerzitetu imaju oblici komunikacije licem u lice i na toj osnovi izgrađene metode (tzv. Learning-by-doing), kao što su: mentorstvo, "šegrtovanje" i "zajednice prakse" (communities of practice)

U proteklih desetak godina fakulteti su fokusirali svoje informacione tehnologije više ka eksplicitnom nego ka tacit znanju. Postoje razlozi za to<sup>4</sup>: eksplicitno znanje često predstavlja sastavni deo informacionih sistema fakulteta; eksplicitno znanje je jednostavnije za usvajanje i širenje znanja, a student ima iskonsko nepoverenje prema svemu što ne može biti objektivizirano i kvantifikovano.

---

<sup>4</sup> Frappaio. C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company, str. 10-11.

Za razliku od eksplicitnog znanja, kod kojeg je potrebno upravljati sadržajem, izmeriti njegovu vrednost i kvalitet za fakultet i učiniti ga lako dostupnim, izazovi prećutnog znanja su brojniji: potrebno je da se to znanje formuliše u odgovarajuću komunikacionu formu. To znanje je promenljivo, rastuće i konstantno dobija novi oblik.

Obe vrste znanja u teoriji se nalaze u međusobnoj interakciji: Sposobnost jedne akademske institucije da bude inovativna i da stvara novo znanje zavisi od njenog uspeha da mobilise tacit znanje i da pospeši njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem.

Individualno znanje postoji kod individue koja znanje koristi za rešavanje pojedinih i problema. Glavna je autonomija u primeni i prenosivost od pojedinca ka pojedincu. Kolektivno znanje zavisi od načina na koji se znanje širi i deli među slušaocima. Ta vrsta znanja akumulirana je u pravilima, procedurama i normama koje određuju načine rešavanja problema u praksi, kao i interakcije između institucija. Kolektivno znanje jeste ono koje nazivamo "organizacionom memorijom" ili "kolektivnim mišljenjem fakulteta", institucije, kompanije.

Dotične podele znanja na eksplicitno i tacit, i na individualno i kolektivno znanje daju osnov za stvaranje određene vrste znanja: "e-brained", "embodied", "encoded" i "embedded"<sup>5</sup> i to:

1. "*Embrained knowledge*" (individualno - eksplicitno) zavisi od konceptualnih mogućnosti pojedinca i njegovih kognitivnih sposobnosti; to je teorijsko znanje koje je fokusirano na racionalnom razumevanju i spoznaji univerzalnih principa ekonomske nauke.

2. "*Embodied knowledge*" (individualno - tacit) znanje orijentisano je na akciju; to je praktično znanje koje je orijentisano na praktično iskustvo za razliku od prethodnog, koje je fokusirano na teorijskom rezonovanju.

3. "*Encoded knowledge*" (kolektivno - eksplicitno) izražava se simbolima; to je znanje koje je kodifikovano u nacrtima, uputstvima, pravilima i procedurama.

---

<sup>5</sup> Lam. A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. Dostupno na [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) Preuzeto sa sajta 16.12.2007.

4. "*Emboded knowledge*" jeste kolektivna forma tacit znanja sadržanog u organizacionim rutinama i zajedničkim normama; znanje je kontekstualno i disperzivno; dinamičko je i sposobno da podrži željene obrasce ponašanja u odsustvu pisanih pravila.

## 2. UPRAVLJANJE ZNANJEM I INTELEKTUALNI KAPITAL

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

Pod upravljanjem znanjem podrazumeva 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 promene u konkurentskom okruženju, uspela 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.

Bitan uslov za uspešno upravljanje znanjem u jednoj obrazovnoj instituciji nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim studentima već stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost fakulteta. Potencijal koji fakultet ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se "Kno Va faktor vrednosti znanja" (The Kno Va - knowledge value)<sup>6</sup>.

Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje kadrova može da poveća finansijske rezultate organizacije; ulaganja se ne smatraju troškovima već investicijom, što predstavlja jedan od osnovnih postulata upravljanja znanjem na univerzitetu.

Precizno razmišljanje o znanju postalo je veoma važno. Vodeća pokretačka sila u tom pravcu jeste percepcija i realnost nove globalne

---

<sup>6</sup> Tisen, R. Andriesen, D. Depre, F. L. (1999) Dividenda znanja, prevod sa engleskog, Adizes. Novi SAD, str. 16-19.

konkurencije. Rapidne promene i povećanje konkurencije uslovljavaju firme da iznova traže održive prednosti koje će ih istaći u poslovnom okruženju. Menadžeri su shvatili da je ono što organizacija i njeni zaposleni znaju zapravo osnova i suština funkcionisanja čitave organizacije, što treba steći na univerzitetu<sup>7</sup>.

Intelektualni kapital pojavljuje se kao nosilac konkurentnosti u dva, sada dominirajuća, sistema savremenog poslovanja. To su "outsorsing poslovanje" i "transakcioni sistem poslovanja". Poslovni model koji koriste oba sistema ima funkciju "agregatora", a koji obuhvata više proizvođača i više kanala za prodaju. "Agregator" ima funkcije razvoja, kontrole kvaliteta, primene standarda, ugovaranja, poslovnog upravljanja i dr. Za sve ove funkcije bitan resurs je intelektualni kapital koje se ističe na akademskim studijama iz edukativne strategije razvoja univerziteta.

Univerzitetski intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju radnici znanja u organizacijama i institucijama. 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 upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti ustanove, institucije i organizacije.

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala fakulteta i instituta<sup>8</sup>:

- a) Ljudski kapital ili sposobnosti (iskustvo, veštine i sposobnosti ljudi);
- b) Struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi);
- c) Tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, i kredibilitet marke, licence, franšize).

Univerzitetski intelektualni kapital je glavni pokretač inovacija i konkurentne prednosti u savremenoj ekonomiji koja je bazirana na znanju. Menadžment intelektualnog kapitala glavni je faktor

---

<sup>7</sup> Davenport. T. H. Prusak, L. (2000) Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, str. XXI.

<sup>8</sup> Stewart, T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday, Currency, 1997, str. X.

konkurentске prednosti nacionalne privrede koje pripadaju fakultetskim i institutskim institucijama koje pokreću strategijske performanse, i to<sup>9</sup>:

- a) Vizuelizaciju puteva transformacije intelektualnog kapitala;
- b) Merenje stepena ostvarljivosti transformacije intelektualnog kapitala
- c) Razvoj intelektualnog kapitala korišćenjem sredstava menadžmenta znanja;
- d) Interno i eksterno izveštavanje o rezultatima (stvaranja dodatne vrednosti uz pomoć intelektualnog kapitala).

**Prvi korak** u menadžmentu intelektualnog kapitala jeste identifikacija ključnih resursa intelektualnog kapitala na univerzitetu. Tradicionalno, polazna tačka je strategija kojom organizacija identifikuje najvažnije resurse, posebno resurse menadžmenta znanja, po redu kojim se ostvaruju strateški ciljevi. Resursi intelektualnog kapitala podrazumevaju ljudske resurse (veštine, know how, kompetencije), stajkholderske odnose (odnose sa korisnicima usluga, licence, distribuciju) i organizacione resurse (sisteme, procese, organizacionu kulturu, filozofiju menadžmenta, intelektualna dobra, brend). Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac), što refelektuje svojevrsna poslovna alijansa univerziteta i privrede.

**Drugi korak** jeste utvrditi kako intelektualni kapital pomaže da se postignu strateški ciljevi. Ta vizuelna prezentacija uzročno-posledičnih odnosa između različitih činilaca poznata je kao strategijska mapa ili mapa uspeha. Te mape kao poslovna logistika predstavljaju puteve i načine stvaranja novih vrednosti koji vode ka postizanju strateških ciljeve studija, odnosno strategije visokog obrazovanja univerziteta.

Menadžment znanja za svoju osnovnu aktivnost ima nastajanje, očuvanje i razvoj intelektualnog kapitala. To znači da je uspešan menadžment intelektualnog kapitala u vezi sa procesima menadžmenta znanja. Uspešna implementacija znanja i korist od menadžmenta

---

<sup>9</sup> Marr, B. Gupta, O. Pike. S. and Roos. G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision 41/8. 2003.

znanja uslov je za porast intelektualnog kapitala fakulteta i firme. U odnosu na njihovu međuzavisnost menadžment znanja može da se definiše i kao skup procesa i praktičnih aktivnosti koje fakultet koristi da bi se povećala vrednost koja je već dobijena ranijom primenom intelektualnog kapitala u procesu implementacije<sup>10</sup>.

U teoriji je poznat tzv. nevidljivi bilans stanja znanja i intelektualnog kapitala. Nevidljivi, nematerijalni deo bilansa stanja po njemu se može klasifikovati na tri vrste ("familije"), i to:

**Interna struktura** sastoji se od patenata, koncepata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema, i organizacione kulture, koji univerzitet razvija.

**Eksterna struktura** sastoji se od veza i odnosa s korisnicima, dobavljačima, i tu se uklapaju marka, žig, reputacija, imidž. Vrednost te imovine zavisi od načina na koji fakultet rešava probleme korisnika usluga. Ta vrsta imovine u literaturi često se označava kao relacioni kapital, koji je od neprocenljivog značaja za studije.

**Individualna kompetencija** jeste sposobnost profesora da deluje u različitim situacijama: vrednosti i socijalne veštine, znanje i brend i kompetencija može biti vlasništvo jedino pojedinca koji je poseduje, ako fakultet adekvatno nagradi i vrednuje kvalitet znanja.

### 3. EKONOMIJA ZNANJA I KONCEPTI MENADŽMENTA ZNANJA

Moderni teoretičari su uvideli značaj koji znanje ima u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini, i koja je takvu ekonomiju nazvala ekonomijom znanja<sup>11</sup>. Oni se fokusiraju na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti: pored eksplozivnog razvoja tehnologije, globalizacije i stvaranja svetske ekonomije, kao i pojave novih socijalnih izazova koji menjaju društvo i ekonomiju sadašnjice kao osnovno obeležje nove ekonomije. Oni naglašavaju znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije

---

<sup>10</sup> Marr, B. Gupta, O. Pike, O. and Roos, G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision 41/8. 2003.

<sup>11</sup> Drucker. P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, prvo izdanje 1969. Godine, izdavači originala Harper & Row, str. 263-268.

postavi znanje i obrazovanje, kao i njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini, koje isključivo proizvodi univerzitet.

Težište se premešta ka ekonomiji znanja, koje u budućnosti može da promeni način razmišljanja ljudi, ne samo u ekonomiji, već i u stvaranju sistema vrednosti u njihovom svakodnevnom životu na osnovu nove kompetentnosti studija i prakse.

U novoj ekonomiji znanje i kontinuirano učenje predstavljaju ključni elemenat uspeha, tj. ekonomiju znanja<sup>12</sup>. Dominantna komponenta u vrednosti koju proizvod ima za korisnika proizvoda/usluga upravo je znanje ugrađeno u proizvod ili uslugu univerzitetskog rada. Prva je zaokret od proizvoda ka uslugama, a druga je posmatranje znanja kao proizvoda. Posmatranje znanja kao proizvoda: znanje se u ekonomiji znanja posmatra kao proizvod što znači da se znanje koje univerzitet poseduje koristi i kombinuje na jedan nov i kreativan način. Posmatranje znanja kao proizvoda omogućava ne samo pružanje usluga sa dodatom vrednošću za potrošača i korisnika usluga, nego i podsticanje inovacija na svim nivoima organizacije univerziteta sa studijskim programima svih nivoa edukacije.

Piter Draker je konstatovao: "Osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga"<sup>13</sup>. To je isključivo biće znanja univerzitetskog sadržaja koji se promovise studijama teorijsko-metodološkog i praktičnog sadržaja.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj poslovnoj ekonomiji znanja (knowledge economy). Kreiranje i širenje znanja unutar savremenih procesa postaje odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje, koje proizvodi univerzitet na ekspertski način u elitnim studijama<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Kotelnikov, V. New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com). preuzeto sa sajta 1. 2. 2008.

<sup>13</sup> Drucker, P. (1993) Post Capitalist Society, Oxford, Butterworth - Heinemann

<sup>14</sup> Devenport, T., Prusak. L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, str. XV.



Znanje postaje najvažniji i najdragoceniji resurs savremenog globalnog sveta ekonomije, te predstavlja glavnu determinantnu inovativnosti i profitabilnosti i svih zaposlenih, kao radnika znanja.

Savremena ekonomija je rukovođena znanjem. Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj; menadžment znanja zasnovan je na ideji da se najvredniji resurs nalazi u znanju njenih zaposlenih, koji su edukovani na univerzitetskim studijama.

Menadžment znanja (*Knowledge management* - KM) je novonastali multidisciplinarni poslovni model koji za svoj predmet ima ljudsko znanje koje je zasnovano na dostignućima naučnih disciplina, uključujući i znanja i iskustva iz biznisa, ekonomije, psihologije, etike, menadžmenta i informacionih sistema.

Taj proces ima faze koje samo Univerzitet institucionalno valorizuje, i to:

1. Stvaranje znanja (Creation)
2. Osvajanje znanja (Capture),
3. Čuvanje znanja (Storing),
4. Podela znanja (Charing) i
5. Primena znanja (Application).

Sa aspekta menadžmenta znanja cilj svake savremene organizacije jeste da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. To je proces u koji su uključeni: stvaranje znanja, njegovo širenje, nadogradnja i primena u čitavoj organizaciji. Savremene organizacije teže stvaranju dodatne vrednosti identifikovanjem, primenom i korišćenjem znanja na jedinstven način, a to je proces koji je proizvod nauke, univerzitetske edukacije i visokog obrazovanja, što stvara intelektualnu imovinu baziranu na znanju.

Generalno gledano, primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi organizacije teže da po stignu dva bitna cilja<sup>15</sup>:

1. kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentne prednosti na tržištu u poslovnoj saradnji sa univerzitetskom naukom,

---

<sup>15</sup> Knowledge Management Research Report 2000, dostupno na [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).

2. deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti posredstvom novih kadrova koji su završili sve nivoe edukacije.

Sposobnost organizacije da stiče nova znanja i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje u saradnji sa univerzitetom, da bi se uhvatili u koštac sa investiranjem u menadžment znanja i očekivanim rezultatima u teoriji i praksi.

Menadžment znanja je, u stvari, životni ciklus koji počinje sa glavnim planom i završava se strukturisanim sistemom usmerenim na sprovođenje sistema upravljanja znanjem u čitavoj organizaciji. Tim koji uvodi proces i sistem menadžmenta znanja reprezentuje stav cele organizacije da učestvovanjem u istraživanjima u prikupljanju znanja, dizajniranju i primeni istog, ostvari uspešan sistem obrazovanja na fakultetu, odnosno univerzitetu.

### 3.1. Stvaranje i osvajanje znanja

Dolaženje do znanja (*Creation*) podrazumeva kreiranje znanja u organizaciji koje obavljaju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja. Veliki broj naučnih disciplina bavi se tim procesom.

Grupno ili timsko učenje može da se definiše kao sposobnost grupe da se angažuje na odgovarajući način kroz dijalog i diskusije. Postoje tri osnovne karakteristike efikasnog timskog učenja:

1. sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima zarad stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenje pojedinačnog stava dominantnog pojedinca;
2. sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija, i
3. sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji.

Osvajanja znanja (*Capture*) odnosi se na osvajanje prećutnog znanja, a ono je najveća prepreka prilikom uvođenja sistema menadžmenta znanja. To je zbog toga što prećutno znanje postoji u umovima pojedinaca - eksperata.

Usvajanje prećutnog znanja i njegovo konvertovanje u formu znanja koja je eksplicitna i svima dostupna na pravi način i u pravom trenutku vrlo je komplikovan posao i zahteva posebnu pažnju i veštinu stručnjaka, kao i osoben način pristupa problemu od strane predavača na univerzitetima.

Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata. *To* je mentalni proces u kojem se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovan program. To je vrsta "automatizacije uma".

Autori sistema menadžmenta znanja koriste flowcharts, flow diagrams, decision trees, decision tables i ostale grafičke prezentacije. Saznati kako ekspert zna ono što zna krajnje je pitanje čijem odgovoru teži proces osvajanja prećutnog znanja. Ekspertsko znanje je kompleksno i pragmatično pitanje. Zbog toga ga i nije lako otkriti koristeći tradicionalni intervju. Autor sistema menadžmenta znanja često ne razume pragmatičnu prirodu ekspertskog znanja, kao što ni ekspert često nije potpuno iskren u tom procesu.

### **3.2. Čuvanje i primena znanja**

Čuvanje znanja (Storing) obuhvata njegovo strukturisanje i kontinuirano ažuriranje. Znanja bi trebalo da budu čuvana u formi dokumenta (program tipa Document Management) i ekspertnih sistema, kao i u univerzitetskoj bazi podataka.

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije (Charing) kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže.

Pristup koji su usvojile mnoge uspešne kompanije sastoji se u izgradnji menadžmenta znanja koji u potpunosti odgovara postojećoj kulturi organizacije. Naponi kulturnog inženjeringa i nastojanja za poboljšanje međusobnog deljenja znanja mogu da propadnu ako nemaju oslonac u duboko uvreženim organizacionim vrednostima i stavovima, koji bez univerziteta i nema validnost.

Jedna od važnijih, i poslednja faza u redosledu životnog ciklusa menadžmenta znanja je primena znanja (Application). To je osnovni zadatak u procesu menadžmenta znanja.

Ustanovljen sistem menadžmenta znanja zahteva da organizacija mora da prihvati promene, učenje i inoviranje ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je učinila mogućom saradnju u oblasti znanja bez obzira na to koje je mesto i vreme<sup>16</sup>.

Znanje kojim se uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Kompanije moraju da budu svesne ove razlike.

"Znanje je moć" - glavna je izreka koja opisuje ovo doba. a radnici trećeg talasa postaju "radnici znanja" (knowledge workers). Uz konstantan razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visokokvalifikovane radnike spremne da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju već i promenama u sopstvenim karijerama naoružani univerzitetskim znanjem.

Menadžment ljudskih resursa definiše se kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno, doprinose postizanju njenih ciljeva<sup>17</sup>. Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogućiti organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi, i naročito pomoću univerziteta.

---

<sup>16</sup> Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall, str. 60.

<sup>17</sup> M. Armstrong (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.

## 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim kapitalom prepoznaje vrednost intelektualnog kapitala, osigurava dostupnost i efikasnost ljudskog kapitala i ima tendenciju povećanja njegove vrednosti. Ova uloga podrazumeva, zapravo, ulogu brokera usluga radnika znanja, univerzitetski profilisanih. Olakšavanje kretanja znanja podrazumeva stavljanje naglasaka na učenje i razvoj, efikasan program menadžmenta znanja i stvaranje okruženja koje bi podržavalo kreiranje, deljenje i širenje znanja poneto sa univerziteta. Područja u kojima može najbolje da se dokaže povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa jeste oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara iz ovih oblasti. Radi se o pravcu u kojem se razvija funkcija menadžmenta ljudskih resursa, kao univerzitetskog brenda. Ovakvu organizaciju u teoriji nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (Talent - powered organization); organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju koji dolaze sa elitnih studija ekspertskog profesorskog kadra<sup>18</sup>.

U tom kontekstu imperativno je globalno i strukturno dograditi studije u koprodukciji ustanova visokog obrazovanja sa konzorcijom profesora u procesu zajedničkog izvođenja studijskih programa, čiji je kvalitet bazična performansa i ključni segment filozofije uspeha u evropskom edukativnom prostoru, iz prostog razloga što su znanje i nauka globalni potencijal, globalni kapital i globalni resurs u globalnoj naučnoj i obrazovnoj industriji sa primarnim, sekundarnim i tercijalnim istraživanjima. A to pak zahteva profesionalnu i kvalitetnu saradnju studenata, magistranata, doktoranata, mentora, eksperata i Univerziteta, koji svoje studente uči učiti, uči misliti, uči da razvijaju kreativnost i inovativnost, uči da znaju istraživati, uči da razlučuju teorijske i praktične probleme, uči da naučno rešavaju kurcikalne probleme, uči da znaju upravljati sopstvenim i tuđim resursima i znanjima, uči da postanu kompetentni profesionalci i naučno pismeni građani globalnog sveta rada znanja.

---

<sup>18</sup> Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, str. 10-11.

## LITERATURA

1. Award, E.M., Ghaziri, H.M.: Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.
2. Cheese, P., Thomas, R., Craig, E: *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization*, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, 2008.
3. Drucker. P.:*The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, prvo izdanje 1969. Godine, izdavači originala Harper & Row, 1992.
4. Frappaio. C.: *Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd.*, A Wiley Company, 2006.
5. Kotelnikov, V. *New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy*, www.1000ventures.com. preuzeto sa sajta 1. 2. 2008.
6. Lam. A.: *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Intergrated Framework*, 2000. Dostupno na www.findarticles.com Preuzeto sa sajta 16.12.2007.
7. Marr, B. Gupta. O. Pike, O. and Roos, G. *Intelectual capital and knowledge management effectiveness*. Management Decision 41/8. 2003.
8. Polany, M., *The Tacit Dimension*, Doubleday & Co, 1996.
9. Tisen, R. Andriesen, D. Depre, F. L.: *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes. Novi SAD, 1999.

**Rad je zaprimljen: 04.06.2012.**  
**Rad je odobren: 11.06.2012.**