

UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA I UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI

Hodžić Abid¹

Rezime: *Ljudski resursi, naročito visokoobrazovani, postaju pokretač razvoja svake ekonomije bazirane na znanju. BiH mora pronaći recept kako da generiše i zadrži kvalitetne kadrove, posebno u uslovima kada je suočena sa problemom “odliva pameti”, kako zbog političkih tako i zbog ekonomskih razloga. Trendovi govore da će se migracije nastaviti, a posebno tokom procesa približavanja EU-i.*

Cilj ovog istraživanja je da se sagleda značaj ljudskih resursa za razvoj zemlje, te analiziraju napori koji su uloženi u državi na polju povratka kvalifikovanih kadrova, kao i zadržavanja mladih stručnjaka unutar BiH-e.

Planiranje kadrova mora postati dio sveukupne strategije zemlje u svrhu postizanja međunarodne konkurentnosti, kao i privrednog napretka. S tim u vezi, procesi u menadžmentu ljudskih resursa zahtijevaju vrijednosni sistem, kriterije i postupke koji generišu znanje. Društvom riječima, potrebna je čvrsta sinhronizacija planiranja ljudskih resursa, dizajniranja posla, izbora kadrova, obuke, ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja.

Ključne riječi: *menadžment, ljudski resursi, znanje, “odliv pameti”, “priliv pameti”.*

JEL klasifikacija: D029

UVOD

Znanje je danas postalo ključni resurs i pokretač svakog razvoja. Ono potstiče konkurentnost i privredni rast svake države. Nerazvijene zemlje se nalaze na dnu razvojne ljestvice iz razloga što još uvijek nisu zauzele svoje pozicije u društvu znanja. Razlike nisu u ljudskim potencijalima već u načinu prepoznavanja, razvijanja i korištenja znanja.

1 Docent, Sveučilište/Univerzitet “Vitez” Travnik, e-mail: abid.hodzic@unvi.edu.ba

Znanje, kao izuzetan resurs, mora biti u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti. Zato je u obrazovnom sistemu potrebno postaviti nove sisteme vrijednosti i standarde kako bi se što efikasnije upravljalo ljudskim resursima, slično upravljanju informacijama. Uspješni primjeri iz prakse su dokazali da menadžment ljudskih resursa ima mehanizme i metode za generisanje znanja kroz procese, kojim se usklađuju individualne potrebe i ciljevi organizacije.

Upravljanje znanjem zahtijeva više individualnosti i lične inicijative, slobode i uvažavanje obostranih ciljeva, tj. i individualnih i društvenih. Podršku razvoju takvog znanja može dati menadžment ljudskih resursa. Obzirom da se menadžment ljudskih resursa uglavnom nalazi na nivou administrativne funkcije, onda je razumljivo da mnogi procesi, a posebno nerazvijeni ne mogu generisati znanje i učenje. Kao posljedica toga javlja se nedovoljna iskorištenost ljudskih potencijala, nedovoljno potsticanje sticanja i širenja znanja, kao i zapostavljanja značaja znanja u stvaranju nove vrijednosti, što rezultira ekonomskim i društvenim siromaštvom. Osnovna pretpostavka za razvoj društva znanja je da ono bude visoko vrednovano, odnosno da se na nivou institucija obrazovanja, preduzeća i države prepozna znanje kao resurs za rješavanje problema, bilo individualnih ili društvenih.

ZNAČAJ INTELKTUALNOG KAPITALA

Konkurentost preduzeća u savremenim uslovima ne određuje fizička imovina (postrojenja, oprema, zemlja) već intelektualni kapital. Kompanije moraju prepoznati i razvijati takav kapital, odnosno jedinstveno znanje i vještine koje posjeduju zaposleni. Ljudski kapital je sastavni dio svakog poslovnog procesa. Za preduzeće nije ljudski kapital (čovjek) resurs i konkurentna snaga već njegovi potencijali: obrazovanje, znanje, vještine, kompetencije, motivacija i kontakti.

Zato preduzeća, u nastojanju da zadrže i povećaju vrijednost intelektualnog kapitala, moraju ulagati u obrazovanje, vršiti zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uključivati zaposlene u upravljačke strukture, dodjeljivati odgovornosti i sl. Takvom politikom radnici bi stekli povjerenje u sistem i nastojali se uklopiti u propisane standarde. Osnovu za izgradnju kvalitetnijeg i dugoročnijeg motivacionog sistema čine obrazovanje zaposlenih, podsticanje inovativnosti, traženje savjeta posebno kod rješavanja pojedinih problema ili učešća u određenim procesima.

Danas se ne može poreći da razvoj preduzeća, i nacionalne ekonomije u potpunosti, zavisi od kvaliteta ljudskih resursa. Kad su Waltera Bruckarta, predsjednika

kompanije Circuit City, pitali za pet osnovnih faktora koji vode kompaniju do izvrsnosti, on je rekao: "Prvi čindbenik bili su ljudi. Drugi bi bio ljudi. Treći također. Četvrti bi bio ljudi. I peti bi bio ljudi. Velikim je dijelom za našu tranziciju zaslužan strog odabir pravih ljudi" (Collins, 2007, 66).

Zanimljiv je i Walterov razgovor sa Alanom Wurtzelom za vrijeme naglog rasta kompanije:

"Stvarno sam se umorio tražeći osobu odgovarajućih sposobnosti za ovo ili ono radno mjesto. Kad mogu početi raditi kompromise?" Alan je odmah odgovorio. "Nema kompromisa. Na neki drugi način ćemo se snaći dok ne pronađemo odgovarajuće ljude" (Collins, 2007, 66).

Sam razvoj preduzeća, odnosno njegovo penjanje stepenicu po stepenicu do vrha zavisi od sposobnosti ljudskih resursa. Kompanije koje su prepoznale vrijednost ljudskih resursa i njihove motivacione efekte za uspješnost poslovanja su postigle bolje poslovne rezultate u odnosu na kompanije u kojima uprava nije dovoljno shvatila njihovu važnost. U oblasti kadrova danas se primjenjuju brojne motivacione tehnike, među kojima su najpoznatije: usavršavanje, obrazovanje, razni vidovi edukacije, treninzi zaposlenih, stvaranje ugodnog ambijenta i okruženja, pravilan sistem nagrađivanja, itd. Sa motivacijom raste i nivo zadovoljstva i vrijednosti zaposlenih, raste posvećenost poslu, trud i zalaganje, što dovodi do uspješnijeg poslovanja.

Od velikog značaja je i politika razvijanja dobrih međuljudskih odnosa. Menadžment mora, kroz dizajniranje nagradnih i motivacionih paketa, doprinijeti njegovanju dobrih odnosa saradnje i međusobnog povjerenja. U prirodi svakog čovjeka je izražena njegova senzibilnost, pogotovo kada je u pitanju egzistencija njegove porodice, napredovanje u karijeri, te mogućnost stvaranja boljeg za sebe i za preduzeće u kojem je zaposlen. Kada se takvi stavovi naruše kod zaposlenog onda on razmišlja o odlasku iz preduzeća i to najčešće ravno kod konkurencije. Time će preduzeće koje je gradilo zaposlenog biti uskraćeno za dio osnovnih znanja, a konkurencija će dobiti kvalitetnog zaposlenog, bez ulaganja vremena i novca u obučavanje. Kvalitetno preduzeće najčešće zna zadržati kvalitetne i vrijedne kadrove. Konkurentnost kadrova je nerijetko važnija od konkurentnosti proizvoda. Kvalitetni kadrovi se uvijek mogu oduprijeti u borbi protiv konkurentskih preduzeća.

Obzirom da ljudski resursi tvore vrijednost i uspjeh preduzeća, radna mjesta treba popunjavati kompetentnim, nadarenim i vrijednim ljudima, kako bi predu-

zeće bilo u prednosti u odnosu na konkurenciju. Zapošljavanjem pravih i kvalifikovanih kadrova povećaće se konkurentska snaga preduzeća. Preduzeće mora, prije svega, biti upoznato sa postignutim rezultatima i kvalitetima radnika prije dolaska na novi posao. Osim obrazovanja, moraju se provjeriti vještine, znanja, iskustva i sposobnosti koje zaposlenom daju prednost na samom početku.

Većina preduzeća nastoji prikriti vrijednost intelektualnog kapitala kako ne bi odala konkurenciji svoju prednost. Obzirom da se najveći uspjeh na tržištu postiže nuđenjem višeg od očekivanja kupaca, to je moguće postići samo sa kvalitetnim kadrovima. Potrebe i zahtjeve kupaca ne može prepoznati ni stroj, ni kompjuter, ni savremena tehnologija već čovjek. Čovjek je u stanju na osmišljava konkurentan proizvod, da ga promovise na tržištu i ponudi onima koji ga trebaju, ali toga još nisu svjesni.

Obzirom da ljudski kapital predstavlja ključ uspjeha tržišno orijentisanog preduzeća, zaposleni opravdano postaju centar pažnje menadžmenta ljudskih resursa.

KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa moraju biti međusobno povezani i sinhronizovani kako bi dali određene rezultate. Svaki proces istovremeno zahtijeva specifičan način razmišljanja, vrijednosni sistem, kriterije i postupke koji generišu znanje. Organizacione performance determinišu sljedeći procesi:

- planiranje ljudskih resursa,
- dizajniranje posla,
- izbor kadrova,
- obuka i razvoj,
- ocjenjivanje radne uspješnosti,
- nagrađivanje.

Planiranje ljudskih resursa podrazumijeva procjenu budućeg razvoja preduzeća i potreba za znanjem i sposobnostima zaposlenih. Suština je u identifikovanju potrebnih znanja, sposobnosti i vještina u sadašnjosti, a i u budućnosti u odnosu na trenutno raspoložive kadrove. U skladu sa procjenjenim stanjem i strategijom razvoja potrebno je planirati aktivnosti na odabiru, razvoju, otpuštanju ili zadržavanju radnika.

Dizajniranje posla u ekonomiji znanja zahtjeva šire profilisanje zahtjeva u odnosu na uski opis radnog mjesta. Poslovi moraju biti dizajnirani tako da radnicima

daju punu slobodu u ispoljavanju svoje individualnosti (različitosti) i, shodno zahtjevima posla, uklapanje u timski rad i organizacione zahtjeve. Svako radno mjesto treba posmatrati kroz mogućnost redizajniranja i usklađivanja sa radnim procesima u novim uslovima i koristima za organizaciju. Znači radno mjesto ne treba posmatrati prema kvalitetu zaposlenog već prema sposobnostima i znanjima potrebnim za to radno mjesto.

Izbor novih radnika podrazumijeva privlačenje talenata. Talenti se, uglavnom, mogu privući kroz stvaranje brenda dobrog poslodavca. Sposobnosti i znanja kandidata se moraju posmatrati šire od opisa radnog mjesta. Izabrani kandidati moraju biti spremni na kontinuiranu edukaciju. Svaka selekcija kadrova unosi nova znanja u organizaciju. Postupak selekcije mora uzeti u obzir vrijednosni sistem pojedinca, posebno sa gledišta saradnje i podjele znanja u radu sa grupama.

Prema Brilejdu i Hermanu (Brelade, Harman, 2002, 177) listu posebnih kompetencija za organizaciju znanja čine:

- “Specijalizovane veštine u određenoj oblasti,
- Posvećenost učenju i razvoju,
- Kooperativnost i volja za deljenjem informacija i ideja sa drugim ljudima,
- Kreativnost (mogućnost povezivanja različitih elemenata i stvaranja novih rešenja i ideja)
- Kulturna prilagodljivost”.

Uvođenje novih kadrova u organizaciju mora biti što bolje osmišljeno sa aspekta integracije i socijalizacije. Primljenim kandidatima treba prezentovati poželjno radno ponašanje, poželjne vrijednosti i kulturu.

Obuka i razvoj kadrova spadaju u neizostavne funkcije kadrovskih resursa. Da bi obuka bila investicija, a ne trošak neophodno je učenje usmjeriti prema strateškim i razvojnim ciljevima preduzeća. Aktivnosti učenja moraju biti usklađene sa poslovnim rezultatima i unapređenjem radne uspješnosti.

Ocjenjivanje radne uspješnosti je dio procesa evaluacije i razvoja zaposlenih. Procesom ocjenjivanja se dobija povratna informacija o rezultatima i poželjnim znanjima i zalaganjima. Kroz ocjenjivanje se stvara sistem vrijednosti, kao standard praćenja rezultata, a zaposleni se orijentišu za svoj dalji razvoj.

Sistem nagrađivanja mora biti tako osmišljen da motiviše zaposlene. On mora biti pravičan, transparentan i fleksibilan i uobzirivati znanje, učenje, rezultate i

saradnju. Na osnovu sistema nagrađivanja zaposleni spoznaju šta se u organizaciju vrednuje i do čega se u organizaciji drži. Sistem nagrađivanja ima jako motivaciono dejstvo, mada može djelovati i demotivirajuće, posebno ukoliko se zaposlenim naruše osnovna prava. Naknade ne služe tomu da se “motivira odgovarajuće ponašanje neogovornih ljudi, nego prvenstveno da se dobiju i zadrže pravi ljudi” (Collins, 2007, 76).

Sistem nagrađivanja u ekonomiji znanja nije po provedenom vremenu na radu već po onom što je postignuto upotrebom znanja. Obzirom na visoku vrijednost takvog rada, a time i troškova, menadžment ljudskih resursa bi se trebao fokusirati na njihovo stalno usavršavanje u svrhu boljih rezultata i podizanja imidža organizacije. Shodno tome, sistem nagrađivanja bi se trebao dopuniti nagrađivanjem na osnovu kompetencija, odnosno na osnovu vrijednosti koje pojedinac donosi preduzeću. Znači, nagrade moraju biti prilagođene potrebama i preferencijama pojedinih zaposlenih, a istovremeno motivirajuće. I što je najvažnije, međusobni interesi poslodavca i zaposlenih se moraju bazirati na pravilima koje propisuje država u ulozi socijalnog partnera, te stvaranju korektnog i fer odnosa bez izrabljivanja. Poštovanje mora biti međusobno, a i istovremena posvećenost ciljevima poslovanja koji omogućavaju ostvarenje i individualnih ciljeva. Bez korektnog odnosa, međusobnog uvažavanja, odgovornosti, participacije i neophodnog stepena slobode u vršenju posla teško je iskoristiti stečena znanja. Oslobođanje znanja nastaje usljed posvećenosti ciljevima preduzeća. Takvu posvećenost je moguće postići ukoliko zaposleni u tome vide ostvarivanje i vlastitih potreba.

KADROVI KAO FAKTOR RAZVOJA U BIH

Visoka stopa nezaposlenosti u BiH-i predstavlja problem sa aspekta odnosa između kvantiteta i kvaliteta. Kvalitet može biti pokretačka snaga u preduzeću, te se u tom smislu govori o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital se manifestuje kao pokretačka snaga samo ukoliko je u stanju postizati visoku produktivnost, te akumulirati iskustva, znanja i kvalifikacije. Ljudski kapital se oplemenjuje putem obrazovanja ili na radnom mjestu. Pored pokretačke snage, ljudski faktor može biti i limitirajući faktor u razvoju, posebno u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji, kakva je BiH-a. Podaci u narednoj tabeli pokazuju da se broj visoko-obrazovanih kadrova u BiH poslednjih godina povećava. Međutim, internacionalizacija poslovanja zahtijeva obrazovanje u skladu sa potrebama tržišta, kao i kontinuiranu edukaciju u cilju sticanja multidisciplinarnih znanja.

Tabela 1: Pregled stečenih zvanja u BiH u periodu 2008-2010. god.

Godina	Diplomirani studenti		Magistri i specijalisti		Doktori nauka		Nastavnici na visokošk. ustan.	
	RS	FBiH	RS	FBiH	RS	FBiH	RS	FBiH
2007/8	4301	7898	74	33	354	103	2614	1230
2008/9	5886	9272	221	57	403	121	2456	1315
2009/10	6931	10096	200	57	462	100	2617	5882

Izvor: Federalni zavod za statistiku i Zavod za statsitiku RS, 2011.god.

BiH je dosta uložila u školovanje visokoobrazovanih kadrova, od kojih je većina napustila zemlju u potrazi za boljim uslovima života ili zbog ratnih dešavanja. Talentovani mladi ljudi odlaze u razvijene zemlje. Evropskoj uniji nedostaju visokoobrazovani kadrovi u oblastima koje stvaraju novac: prirodno – tehničke nauke i proizvodna zanimanja. Najtraženiji su stručnjaci iz oblasti elektrotehnike, računarstva, prirodnih nauka, mašinstva i hemijskog inženjeringa. BiH-a nema Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja kojom bi zaustavila “odliv mozgova”. Protiv toga se mora boriti oporavkom i daljom izgradnjom naučne i tehnološke infrastrukture, rješavanjem stambenih potreba mladih naučnika, te razvijanjem saradnje sa kadrovima u svijetu.

Prema raspoloživim podacima, Bosu i Hercegovinu je napustilo 650000 ljudi u periodu od 1989-1994.godine. U strukturi emigranata bilo je 28.6% visokoobrazovanih kadrova (Dimova, Ralitzia i Wolff, 2009, 3). Prema UNESCO-vom izvještaju “Science, Technology and Economic Development in Southeastern Europe” iz 2005. godine, Bosnu i Hercegovinu je napustilo 79% istraživača, 81% magistra, i 75% doktora u periodu od 1995. do 2005 godine (Uvalić, 2005, 15). Obzirom da se “odliv mozgova” nastavlja i dalje, sve će teže biti uspostaviti ekonomiju temeljenu na znanju, koja bi mogla doprinijeti sveukupnom razvoju društva.

Prema procjenama Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice (MLJPI) broj iseljenika iz BiH trenutno iznosi oko 1.350.000 osoba, što čini oko 26% bh. populacije (Dimova, Ralitzia i Wolff, 2009, 3). Broj emigranata svrstava BiH-u u zemlje sa najvećim učešćem doznaka iz inostranstva u strukturi BND-a. Prilivi po osnovu doznaka iz inostranstva su u 2010.godini iznosili 2.01 milijardi KM i čine 8.12% BND (CBBiH, 2010: 35).

U cilju sprečavanja negativnih trendova, Bosna i Hercegovina bi trebala razmotriti način “priliva pameti” (engl. Brain gain), odnosno povratka visokokvalifikovane radne snage u matičnu državu.

Zato se u narednom periodu mora intenzivnije ulagati u nauku i omogućiti stranim naučnicima boravak u BiH-i ili uspostavljanje saradnje sa BiH-om. Zasad se to realizuje putem nezavisnih inicijativa međunarodnih organizacija, kao i aktivnosti lokalnih nevladinih udruženja.

Ukupna izdvajanja za nauku u BiH-i iznose 0.10% dok je evropski standard 2% (Vijeće ministara BiH, 2009:23). Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.god., kao javna politika, je prepoznala problem “odliva pameti”, te daje preporuke, posebno u dijelu potspješivanja dvosmjerne naučno-istraživačke razmjene. Takođe, formiran je Savjet za nauku BiH, pri Ministarstvu civilnih poslova, čija je obaveza da daje preporuke i mišljenja s ciljem razvoja nauke i tehnologije u BiH, učestvuje u provođenju Strategije razvoja nauke BiH-e, te saraduje sa resornim Ministarstvom civilnih poslova u donošenju odluka i dokumenata iz oblasti nauke. Uspješan primjer razvoja nauke je omogućavanje pristupa EU fondovima od 2009.godine: BiH učestvuje u najvećem Evropskom fondu za naučno istraživanje i tehnološki razvoj (Okvirni program- FP7).

Od 2000. godine Sektor za iseljništvo, pri Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice, aktivno djeluje u kreiranju javnih politika koje se bave “prilivom pameti”, formiranjem baze podataka o kadrovima u dijaspori, te uspostavljanu svih oblika saradnje sa dijasporom.

ZAKLJUČAK

Problem uspostavljanja javnih politika zadržavanja pameti postaje sve izraženiji i od izuzetne važnosti za razvoj zemlje. Bosna i Hercegovina nije pristupila rješavanju ovog problema sistematski kroz strateške i programske aktivnosti. Razlog tome je nedostatak ulaganja, odnosno svijesti i spremnosti državnih institucija da podrže ovaj proces. Bosna i Hercegovina mora stvoriti adekvatne uslove za ostanak mladih stručnjaka. Takođe, u proces napretka zemlje moraju se uključiti i pripadnici dijaspore.

Prioritetne mjere države moraju biti na:

- kreiranju regulative koja podstiče priliv pameti,
- omogućavanju dvosmjernog kretanja stručnjaka,
- uključivanju stručnjaka iz dijaspore u razvoj BiH,
- provođenju efikasne reforme u oblasti obrazovanja,
- podsticanju razvoja malog preduzetništva u cilju povratka pameti.

Navedene mjere moraju biti usklađene sa zahtjevima tržišta rada, a sve u cilju ostvaranja što veće konkurentnosti i privrednog rasta zemlje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Brelade S. , Harman C., (2002), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall.
2. Centralna Banka Bosne i Hercegovine, (2011), *Godišnji izvještaj 2010*.
3. Collins Jim, (2007), *Od dobrog do izvrsnog*, Binoza press,d.o.o. , Zagreb.
4. Dimova, Ralitzta i Wolff Francois-Charles, (2009) *Remittances and Chain Migration: Longitudinal Evidence from Bosnia and Hercegovina*. Brunel University - Economics and Finance; Institute for the Study of Labor (IZA)
5. Ministarstvo sigurnosti BiH, Sektor za imigraciju, (2009). *Migracioni profil BiH*, Sarajevo.
6. Uvalić, Milica (2005), *Science, Technology and Economic Development in South Eastern Europe*. UNESCO Science Policy Series, Volume Nr. 1, UNESCO Venice Office.
7. Vijeće ministara BiH, (2009) *Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.g*.

PERSONNEL THAT PROMOTE COMPETITIVITY AND ECONOMIC GROWTH OF COUNTRIES

Hodžić Abid²

Summary: *Human resources, especially highly educated, become an engine for development of any economy based on knowledge. Bosnia and Hercegovina must find a recipe on how to generate and retain quality staff, particularly in circumstances where it is faced with the problem of outflow of mind, both for political and economic reasons. Trends show that the migration will continue, especially during the process of approaching the EU. The aim of this study was to review the importance of human resources for the development of the country, and to analyze the efforts made in the country on filed of return of qualified personnel, and retention of young professionals within Bosnia. Planning staff has to become part of an overall strategy of the country to achieve international competitiveness and economic prosperity. In this regard, the processes in the management of human resources requires a value system, criteria and processes that generate knowledge; in other words, a strong synchronization of HR planning, job design, personnel selection, training, evaluating work performance and reward.*

Keywords: *Management, human resources, knowledge, wisdom outflow, inflow of mind.*

JEL classification: *D029*