ЉУДСКИ РЕСУРСИ У ФУНКЦИЈИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

HUMAN RESOURCES IN A SUSTAINABLE DEVELOPMENT FUNCTION

Радмила Мицић¹

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска
Митровица, Србија

Љиљана Арсић²

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска
Митровица, Србија

Сажетак: Одрживи развој, као глобални концепт, виђен на тај начин, у перспективи образовања и његовој могућности развоја види пораст ефикасности и максимизирање профита. Циљеви и задаци за реструктурирање образовања дефинисани су управо на основу става да информација и нова знања играју све важнију улогу у друштвено-економским процесима. Економија знања и друштво знања представљају будућност сваког друштва и привреде. Способност креирања, унапређења и ефикасног коришћења знања представља инструмент остваривања економског напретка, јачања конкурентске способности и водећи је покретач друштвеног развоја. Економски успех се превасходно ослања на људски капитал - знање, вештине, компетенције и карактеристике које људима омогућавају да допринесу сопственом и друштвеном благостању. Брига о запосленима је од изузетног значаја, јер су људски ресурси најзначајнија компонента сваке организације. Циљ рада је да се укаже на значај људских ресурса у функцији одрживог развоја привреде и предузећа.

Кључне речи: људски ресурси, економија знања, одрживи развој, селекција кадрова.

Abstract: Sustainable development, as a global concept, seen in this way, in the perspective of education and its development potential, sees efficiency gains and maximizes profits. Goals and tasks for restructuring education are defined properly on the basis that information and new knowledge play an increasingly important role in socio-economic processes. The knowledge economy and knowledge society represent the future of every society and economy. The ability to create, improve and efficiently use knowledge is an instrument for achieving economic progress, strengthening competitiveness and it is leading driving force of social development. Economic success primarily relies on human capital - knowledge, skills, competencies and characteristics that enable people to contribute to their own and social well-being. Employee care is of paramount importance because human resources are the most important component of any organization. The aim of the paper is to point out the importance of human resources in the function of sustainable development of the economy and enterprises.

Key words: human resources, knowledge economy, sustainable development, staff selection.

¹ radmila.micic@pr.ac.rs

² ljiljana.arsic@pr.ac.rs

УВОД

Знање постаје најважнији и најдрагоценији ресурс савремене индустријске економије. Знање представља главну детерминанту иновативности и профитабилности једне организације. Економија XXI века полази од чињенице да се конкурентска предност сваке фирме налази у знању које она поседује. Због тога се орјантише све мање на природне ресурсе, а све више на људску компоненту интелектуалног капитала, јер „улагање у знање од пресудног је значаја за истраживање и развој“ (Ђокић, и др., 2013). Међутим, данашње озбиљне промене у пословању и екстерном окружењу захтевају од менаџмента људских ресурса интегрисање плана људских ресурса са дугорочним пословним планирањем. Данашње друштво све више постаје друштво знања и због тога људски ресурси постају критичан фактор успеха. На тржишту радне снаге се нуди много кадрова, али мало специјализованих и образованих за захтевна радна места, док са друге стране расту трошкови рада. Све су ово околности које доводе до тога да процес планирања људских ресурса за предузећа представља напор у предвиђању будућег пословања и дешавања у окружењу и обезбеђењу квалификоване радне снаге која ће задовољити захтеве. Реалне потешкоће са којима се менаџери сусрећу у процесу пословања, а које се односе на менаџмент људских ресурса, могу се сагледати кроз деловање различитих друштвено-социолошких, као и организационо-пословних компоненти које утичу на смањење могућности избора адекватне радне снаге.

Организације које желе да опстану и напредују у савременим условима пословања, које карактерише сталне и брзе промене, морају константно улагати у образовање и развој својих запослених.

У времену које долази, знање ће бити кључни ресурс и фактор који ће правити разлику између успешних и неуспешних, било да је реч о организацијама или запосленима унутар њих. Улагање у запослене представља и значајан мотивишући фактор, будући да је запослени, који је задовољан својим послом, условима рада и положајем у организацији, кога цене и поштују, мотивисан да свој посао ради одговорно и на квалитетан и професионалан начин доприносећи тако остваривању циљева организације.

Савремена друштвено-економска и политичка кретања условила су, као што је речено, и значајну трансформацију организационог понашања и деловања. „Све делатности усмерене су на улагање и комбинацију потребних ресурса, ширење на нова тржишта, стварање нових производа, нових потрошача, нових

технологија и технолошких решења“ (Ђокић, и др., 2015). Од XVII века наовамо, друштвена производња се развија у знаку све веће употребе знања, остварујући мисао *F. Bekon*-а о потреби развијања успешне науке која ће производити благостање за људски род. Људски ресурси и њихово знање представљају кључ успеха за привреду и предузећа, док некомпетентна радна снага представља једну од најзначајнијих кочница у њиховом пословању (Милићевић и др., 2014).

Наведена сазнања до којих смо дошли теоријским разматрањем менаџмента људских ресурса, представљала су основ и полазиште за анализу његове практичне примене и улоге коју има у једном конкретном предузећу, „јер од расположивих ресурса, људске креативности и иновативности, зависи ниво производње одређених производа и услуга, као и ниво задовољења људских потреба“ (Ђокић и др., 2015). Као пример на којем смо вршили наше истраживање узета је осигуравајућа компанија „*Generali*“ Осигурање Србија, као једна од водећих компанија у области осигурања не само у нашој земљи, већ и у региону. Посебан акценат стављен је на анализу послова и активности из надлежности Дирекције за људске ресурсе и организацију, која представља носиоца образовне и развојне функције у предузећу.

Људски ресурси и њихово константно усавршавање и образовање се у савременом свету „јавља једним од основних фактора повећања благостања друштва, обезбеђивања националне конкурентности и постојаности развита економије, али и развијање индивидуалних потенцијалности и превладавања многих социјалних противуречности (сиромаштво, незапосленост и сл.) нарочито карактеристичним за друштва у транзицији“ (Галайда, 2008).

У циљу потврђивања наведених хипотеза, указано је још једном на важност знања као кључног ресурса савременог доба за постизање конкурентске предности и остваривање пословне успешности. Такође, имајући у виду да је знање променљива категорија, указано је на неопходност његовог континуираног обнављања и унапређивања, али и преношења. С тим у вези, описане су активности усмерене на развој и усавршавање запослених и наведени програми образовања који се примењују у оквиру *Generali* Осигурања Србија. Том приликом установљено је да успешност програма образовања у највећој мери зависи од мотивисаности запослених на учење и развој. Без одговарајућег мотивисања запослених, како на учење, тако и на преношење стеченог знања програми образовања остаће само мртво слово на папиру, сулудо утрошена средства, јер ће знање остати у главама запослених, без

користи за само предузеће. Сходно томе, задатак сектора за људске ресурсе као носиоца функције управљања људским ресурсима у предузећу, али и менаџера свих нивоа и свих организационих структура јесте да креирају такву организациону културу и радно окружење који подржавају и мотивишу запослене на константно учење и усавршавање, али и на жељу да стечено знање ставе у функцију остваривања пословне успешности и циљева повећање физичког обима производње је условило нарушавање природне средине, али и повећање еколошке свести целокупног светског друштва о неопходности заштите животне средине. „Еколошка свест је најважнија за остваривање одрживог развоја. Дакле, ми нећемо унапредити еколошку одрживост само увођењем нових, односно „зелених технологија“ (Milićević, и др., 2017), већ пре свега стварањем свести о нужности друштвено одговорног понашања према животној средини. Када се то оствари неће бити ни проблема са обезбеђивањем одрживог развоја“ (Премовић, др, 2012). Промене у погледу захтева екстерног окружења су утицале и на промене у самим предузећима, кроз спознају неопходности стицања и имплементације нових еколошких знања у свим функционалним организационим подручјима. Заштита и унапређење човекове средине представља значајан проблем човечанства на почетку XXI века због чега развијање новог односа према природи и животној средини постаје један од императивних задатака савременог друштва и предузећа.

Интелектуални капитал и људски ресурси имају кључну улогу у остваривању конкурентске предности у савременој друштвено-економској стварности. А да би људски ресурси били стављени у функцију остваривања конкурентских предности, неопходна је суштинска промена свести запослених радника и менаџера о неопходности сарадње и синхронизованог деловања свих чланова једног колектива, односно, свих људских ресурса којима располаже предузеће. Због тога и функција управљања људским ресурсима добија све већи значај. Владајући ставови и схватања у консултованој страни и домаћој литератури из ове области указују да се управљању људским ресурсима придаје све већи значај. Концепт управљања људским ресурсима је настао осамдесетих година XX века, а његовом настанку и развоју претходио је концепт управљања кадровима, односно, концепт персоналног менаџмента. „Персонални менаџмент подразумева низ активности које: најпре радним људима и организацији која користи њихове способности пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа, а потом тај договор спроведу и у дело“ (Исто).

Управљање људским ресурсима обухвата различите активности чији је крајњи циљ да се пронађу и ангажују „прави људи на права места“ како би се ефикасним руковођењем и координисањем активности запослених остварило успешно пословање. Менаџмент људских ресурса је врхунска управљачка функција која је у надлежности топ менаџера. Као таква, она обухвата управљачке одлуке и поступке којима се директно утиче на све људске ресурсе предузећа. (Арсиф и др., 2017)

Циљ овог истраживања јесте да се резултати истраживања на квалитетан начин, јасно, прецизно и недвосмислено учине доступним научној, стручној, и широј друштвеној јавности, и да се на тај начин мотивишу будући теоретичари и практичари, да јачају примену менаџмента људских ресурса и потенцирају значај управљања знањем у новој економији.

Истраживање је реализовано у складу са савременом методологијом научно-истраживачког рада и то:

- Метода актериња путем технике упитника ради провере постављених хипотеза
- Статистичка обрада резултата добијених емпиријским истраживањем, реализован у складу са најпогоднијим математичким и статистичким методама.

Анкета је спроведена у *Generali* компанији на узорку од 40 запослених (подељено је 60 анкетних листића, и анкетару враћено 40 анкетних листића), методом случајног узорка. Извршено је полуконтролисано узорковање. Анкета је обухватала укупно 15 питања, отвореног и затвореног типа. Сви запослени попуњавали су исту анкету, независно од радног места, стручне спреме, година стажа или старости.

1. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Након обраде свих попуњених анкетних листића, утврдили смо да је структура анкетираног узорка следећа:

- 80% анкетираних запослених су жене, а 20% мушкарци
- Највише испитаника, њих 35% је старости од 20-30 година, следе затим запослени старости од 41-50 година са 27%, од 31-40 година њих 25% и запослени старости од 51-60 године живота са 13%
- 87% испитаника су извршиоци, док су 13% руководиоци.

Анкетиним листићем тражили смо одговоре на следећа питања:

1. Да ли у Вашој компанији постоји засебно одељење које се искључиво бави управљањем људским ресурсима?

На ово питање потврдно је одговорило 95% испитаника, што само говори о добром познавању организационе структуре и интерног функционисања предузећа од стране запослених, као и о томе да *Generali* компанија има развијену функцију менаџмента људских ресурса.

Графикон 1.: Постојање одељења за људске ресурсе у *Generali* компанији

2. Који је назив организационе јединице која је задужена за људске ресурсе?

Само 35% испитаника тачно навело назив организационе јединице задужене за људске ресурсе, *Дирекција за људске ресурсе*.

Графикон 2.: Назив организационе јединице задужене за људске ресурсе

Наведени податак сведочи да је организациона структура успешно прихваћена и имплементирана не само на папиру и стратешким плановима менаџмента, већ и у свести запослених. Преосталих 32% испитаника, навело је назив Сектор за људске ресурсе, односно скраћене називе као што су „одељење“ њих 15% и „HR сектор“, који се користе у свакодневној комуникацији.

3. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) степен важности који се придаје управљању људским ресурсима у Вашој компанији?

Од анкетираних запослених, 68% препознало је значај који се придаје управљању људским ресурсима у *Generali* Осигурању Србија, од чега је 25% оценило тај степен важности као висок, а чак 43% као изразито висок. Преостали број испитаника, степен важности је оценила осредњим (22%), прелазном оценом, односно задовољавајућим (10%) и недовољним (4% испитаника). Наведени подаци су од изузетне важности, будући да су само запослени који су задовољни својим послом, условима рада и положајем у предузећу, које цене и поштују, мотивисани да свој посао раде одговорно и на квалитетан и професионалан начин, доприносећи тако остваривању организационих циљева.

Графикон 3.: Степен важности који се придаје управљању људским ресурсима

4. Да ли у Вашој компанији постоје формалне процедуре регрутације, селекције кадрова, запошљавања и унапређења?

С озиром на чињеницу да је 93% анкетираних запослених одговорило да постоје формалне процедуре и да се доследно

примењују, то само потврђује важност коју компанија придаје процесима регрутације и селекције кадрова приликом запошљавања. Осталих 7% сматра да постоје формалне процедуре, али да се не примењују на адекватан начин.

Графикон 4.: Постојање формалних процедура регрутације и селекције

5. На који начин се мери успешност обављања посла у Вашој компанији?

Постављеним питањем желели смо да утврдимо начине на које се у компанији спроводи мерење успешности обављања посла од стране запослених.

Графикон 5.: Мерење успешности обављања посла

Добили смо следеће одговоре: 17% испитаника навело је процену непосредног руководиоца, као начин на који се мери успешност обављања посла. Објективне показатеље, као начин мерења, навело је чак 50% испитаника, док је њих 18% навело подношење периодичних извештаја, односно 15% упоређивање задатих и остварених циљева у одређеном периоду. Из наведених података јасно произлази да се као најчешћи начин мерења успешности обављања посла користи процена објективних показатеља, али и да се остали начини користе у незанемарљивом проценту. То је изузетно значајно имајући у виду објективнији карактер тих начина мерења, у односу на субјективну процену непосредног руководиоца.

6. Да ли сви запослени имају јасне и истоветне информације о томе како могу да напредују у Вашој компанији?

Велика већина испитаника, њих 77%, изјаснила се потврдно о постојању јасних и истоветних информација за све запослене, о томе како могу да напредују у предузећу. Наведени податак сведочи о постојању развијене и јединствене организационе културе, која запосленима пружа јасне ставове, норме понашања, вредности, смернице и која подстиче њихово константно и континуирано усавршавање и развој.

Графикон 6.: Доступност информација о могућности напредовања

7. Да ли се запослени, за постизање резултата, мотивишу кроз материјално награђивање?

Како смо у претходном делу рада већ навели, успешност програма образовања у највећој мери зависи од мотивисаности запослених на учење и развој. Запослени се мотивишу на различите начине, и то кроз материјалне и нематеријалне награде и стимулације, којима задовољавају личне и потребе њихових породица. Под материјалним наградама подразумевају се плате, накнаде и други облици материјалних надокнада за уложени рад. Оне могу бити директне, односно финансијске, које се добијају у новцу, као што су плате и друга материјална давања повезана са радом или индиректне, односно бенефиције, које не примају непосредно у облику зараде или неком другом новчаном облику, а којима се доприноси повећању индивидуалног материјалног стандарда.

Да се и у *Generali* Осигурању Србија запослени мотивишу за постизање бољих резултата кроз материјалне награде сматра 95% испитаника, који су потврдно одговорили на наведено питање.

Графикон 7.: Систем награђивања

8. Уколико је одговор на претходно питање ДА, који облици материјалног награђивања се најчешће примењују?

Највећи број анкетираних запослених, њих 60%, навело је бонусе као најчешћи облик материјалног награђивања. У питању су новчани додаци на зараду, којима се запослени награђују за залагање и радну успешност и стимулишу да и даље обављају посао на квалитетан и одговоран начин у циљу постизања високих резултата. Поред наведеног, судећи према добијеним одговорима, у *Generali* Осигурању Србија примењују се и други облици материјалног

награђивања. Наиме, 30% испитаника навело је месечне стимулације, док је исти проценат испитаника, односно по 5% навело коришћење службеног возила и мобилних телефона, и похађање различитих стручних манифестација, као најчешћи облик материјалног награђивања.

Графикон 8.: Облици материјалног награђивања

9. Да ли се запослени, за постизање резултата, мотивишу кроз нематеријална награђивања?

97% анкетираних запослених сматра да се, поред материјалних награда, запослени за постизање резултата мотивишу и кроз нематеријалне награде, односно компензације. То је посебно значајно имајући у виду да на мотивацију запослених поред задовољења егзистенцијалних потреба утиче и задовољење и осталих личних потреба и жеља.

Графикон 9.: Систем нематеријалног награђивања

10. Уколико је одговор на претходно питање ДА, наведите облике нематеријалног награђивања који се најчешће примењују?

Напредовање, према 65% испитаника, представља најчешћи облик нематеријалног награђивања. Ни остали облици нематеријалног награђивања нису изостављени и примењују се у значајној мери, судећи према одговорима преосталих 35% анкетираних запослених. Наиме 25% испитаника, као најчешћи облик навело је усмено признање од стране компаније, а 10% менторство надређених.

Графикон 10.: Облици нематеријалних стратегија награђивања

11. Да ли се у Вашој компанији улаже у стручно усавршавање и развој запослених?

На наведено питање потврдно је одговорило 95% анкетираних запослених, што несумњиво потврђује нашу претпоставку и значај образовања.

Графикон 11.: Стручно усавршавање и развој запослених

Анализом анкетних листића преосталих 5% испитаника који су одговорили негативно, утврдили смо да се углавном ради о запосленима са краћим радним стажом у предузећу. С тим у вези можемо претпоставити да се ради о ниже хијерархијски позиционираним запосленима и пословима, за које нису предвиђени програми образовања, као и новозапосленима који још увек немају лично искуство и праву информацију о наведеним програмима.

12. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) ниво улагања Ваше компаније у стручно усавршавање и лични развој запослених кроз улагање у образовање?

Да *Generali* Осигурање Србија улаже значајна средства и напоре у стручно усавршавање и развој запослених, сведочи и број од 48% испитаника, који су ниво улагања оценили као изразито висок и 35%, који су исти оценили као висок. 7% анкетираних запослених, ниво улагања у стручно усавршавање и лични развој запослених кроз улагање у образовање, оценило је задовољавајућим, односно 10% осредњим.

Графикон 12.: Ниво улагања компаније у стручно усавршавање и развој запослених

13. Који су најчешћи програми образовања који се користе за стручно усавршавање и лични развој запослених (могуће је заокружити више понуђених одговора)?

Највише испитаника, њих 37%, навело је интерне обуке као програме образовања који се најчешће примењују за стручно усавршавање и лични развој запослених. Следе затим интерни семинари које је навело 25% испитаника, затим *E-learning* курсеви 22%, односно стручна литература 12% и екстерне обуке 4%. Изнети

подаци јасно говоре да се у компанији у циљу стручног усавршавања и личног развоја запослених, примењује читав спектар програма образовања. То је и разумљиво, будући да су програми образовања прилагођени идентификованим потребама и усмерени на усвајање и развој конкретних знања и компетенција.

Графикон 13.: Програми образовања

14. Да ли сте учествовали или учествујете у неком од програма образовања?

Да програми образовања који се спроводе нису резервисани само за одређене категорије запослених, сведоче и добијени одговори на наведено питање.

Графикон 14.: Степен учествовања запослених у процесу образовања

Наиме, чак 90% анкетираних запослених учествовало је или учествује у неком од програма образовања. Овако широко примењени програми образовања, којима запослени на свим нивоима, било индивидуално или групно, унапређују своја знања и вештине, само упућује на чињеницу да наведена компанија претендује да постане организација која учи. Она није могућа док на свим нивоима не постоје запослени који уче и континуирано раде на свом стручном усавршавању и развоју, будући да организација учи кроз запослене који уче.

15. Оцените на скали од 1 (недовољан) до 5 (изразито висок) утицај постојећих програма образовања на побољшање вашег рада?

Постављеним питањем желели смо да утврдимо индивидуални став запослених, односно њихово субјективно мишљење о томе, да ли су и у којој мери, програми образовања утицали на побољшање њиховог рада.

Графикон 15.: Степен утицаја процеса образовања на квалитет рада

Од укупног броја анкетираних запослених, највећи проценат, њих 50% оценио је утицај постојећих програма образовања на побољшање њиховог рада, као изразито висок, док је 24% испитаника тај утицај оценило као висок. Кад томе додамо и 16% испитаника који су наведени утицај оценили средњом и 8% прелазномзадовољавајућом оценом, а само њих 2% недовољним, можемо констатовати да су програми образовања који се спроводе у *Generali* Осигурању Србија, изразито успешни.

ЗАКЉУЧАК

Закључује се да је „основни циљ управљања људским ресурсима побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у правцу остваривања циљева организације, а ако је остварио побољшање радног учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин“, тада је менаџмент људских ресурса постигао основни циљ и оправдао своје постојање као посебне пословне функције савременог менаџмента. Менаџмент људских ресурса је нови концепт управљања и развоја људских ресурса у модерном предузећу. Савремени менаџмент људских ресурса представља развојну функцију која је усмерена на проналажење стручњака са потребним знањима, вештинама и способностима који треба да допринесу успешном решавању свакодневних организационих задатака и проблема.

Људски ресурси представљају најзначајнији инклузивни потенцијал у савременим стратегијама предузећа, али и привредног и опште-друштвеног развоја. Људски фактор је одлучујући фактор и у одређивању вредности туристичких предузећа због чега предузећа све више улажу у стручно усавршавање, образовање и развој својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење различитих знања, вештина и способности. На основу истраживања које је вршено за потребе израде овог рада се дошло до закључка да је у савременом пословном амбијенту поред формалног образовања, веома важно развијати и различите облике неформалног образовања који утичу на повећање мотивисаности, осећаја корисности, припадности и задовољства послом који се обавља.

У процесу креирања, стицања, коришћења и преношења нових знања, поред запослених и менаџмента самог предузећа, потребно је да буду укључене и образовне институције из различитих области, као и целокупно друштво. Раније је за заснивање радног односа било довољно имати диплому као доказ о постојању одређеног степена формалног образовања. Запослени најчешће нису мењали радна места као и стечена знања и вештине током радног века, док је данас ситуација другачија. Слободно се може рећи и дијаметрално супротна. У модерном предузећу и друштву, није више довољно имати само формално образовање, већ је неопходно стално „освежавање“ стеченог знања и усвајање нових, како на самом радном месту, тако и ван њега. Процењује се да организације које прате савремене пословне тенденције, на различите форме учења, обука и образовања улажу између 3 и 5%

остварених прихода. Људско знање је динамичког, стохастичног карактера и оно се са развојем науке и технологије константно усавршава, што као своју директну последицу има брзо застаревање постојећег фонда знања. Због тога концепт перманентног-целоживотног учења и образовања све више добија и своје практично, тржишно утемељење и постаје један од доминантних стратешких циљева менаџмента.

Као пример на којем смо вршили истраживање узета је осигуравајућа компанија „Generali“ Осигурање Србија, као једна од водећих компанија у области осигурања не само у нашој земљи, већ и у региону. Посебан акценат стављен је на анализу послова и активности из надлежности Дирекције за људске ресурсе и организацију, која представља носиоца образовне и развојне функције у предузећу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арсић Љ., Милићевић В., Милићевић, З. (2017). Управљање људским ресурсима као фактор одрживог развоја, *Ecologica*, 24(86), 328-334.
2. Галайда, О. (2008). *Образовательные услуги современной мировой экономики*. Москва: Научная книга.
3. Đokić N., Arsić, LJ., Radević, B., Milićević, Z. (2013). Investmens in Science and Tegnology as the Key factors of the Eeconomic Development, *TTEM*, 8(4), 1597-1604.
4. Đokić, N., Arsić, LJ., Milićević, Z. (2015). Global Barometer of Productive Entrepreneurship as Generator for Economic Development: The Serbian Case, *PARIPEX – Indian Journal of Research*, 4(5), 292-296.
5. Janković, T. (2010). Novi trendovi u obrazovanju ljudskih resursa u kompanijama, *Montenegerin Journal*, 12(6), 243-246.
6. Крстић, Б., Вукадиновић, Д. (2008). Управљање знањем као фактор одрживе конкурентности предузећа, *Економске теме*, 46(3), 85-98.
7. Крстић, Б. (2007). Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања вредности и конкурентске предности предузећа, *Економске теме*, 45(2), 315-328.
8. Milićević, Z., Arsić, LJ., Milićević V., Denić, N., Marinović D. (2017). Environmental performance index analysis in the function of measurement of sustainable development environmental dimension, *Ecologica*, 24(87), 513-520.

9. Милићевић, З., Милићевић, В., Арсић, Љ. (2014). Технолошки развој и знање као извори повећања конкурентске предности у Србији, *Економски сигнали*, 9(2), 123-135.
10. Мицић, Р., Арсић, Љ. (2010). Управљање људским ресурсима у организацијама, *Економски погледи*, 12(2), 27-40.
11. Mulder, U., Whiteley, A. (2007). Emerging and capturing tacit knowledge: A methodology for a bounded environment, *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 68-83
12. Премовић Ј., Арсић Љ., Бољевић А. (2012). Еколошка економија у функцији одрживог развоја, *Ecologica*, 19(66), 243-248.
13. Премовић, Ј., Бољевић, А., Арсић, Љ. (2011). Мала и средња предузећа као генератори одрживог регионалног развоја, *Економика пољопривреде*, 63(SI-1), 137-145.

Рад је примљен: 20.10.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 25.11.2017.