

## **RADNICI ZNANJA - HUMANI KAPITAL U FUNKCIJI UVEĆANJA INTELJEKTUALNOG POTENCIJALA I PERFORMANSI PREDUZEĆA <sup>1</sup>**

**Bojan Krstić**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Niš, Srbija  
bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

**Tamara Radenović**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Niš, Srbija  
tamara.radjenovic@eknfak.ni.ac.rs

### **Apstrakt**

Promene u savremenom poslovnom okruženju uticale su na pojavu inovativnih načina poslovanja baziranim na novim tehnologijama i znanju. Društvo postaje društvo znanja, a poslovne organizacije postaju intenzivne u korišćenju resursa znanja. Privreda dobija obeležja ekonomije znanja. Promenili su se organizaciona kultura, načini obavljanja posla i priroda poslova, potrebne veštine i znanja za njihovo efikasno realizovanje. Sve ove novine donele su i promenu u strukturi radne snage preduzeća u 21. veku i novu kategoriju zaposlenih, tzv. radnike znanja. Cilj ovog rada je da objasni ko su radnici znanja u preduzećima znanja i drugim preduzećima koja ne mogu dobiti takav epitet u eri ekonomije znanja i koliki je zapravo značaj radnika znanja za poslovanje, tržišni uspeh, kreiranje vrednosti i unapređenje konkurentnosti u savremenim uslovima. Pored toga, cilj je takođe da se rasvetli uloga radnika znanja u razvoju znanjem-intenzivnih kompanija, tj. na koji način oni obavljaju svakodnevne aktivnosti u različitim delovima organizacije koristeći kao osnovu svoje, individualno, ali i organizaciono, kodifikovano znanje.

**Ključne reči:** radnici znanja, humani kapital, preduzeća znanja, ekonomija znanja.

## **KNOWLEDGE WORKERS – HUMAN CAPITAL IN THE FUNCTION OF INCREASING INTELLECTUAL POTENTIAL AND PERFORMANCES OF ENTERPRISES**

### **Abstract**

The changes in contemporary business environment have influenced the appearance of innovative ways of doing business based on new technologies and knowledge. The society

---

<sup>1</sup> Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

becomes the knowledge society, and business organizations become intensive in using knowledge resources. Economy takes the characteristics of the knowledge economy. Organizational culture, the ways of doing business and nature of the business have changed, as well as necessary skills and knowledge for their efficient realisation. All these changes have brought the change in the structure of a labour force of enterprises in the 21st century and a new category of employees, i.e. knowledge workers. The aim of the paper is to explain who the knowledge workers are in knowledge enterprises and other enterprises that cannot acquire such an attribute in the knowledge economy era, and what exactly the importance of knowledge workers for business, market success, value creation and competitiveness improvement in contemporary circumstances is. Additionally, the intent is also to highlight the role of knowledge workers in the development of knowledge-intensive companies, i.e. the manner in which they perform everyday activities in different organisational units by employing their individual, but also organisational codified knowledge.

**Keywords:** knowledge workers, human capital, knowledge enterprises, knowledge economy.  
**JEL codes:** J24, L25

## UVOD

Radnici znanja predstavljaju deo humanog tj. intelektualnog kapitala savremenih preduzeća. Humani kapital je jedna od tri komponente intelektualnog kapitala, pored strukturnog i relacionog intelektualnog kapitala [13, str. 13]. Radnici znanja mogu se smatrati nosiocima poslovanja u znanjem-intenzivnim firmama, oni stvaraju vrednost za ključne stejkholdere i doprinose rastu tržišne vrednosti i konkurentnosti preduzeća [1, str. 367]. Oni, takođe, doprinose diferencijaciji između firmi i stvaraju snage na kojima počiva konkurentna prednost.

Da bi se iskoristio njihov celokupni radni i kreativni potencijal, znanjem-intenzivne firme treba da stvore ambijent kulturnih vrednosti organizacije i uslove za njihov intelektualni rad. Pre svega, treba im pružiti mogućnost za kontinuirano učenje i profesionalni napredak, zatim osećaj snažne pripadnosti i izuzetnog doprinosa misiji u realizaciji definisanih poslovnih ciljeva. Mogućnost napredovanja najviše motiviše radnike znanja, jer oni svoj posao smatraju neiscrpnim izvorom profesionalnih, karijernih izazova i mogućnosti za iznalaženje kreativnih rešenja. Pritom, ove radnike karakteriše velika želja za napredovanjem u karijeri i uvećanjem individualnog, prećutnog znanja.

Poverenje u njih i njihov rad je takođe izuzetno važno od strane najvišeg menadžmenta, jer kada imaju slobodu odlučivanja i delovanja imaju i prilike da iznalaze inovativne i kreativne načine za rešavanje problemskih poslovnih situacija. U preduzećima koja su znanjem-intenzivna, radnici znanja su profesionalci, eksperti u svom delokrugu rada kojima se daje gotovo potpuna sloboda i izuzetno prostora za ispoljavanje kreativnosti što treba da rezultira izvanrednim rezultatima, idejama, individualnim performansama i doprinosom organizacionim performansama [4, str. 19].

## **ZNANJEM-INTENZIVNA PREDUZEĆA – NOSIOCI RAZVOJA EKONOMIJE ZNANJA**

Teoretičari u oblasti intelektualnog kapitala, savremeno društvo karakterišu društvom znanja u kome je važnost znanja za obavljanje ekonomske aktivnosti znatno porasla osamdesetih godina dvadesetog veka. Rastući značaj znanja za poslovni svet argumentovan je činjenicom da je krajem dvadesetog veka transformisan karakter poslovnih aktivnosti, ali i sama priroda mnogih preduzeća. Ključ ovih transformacija je rastući značaj radnika znanja u znanjem-intenzivnim firmama [2, str. 1001]. To su firme sa značajnim intelektualnim kapitalom, odnosno preduzeća koja imaju značajno učešće bilansno iskazane nematerijalne aktive u ukupnoj aktivi. Takođe, to su kompanije koje su bogate i bilansno neiskazanim intelektualnim resursima, odnosno firme sa značajnim intelektualnim kapitalom. Finansijski izraženo, vrednost intelektualnog kapitala se ogleda kroz značajnu razliku njihove tržišne i knjigovodstvene vrednosti [14, str. 18].

Među prvim piscima koji je popularizovao analize o rastućem značaju radnika znanja i znanjem intenzivnih firmi bio je Robert Reich [15, str. 204]. Njegove analize bile su najviše fokusirane na SAD, ali su dokazi relevantni i za većinu ostalih industrijskih ekonomija. Ovaj autor je raspravljao o tome da pomeranje ka visokoj dodatoj vrednosti, znanjem-intenzivnim proizvodima i uslugama u ovim ekonomijama značajno utiče na porast kategorije radnika koju on naziva „simbolični analitičari“. Po njegovom mišljenju ovo su radnici koji prvo treba da rešavaju, identifikuju i sagledaju problem rukovanjem simbolima, a da onda učine učestalom upotrebu kodifikovanog znanja. Tipične preokupacije „simboličnih analitičara“ su istraživanje i dizajniranje proizvoda, marketing i konsalting, finansije i bankarstvo. Rezultati analiza Reich-a iz kasnih 80-ih godina prošlog veka su pokazali da je ova kategorija poslova porasla u proseku za 20% u SAD i da predstavlja jednu od tri ključne profesionalne kategorije. Savremeni uslovi poslovanja uticali su na to da se veliki broj organizacija smatra intenzivnim po resursima znanja, a što je rezultiralo nepostojanjem konsenzusa oko toga kako definisati znanjem-intenzivne firme. To su uglavnom kompanije u oblasti informacionih tehnologija, usluga, advokature, biotehnologije, konsaltinga i drugih intelektualnih usluga.

Alvesson [2, str. 998; 3, str. 66] znanjem-intenzivne firme posmatra kao kompanije u kojima se za većinu poslova može reći da su intelektualne prirode i u kojima najkvalifikovaniji radnici čine najveći deo radne snage. Swart [16, str. 140] znanjem-intenzivne firme posmatra kao širok spektar organizacija koje se razlikuju od tradicionalnih, hijerarhijskih organizacija, i to po strukturiranju, karakteru radne snage, prirodi radnih procesa u njima, kao i karakteru proizvoda i usluga.

Kovanicu znanjem-intenzivne firme razvio je Von Nordenflycht [18, str. 160] da bi ukazao na razliku znanjem-intenzivnih i profesionalno-uslužnih firmi. Da bi ukazao na razliku ovaj autor je definisao tri dimenzije kovanice znanjem-intenzivne firme: 1. intenzitet znanja posla koji se obavlja u znanjem-intenzivnim firmama; 2. intenzitet kapitala ovih organizacija; i 3. stepen profesionalizacije radne snage.

Intenzitet znanja u savremenim organizacijama podrazumeva do kog nivoa se razvijaju i koriste kompleksna znanja u kreiranju autputa (proizvoda/usluge).

Intenzitet kapitala ukazuje na to koliko output zavisi od ulaganja kapitala koji nije imovina sadržana u ljudima [12, str. 69]. Ovdje se ukazuje na to da znanjem-intenzivne firme imaju nizak intenzitet fizičkog i finansijskog kapitala, što znači da output nije zavistan od velikog obima navedenih oblika kapitala. Treća dimenzija, stepen do koga je radna snaga profesionalizovana treba da pokaže koliko radnici poseduju specijalizovana znanja. Primena ove dimenzije pokazala je da znanjem-intenzivne firme variraju po stepenu profesionalnih usluga tako da advokatske firme na primer imaju visok, a biotehnoške firme nizak nivo intenziteta profesionalnih usluga.

## **RADNICI ZNANJA – DETERMINISANJE IZ VIZURE RAZLIČITIH PERSPEKTIVA**

Kao i kod većine drugih koncepata i definisanje radnika znanja, polje je različitih shvatanja. U definisanju radnika znanja iskristalisale su se dve perspektive: a) perspektiva profesionalnih radnika znanja, kao opšta, bazična i, druga, koja posmatra b) celokupan rad kao rad znanja [12, str. 68]. Kao zajedničke karakteristike ove dve perspektive ističe se da radnici znanja predstavljaju elitu i prilično prepoznatljiv element savremene radne snage, poseduju visok nivo formalnog obrazovanja, njihov output značajno doprinosi performansama njihovih poslodavaca, posao im je visoko kreativan i vezuje se za rešavanje problema, kreiranje i produktivno iskorišćavanje znanja.

a) Neke od definicija prve perspektive posmatraju radnike znanja kao ljude koji rade intelektom i na bazi znanja, a druge definicije ističu da su to zaposleni koji stvaraju, kreiraju, razvijaju, distribuiraju i koriste znanje. Pritom, oni to znanje koriste za ostvarivanje organizacionih (poslovnih) ciljeva i stvaranje konkurentske prednosti i drugih benefita za organizaciju, njene stejkholdere i društvenu zajednicu. Najreprezentativnija definicija radnika znanja u okviru ove perspektive profesionalnog radnika znanja ističe da je radnik znanja individua čiji je posao po prirodi primarno intelektualan, kreativan i nerutinski, a koji uključuje kako stvaranje tako i korišćenje apstraktnih i teorijskih znanja. To su eksperti informacionih tehnologija, softverski programeri, advokati, konsultanti, marketing stručnjaci, akademski istraživači, inženjeri i arhitekte. Međutim, ovakvo definisanje radnika znanja je pomalo neprecizno. Da bi se izvršila preciziranja, izdvojene su tri dimenzije. Prva dimenzija je kreativnost. Nivo kreativnosti koji se koristi za proizvodnju outputa može se kretati od veoma niskog do veoma visokog. Na primer, poslovi koji zahtevaju visok nivo kreativnosti su vezani za sektor informacionih tehnologija i softverski dizajn, jer se od radnika na ovim poslovima zahteva da poseduju visok nivo kreativnosti kako bi odgovorili svim zahtevima specifičnih klijenata. Druga dimenzija je oblik (forma) znanja koju radnici koriste. Ističe se da se najčešće razlikuju i koriste teorijsko-kodifikovano i kontekstualno-prećutno znanje. Poslednja, treća dimenzija su veštine koje su potrebne radnicima znanja za obavljanje poslova. To su intelektualne sposobnosti razmišljanja i generisanja različitih ideja, socijalno-društvene sposobnosti motivisanja i vođenja, kao i veštine bazirane na akciji – veštine fizičke spretnosti.

Perspektiva profesionalnih radnika znanja takođe akcentuje da su radnici znanja elita i ekskluzivni element savremene radne snage. Perspektiva profesionalnih radnika znanja, kao osnovu definisanja uzela je privilegovanje apstraktno-teoretskog (kodifikovanog) znanja u obavljanju poslova. Ovo je upravo i njena najveća kritika. Prema ovoj perspektivi radnici koji poseduju kontekstualno-prećutno znanje, a ne apstraktno-teorijsko (kodifikovano), ne mogu se tretirati radnicima znanja.

b) Zastupnici perspektive celokupan rad je rad znanja govore o tome da je privilegovanje apstraktno-teorijskog (kodifikovanog) znanja i kvalifikovanje radnika znanja kao ekskluzivne grupe elitnih radnika isuviše subjektivno i donekle proizvoljno definisanje. To dalje vodi do umanjenja značaja, uloge, kao i legitimiteta kontekstualnog-prećutnog znanja u radu. Perspektiva sav rad je rad znanja pokušava da reši ovaj problem i sugeriše da bi uvođenje kontekstualnog-prećutnog znanja u radu dovelo do toga da se praktično svi tipovi rada mogu smatrati radom znanja.

Oni ističu da generisanje znanja nije samo u domenu male, elitne grupe radnika, već da se znanje kreira na svim nivoima organizacije i poseduju ga svi zaposleni. Ključno za ovu perspektivu je što uzima u obzir obe vrste znanja: apstraktno-teorijsko (kodifikovano) i kontekstualno-prećutno i smatra ih podjednako važnim. To dovodi do toga da se sada mnogo više poslova smatra znanjem-intenzivnim i mnogo više radnika - radnicima znanja. Svaki posao koji podrazumeva u razumnoj meri upotrebu teorijskog i kontekstualnog znanja može da se klasifikuje kao forma rada znanja [12, str. 73].

Peter Drucker [9, str. 101] u „Izazovi menadžmenta za 21. vek“ objašnjava radnike znanja, odnosno produktivnost radnika znanja. Po njemu postoji šest glavnih faktora koji determinišu produktivnost radnika znanja:

1. Produktivnost radnika znanja zahteva da se postavi pitanje - šta je zadatak?
2. Zahteva da se odgovornost za produktivnost nametne samim radnicima znanja. Oni treba da upravljaju sami sobom. Oni treba da imaju autonomiju.
3. Kontinuirana inovacija treba da bude deo posla, zadatak i odgovornost radnika znanja.
4. Rad znanja zahteva kontinuirano učenje radnika znanja, ali i da radnici znanja podučavaju druge.
5. Produktivnost radnika znanja nije pitanje kvantiteta outputa po jedinici uloženog rada. Kvalitet je izuzetno važan - ako ne i važniji od kvantiteta.
6. Konačno, produktivnost radnika znanja zahteva da se radnik znanja tretira kao „imovina“ tj. izuzetan resurs, a ne kao rashod za preduzeće.

Ovi faktori, u stvari, pokazuju koliko se razlikuje shvatanje produktivnosti radnika znanja i produktivnosti tradicionalne radne snage [8, str. 80]. Po mišljenju Drucker-a, radnici znanja treba da se fokusiraju na to da zadatak bude urađen i da se sve ono što ometa eliminiše što je moguće više. Sugeriše da rukovodioci treba da s vremena na vreme postave svojim radnicima - članovima tima - određena pitanja kako bi na što bolji način iskoristili resurse, šanse koje se javljaju u okruženju, ali i da bi uvideli svoje greške i moguće načine za rešavanje i izbegavanje problema. Rukovodioci treba da se trude da navedu članove tima da duboko razmišljaju o poslu koji rade i da sami dolaze do novih rešenja. Treba ih navesti na razmišljanje o tome šta je njihov zadatak, šta očekuju od rešavanja problema, kako će oni direktno doprineti rešavanju

problema, da li postoji nešto što ih ometa u radu i kako ukloniti te prepreke. Da bi bili efikasni, treba im dati i prostora za napredovanje u poslu, kao i da budu slobodni da ukažu na to šta treba poboljšati u firmi, da li postoje loše performanse i alternativni načini obavljanja nekog posla. Sve ovo za posledicu imaće veću produktivnost i efikasnost radnika znanja.

Radnici znanja treba da budu spremni na saradnju. Ovo, međutim, može u nekim situacijama da bude problem ako se jave suprotni interesi radnika znanja i klijenata ili radnika znanja i poslodavaca, kao i među samim radnicima. Takođe, radnici znanja nekada ne žele da dele svoje znanje sa drugima što takođe nije dobro za saradnju. Ipak radnici znanja treba da se trude da sarađuju sa drugima i da saradnju shvate kao nešto što svima može pomoći da se dođe do najboljih rezultata. Radnici znanja takođe treba da budu optimistični i pozitivni. Kada su takva raspoloženja prisutna poslovi će se obaviti bolje, lakše i neće predstavljati veliki napor. Čak i kada se jave problemi ukoliko su radnici pozitivniji, utoliko će adekvatnije reagovati i naći rešenje za problem. Poznato je da pozitivna razmišljanja vode i pozitivnim rezultatima.

## **RAZVOJ, MOTIVISANJE I PROBLEMI EVALUACIJE RADNIKA ZNANJA**

U savremenim uslovima poslovanja sve se više ukazuje na potrebu adekvatnog postupanja sa radnicima znanja, a to je vezano za stvaranje takvih organizacija koje neguju pre svega poverenje, odnose saradnje i timsko rešavanje problema. Takve organizacije gledaju na svoje zaposlene kao na najvredniju imovinu u koju najviše treba ulagati i sa kojom sa pažnjom treba brinuti, pa ako im obezbede takav tretman radnici će u potpunosti osloboditi svoje potencijale i dati svoj puni doprinos. Znanjem-intenzivne firme treba da pronađu najbolje načine kako da razviju, inspirišu i motivišu svoje radnike znanja, ali pored toga tu je i potreba obezbeđivanja kontinuiranog učenja kao i razumevanje i pomoć u rešavanju problema zaposlenih. Kada se radi o privlačenju i zadržavanju radnika treba definisati adekvatne programe selekcije, regrutacije, testiranja, razvoja i učenja. Cilj je pronaći radnike koji najviše odgovaraju zahtevima posla. Steve Jobs je sa razlogom rekao: „Nema nikakvog smisla zaposliti pametne ljude a onda im reći šta da rade; mi zapošljavamo pametne ljude da bi nam oni rekli šta da radimo“ [5, str. 184].

Tokom vremena, sve je veća potreba za privlačenjem talenata, u nekim znanjem-intenzivnim firmama to je samo jedan od izazova. Angažovanje radnika znanja je u savremenim uslovima poslovanja prilično težak zadatak. Radnici znanja su svesni svojih kvaliteta, sposobnosti, znanja i lako će se opredeliti za drugu firmu ili pokretanje sopstvenog posla ukoliko nisu zadovoljni uslovima koje im pruža trenutna organizacija u kojoj su zaposleni. Iz tog razloga glavni izazov za znanjem-intenzivne firme jeste da pronađu adekvatne načine postupanja sa radnicima znanja i stvaranje povoljnih uslova rada. Za radnike znanja je važno da imaju osećaj pripadnosti organizaciji u kojoj rade, da je njihovo angažovanje sa svrhom. Takođe, žele izazov, direktno angažovanje i da budu cenjeni. Upravo to treba da im obezbede znanjem-intenzivne firme. Za radnike znanja nije samo važno dobro ih platiti nego pružiti osećaj pripadnosti, svrhe, vizije, uslove za obezbeđivanje bolje budućnosti i poslove

koji su izazovni i čijim će obavljanjem osećati vredno tako da postaju svesni da stvaraju vrednost i doprinose boljem poslovanju organizacije [10, str. 10].

Pored ovoga, organizacije treba da se trude da odbace sve negativnosti i loše uticaje koji ometaju povezanost i rad njihovih kadrova. Često je rad radnika znanja težak, celodnevnan i podrazumeva malo slobodnog vremena, kratke rokove izvršenja i prilično stresova. Organizacije koje ovo razumeju i pruže podršku svojim radnicima kao i adekvatne nagrade, stimulanse, bolje su od onih koje to ne rade [5, str. 140].

Kada se procenjuje rad i doprinos radnika znanja organizacijama u kojima rade, organizacije treba da imaju adekvatne, objektivne i precizne alate i tehnike na raspolaganju. Mnogo se polemika vodilo i još uvek se vode o tome kako testiranja pomoću raznih testova ličnosti i procenjivanje učinaka nisu adekvatni i imaju dosta nedostataka pre svega naučnu neutemeljenost. Testove ličnosti organizacije koriste kako za otkrivanje potencijalno vrednih zaposlenih tako i za ocenjivanje njihovih potencijala i veština i podsticanje saradnje i timskog rada.

Ono što se dalje uočava kada se posmatra procenjivanje radnika znanja u organizacijama jeste da pored testova ličnosti kompanije imaju dosta poverenja i u ocenjivanje i procenjivanje individualnih performansi. Ali ono što se zamera ovom alatu je da nepostoje dokazi koji ukazuju na njihovu efektivnost. Iako mnogi zaposleni, pa i poslodavci nisu zadovoljni procesom ocenjivanja i procenjivanja performansi, ova metodologija se primenjuje u velikom broju organizacija. Pri tome ako se govori o društvu znanja, znanjem-intenzivnim firmama i radnicima znanja, timskim i partnerski orijentisanim kulturama u savremenim uslovima poslovanja, onda je postojanje ocenjivanja individualnih performansi zaposlenih potpuno u suprotnosti vrednostima koje se neguju u društvu znanja. Ocena i procenjivanje performansi nije nešto što će doneti platu, karijeru, status, već merenje iskazano na papiru koje opravdava odluke koje su već donete. Ova metoda je orijentisana ka slabostima, a ne ka snagama. To je upravo ono što za znanjem-intenzivne firme i radnike znanja treba da bude neprihvatljivo. Radnici znanja teže slobodi da misle čak i na radikalno drugačiji način, da oslobode svoj duh i potencijal, a znanjem-intenzivne firme treba da stvore kulturu u kojoj je ovo moguće.

Još jedan nedostatak ocenjivanja i procenjivanja performansi je taj što uzima u obzir jednu godinu. Godina dana je prilično dug period za procenjivanje, ocenjivanje i davanje povratne informacije radnicima znanja. Treba razviti drugačije načine kojima će se definisati učinak posle svake preuzete akcije, zadatka kako bi se odmah uočili efekti onoga što je urađeno, šta je pozitivno, a šta negativno.

Umesto ocenjivanja i procenjivanja performansi znanjem-intenzivne firme bi trebalo da koriste druge načine pomoću kojih je moguće uvideti i poboljšati učinak radnika znanja. Pre svega, moguće je nagrađivanje radnika srazmerno vrednosti koju su kreirali. Ne potencirati i primenjivati plaćanje na osnovu klasifikacija već vrednosti ljudskog kapitala koju stvaraju članovi tima. Organizacije treba da stvore uslove koji će pomoći i doprinositi preuzimanju rizika i inovacija, a to je upravo moguće razvijanjem dobrih sistema nagrađivanja.

Pored nagrađivanja tu je i unapređenje onih koji su pokazali privrženost, lojalnost poslu, koji su naporno radili, učili i postigli izvanredne rezultate, koji su kontinuirano napredovali. Takođe, javno priznanje visokih performansi i dodela nagrada pozitivno

deluju na radnike i njihovu motivaciju da pruže kompaniji još bolje rezultate [5, str. 143].

## **POTREBA KONTINUIRANOG UČENJA, PROCESI ZNANJA I SOCIJALNI KAPITAL RADNIKA ZNANJA**

Učenje je složeni psihički proces promene ponašanja na osnovu usvojenog znanja i iskustva. Obuhvata usvajanje navika, informacija, znanja, veština i sposobnosti. Za znanjem-intenzivne firme veoma je važno da kod radnika usade želju za kontinuiranim obrazovanjem. Radnici znanja znanjem obavljaju svoj posao, pa stoga treba raditi na stalnom dograđivanju tog znanja kroz procese učenja, obuke, treninga. Učenje postaje sve više nova forma rada. Da bi opstale u savremenim uslovima poslovanja, znanjem-intenzivne firme treba da izdvajaju vreme i sredstva za treninge, razvoj i učenje svojih radnika.

Američko društvo za trening i razvoj ističe to da prosečan američki radnik provede u proseku 26,3 sata u učionici učeći, a da kompanije u proseku troše na obrazovanje između 1,5% i 3% svojih troškova [5, str. 174]. Od radnika zavisi kapacitet učenja same organizacije. Da bi opstale znanjem-intenzivne firme moraju da investiraju u obrazovanje i kontinuirano učenje svojih radnika jer je to jedini način da uvećaju ljudski kapital i efektivnost svojih radnika. Treba težiti tome da radnici svake godine nauče nešto više i novo u odnosu na ono što su ranije znali jer će upravo ta razlika starog i novog znanja doprineti vrednosti kako kompanije tako i satisfakcije kupaca. Uspešne kompanije troše približno 6% od svog ukupnog prihoda na edukaciju. Takođe, danas u savremenim uslovima poslovanja postoji mnogo tzv. korporativnih univerziteta (akademija), koji potvrđuju koliko je važno razviti i implementirati strategije vođene znanjem. Ovo ukazuje, u stvari, koliko je velika potreba shvatanja upravljanja znanjem i učenja kao resursa koji stvaraju vrednost i doprinose konkurentskom diferenciranju. Neke firme koje obavljaju istu delatnost mogu imati različitu poziciju na tržištu kao rezultat toga što ulažu i imaju visok nivo znanja sadržanog u ljudskom kapitalu.

Ono što se zamera investiranju u obrazovanje radnika jeste mogućnost njihovog napuštanja organizacije koja je u njih uložila. Međutim, radnici znanja treba da budu svesni toga da ukoliko ne uče kontinuirano to umanjuje njihovu vrednost. Zaposleni ne bi trebalo da se zadržavaju u organizacijama koje ne poštuju njihov kvalitet i ne ulažu u njih. S druge strane, znanjem-intenzivne firme treba da budu svesne činjenice da je izostanak ulaganja u obrazovanje radnika - gubitak, koji iako se ne pokazuje eksplicitno može umnogome umanjiti njenu vrednost, tako da rashodi koji se kasnije generišu budu mnogo veći nego da se blagovremeno uložilo u obrazovanje.

Još jedna zamerka kontinuiranog učenja vezuje se za to da radnici tokom programa obrazovanja, tj. treninga ne obavljaju svoje redovne aktivnosti, pa se u tom vremenskom periodu beleži pad njihove individualne produktivnosti. Međutim, ukoliko radnici znanja pretenduju da budu visoko kompetentni zaposleni, ne smeju propuštati prilike za usvajanje novih znanja, jer će samo tako moći da napreduju i da bolje obavljaju svoje radne zadatke [11, str. 15].



Radnici znanja su samopouzđani, imaju izražen osećaj samopoštovanja i želju za uspehom i znaju da je upravo obrazovanje ključ njihovog opstanka, rada i napredovanja u karijeri [6, str. 1030]. Kada se priča o učenju treba napraviti razliku između edukacije-učenja i treninga. Svakako je za znanjem-intenzivne firme važno i učenje i trening. Radnici znanja kao glavni input imaju znanje [7, str. 860]. Poslovi koje oni obavljaju često se nazivaju i procesi znanja. Proces znanja su ono što čini poslovanje znanjem-intenzivnih firmi, a da bi se to poslovanje shvatilo i razumeli izazovi menadžmenta znanja, treba shvatiti dva ključna procesa znanja koji se međusobno preklapaju i usko su povezana: a) kreiranje znanja i b) integracija-aplikacija znanja.

Radnici znanja obavljaju posao koji nije rutinski, proizvode proizvode/usluge koji su specifično dizajnirani, vezani za rešavanje kompleksnih problema. Ovo podrazumeva neophodnost posedovanja visokog nivoa kreativnosti i inovativnosti. Sve ovo dovodi do potrebe za stalnom primenom znanja. Međutim, ne može svaki problem biti rešen postojećim znanjima pa je zbog toga jedan od izazova radnika znanja - stalno kreiranje i implementacija novih znanja. Zato znanjem-intenzivne firme dosta ulažu u sopstvene istraživačke aktivnosti kroz timove koji će da rade na kreiranju i istraživanju novih znanja.

Pored kreiranja znanja, da bi se posao obavio na najbolji način, radnici znanja treba da stvore određene veze – međusobno, ali i sa klijentima. Stvaranje takvih odnosa omogućava integrisanje znanja. Poslovi radnika znanja su specifični pa se samim tim javlja potreba za sticanjem i razmenom znanja kroz interpersonalnu interakciju. Tu interakciju moguće je ostvariti međusobnim spajanjem znanja radnika iz znanjem-intenzivne firme i preduzeća klijenta, kao i outsorsingom.

Kada se uzme u obzir potreba kontinuiranog učenja, kreiranja i integracije znanja, dolazi se do stava da je to moguće samo ukoliko znanjem-intenzivna firma poseduje dobar socijalni kapital. Socijalni (relacioni) kapital se odnosi na mreže ličnih odnosa koje ljudi stvaraju i unutar kojih su povezani kao i na resurse koje ljudi mogu izvući i iskoristiti kroz te mreže. Posedovanje dobrog socijalnog (relacionog) kapitala u znanjem-intenzivnim firmama daje mogućnost radnicima znanja da pristupe znanju koje im je potrebno da efikasno obave svoj posao, a koje će na najbolji način pomoći u razumevanju klijentovih specifičnih potreba i zahteva. Društveni kapital je taj koji treba da stvori poverenje među radnicima znanja da dele i razmenjuju svoja znanja. Društveni kapital se u znanjem-intenzivnim firmama posmatra preko normi koje uređuju odnose i koje ako se poštuju do stvaranja mreža odnosa i saradnje-umrežavanja koje omogućuje da radnici znanja reše zadatke koje imaju. A da bi se uopšte te mreže odnosa izgradile potrebno je da postoji poverenje, spremnost da se stupi u integrisanje znanja sa drugima, kako kolegama tako i klijentima. Potreba kontinuiranog učenja, kreiranje i integracija znanja treba da budu sastavni deo posla radnika znanja, a znanjem-intenzivne firme kroz stvaranje odgovarajućih uslova i kreiranje dobrog društvenog kapitala treba to da im omogućuje i motiviše ih da to prihvate kao nešto neophodno za posao. Imajući u vidu da mnogi smatraju radnike znanja idealnim zaposlenima dolazi se do zaključka da je sa njima lako raditi. Ukoliko im se obezbede odgovarajući uslovi, poštovanje i motivacija zauzvrat, oni će biti spremni da ulože dosta vremena, truda i rada u svoj posao [17, str. 408].

## ZAKLJUČAK

Radnici znanja svakodnevno koriste svoja znanja u poslu stvarajući tako nova znanja pa postaju generatori stalnog unapređenja i intenzivnog razvoja. Postali su temelj savremenog društva koje se označava društvom znanja. Društvo znanja kao temelj ima obrazovanje, pa je potreba kontinuiranog učenja ključna za opstanak i uspeh radnika znanja. Ovo društvo je najkonkurentnije do sada a sve zbog radnika znanja koji su njegovi nosioci.

Međutim, radnici znanja jedino u okviru preduzeća mogu svoja znanja da pretvore u značajne poslovne performanse. Preduzeća su ta koja mogu da osiguraju efikasnost radnika znanja ukoliko im obezbede dobre uslove. Oni ne treba da se posmatraju kao aktiva, sredstva ili resurs, radnici znanja su individue koje imaju prava na mišljenje i autonomiju u radu. Karakteristike kao što su strast, želja, motivacija, inovacija, kreativnost, znanje, nemoguće je prikazati u finansijskim izveštajima, ali upravo one kreiraju i određuju sudbinu firme. Radnici znanja su ti koji poseduju ove karakteristike i koji će ih maksimalno iskoristiti ukoliko im se ukaže poverenje i pruži sloboda odlučivanja i rada na način kako oni misle da je najbolje.

Kada znanjem-intenzivne firme obezbede adekvatne uslove svojim radnicima, od njih zauzvrat mogu očekivati superiorne individualne performanse i visok doprinos rastu organizacionih, poslovnih performansi. Radnici znanja su danas pokretači rasta i razvoja organizacija i njihov značaj za savremeno poslovanje se ne dovodi u pitanje.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Abbasi, S. M., Belhadjali, M., & Hollman, K. W. (2009) Managing Knowledge Workers for Sustaining Competitive Advantage, *Competition Forum*, 7 (2), pp. 367-370.
2. Alvesson, M. (1993) Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management studies*, 30 (6), pp. 997-1015.
3. Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
4. Austin, R. (2006) *Managing Knowledge Workers*. Retrieved from <http://www.sciencemag.org/careers/2006/07/managing-knowledge-workers>.
5. Baker, R. J. (2007) *Why intellectual capital is the chief source of wealth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
6. Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation, *Organization Studies*, 16 (6), pp. 1021-1046.
7. Blackler, F., Reed, M., & Whitaker, A. (1993) Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations, *Journal of Management Studies*, 30 (6), 851-862.
8. Drucker, P. F. (1999) Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, *California Management Review*, 41(2), 79-94.
9. Drucker, P. F. (2007) *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Goldsmith, M. (1997) Retain Your Top Performers, *Executive Excellence*, 14 (11), pp. 10-11.

11. Gordon, E. E. (1997) The New Knowledge Worker, *Adult Learning*, 8 (4), pp. 14–18.
12. Hislop D. (2009) *Knowledge management in organizations - a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
13. Krstić, B. (2009) *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet
14. Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet
15. Reich, R. B. (2002) *The future of success: Working and living in the new economy*. New York: Vintage Books.
16. Swart, J. (2006) Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (2), pp. 136-159.
17. Todericiu, R., Șerban, A., & Dumitrașcu, O. (2013) Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 405-413.
18. Von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms, *Academy of management Review*, 35 (1), pp. 155-174.

## RESUME

The end of the 20th and the beginning of 21st century represents the period with great changes, mostly societal. Configuration, structures and processes in society have changed significantly. Particularly at that time, the concept of intellectual capital has started to develop intensively and along with it, the knowledge workers, as new category of workers, have been actualized. Intellectual capital becomes the key factor of competitive advantage of enterprises in the 21st century. Human capital has been recognised as one of the dimensions of intellectual capital, and knowledge workers have become the base of this capital. Knowledge workers emerged as the result of request for creation of new working positions which require the application of knowledge and ability of continuous acquiring new knowledge. These workers represent specific class of modern labour force. Their job is determined by the knowledge they possess and apply in their work. However, for the successful performance it is crucial not only to possess knowledge but also to continuously upgrade it. Apart from knowledge, these workers should have the set of skills and characteristics which make them knowledge workers. In contemporary circumstances, knowledge workers are people with highly developed skills and knowledge, self-confident and completely dedicated to work, ready for continuous learning. Knowledge workers are self-conscious persons, keen to success and progression, aware of their job, and all they need are good working conditions and confidence of employers that they will do the job best. They are those who organize the knowledge intensive firms and become a resource of growing importance for value creation and sustaining competitive advantage.