



UPRAVLJANJE ZNANJEM I LJUDSKIM RESURSIMA - FAKTORI POVEĆANJA ORGANIZACIONIH PERFORMANSI

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES - FACTORS THAT CONTRIBUTE TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCES

Snežana Urošević

Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu, Bor, Srbija

Milan Stamatović

Fakultet za menadžment, Metropolitan Univerzitet, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **L25, O15**

Apstrakt

Uspešno upravljanje ljudskim resursima je jedan od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. Svrha upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Poboljšanje efikasnosti zaposlenih vodi poboljšanju ukupne efikasnosti organizacije. Zdravstveni menadžment teži da zadovolji i izbalansira interese svih učesnika u zdravstvenoj organizaciji: korisnika zdravstvene zaštite (pacijenata), zdravstvenih radnika, kao i zajednice i okoline u kojoj i jedni i drugi žive i rade. Postavlja se pitanje da li su u zdravstvenom sistemu ljudski resursi najvažniji za nesmetano funkcionisanje, ili su to pak sredstva za rad i finansijski resursi? Odgovor je više nego jasan. Bez visokostručnih kadrova u zdravstvenom sistemu zdravlje i život ljudi bio bi doveden u pitanje. Ipak, zaposleni sami po sebi nisu ljudski kapital organizacije. Oni to postaju tek kada svoja znanja i sposobnosti usmere ka delovanju koje je usklađeno sa strategijom poslovanja organizacije. Kako bi se to postiglo, neophodno je da zaposlen radnik bude zadovoljan svojim poslom i motivisan da pruži maksimum od sebe, da razvije u potpunosti svoj intelektualni kapital i upotrebi ga za dobrobit organizacije. Cilj rada je da obrazloži ulogu ljudskih resursa u organizaciji, njihov značaj i doprinos organizaciji, kao i sve što obuhvata podsticaj za njihovu efikasnost u nesmetanom funkcionisanju organizacije. Pored toga, razmatra se i uloga pojedinca u poslovanju organizacije, kao i uloga organizacije u upravljanju ljudskim resursima i veza menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja. U radu će se prikazati rezultati istraživanja sprovedenog u zdravstvenom sektoru.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Snežana Urošević

[✉ stamatovicm@sbb.rs](mailto:stamatovicm@sbb.rs)

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, ljudski resursi, znanje, menadžment znanja

Abstract

Successful management of human resources is a key factor for the survival and development of any organization. The purpose of HRM is to improve employee performance on the strategic, ethical and socially responsible manner. Improving the efficiency of employees leads to improved overall efficiency of the organization. Health management strives to satisfy and balance the interests of all participants in the health care organization: health care users (patients), health care workers, as well as the community and the environment in which they all live and work. The question is whether the human resources in the health care are essential for smooth operations, or fixed assets and financial resources are more important? The answer is very clear. Without highly qualified staff in the healthcare system health and life would be at stake. However, employees are not in themselves the human capital of the organization. They become that only when they direct the knowledge and ability to activities which are aligned with the business strategy of the organization. In order to achieve this, it is necessary that an employee is satisfied with his work and motivated to give his best, to develop fully his intellectual capital, and use it for the benefit of the organization. The aim of this paper is to analyze the role of human resources in the organization, their significance and contribution to the organization, as well as everything that includes incentives to improve performance and assure smooth functioning of the organization. In addition, it considers the role of the individual within business organization, and the role of organizations in human resources management, as well as connections between human resources and knowledge management. This paper presents results of one research conducted in the health sector.

Keywords: management, human resources management, human resources, knowledge, knowledge management

1 UVOD

Menadžment ljudskih resursa je jedna od oblasti koja se proteklih godina najviše razvijala. Burne promene u okruženju uslovljavaju revolucionarne promene, kao što su promene organizacija. Danas organizacije deluju u okruženju koje traži drugačije pristupe, drugačije načine mišljenja i drugačije strukture. Novi načini mišljenja ukazuju na to da je potrebno redizajnirati sisteme kako bi ljude stavili na prvo mesto i okrenuli se ka ljudskim resursima, kao jedinom misaonom elementu u poslovnim procesima.

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. Svrha upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Poboljšanje efikasnosti zaposlenih vodi poboljšanju ukupne efikasnosti organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

Znanje je osnovni poslovni resurs. Imperativ kontinualnog unapređivanja produktivnosti poslovanja, kao preduslova rasta i razvoja jedne

tržišno orijentisane organizacije, pretpostavlja permanentno unapređivanje produktivnosti znanja. Uspešnost poslovanja organizacije se može postići jedino na osnovu unapređivanja produktivnosti svih ključnih resursa poslovanja i postojećeg nivoa inovacija. Obrazovanje ima stratešku važnost za ekonomski i društveni razvoj, odnosno za razvijanje društva zasnovanog na znanju.

Ni jedno ulaganje u modernu privredu ne može se tako brzo isplatiti kao ulaganje u znanje. Međunarodna komisija za obrazovanje Evropske Unije predlaže da se barem 6% bruto nacionalnog dohotka zemalja članica izdvoji za obrazovne potrebe. Takođe predlažu da, pored tog iznosa nadležna ministarstva odrede deo svoj budžeta za obrazovanje zaposlenih. Pored toga se preporučuje da svaki razvojni program uključuje komponentu učenja i da troškovi obrazovanja zaposlenih kod svakog projekta budu tretirani kao investicija u produktivnost i sposobnost poslovanja.

Savremena preduzeća sve više svojih resursa (novca, vremena, informacija) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Menadžment sve više shvata da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od

najefikasnijih načina konkurentske prednosti, osnovna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje sa konkurencijom za naklonost i poverenje potrošača. Ta saznanja su rezultat velikih i brzih promena u spoljnjem i unutrašnjem okruženju savremenih preduzeća koja znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan ekonomskog razvoja. To važi kako za organizacije, tako i za društvo u celini (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Obrazovanje i stvaranje ljudskih resursa, jedan je od najbitnijih instrumenata u kreiranju strategije i politike privrednog razvoja. U savremenim organizacijama, od zaposlenih se zahteva efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost, a da bi to bilo ostvarivo, oni moraju posedovati niz sposobnosti, znanja, osobina ličnosti, veština i motivacija. U savremenoj organizaciji, učenje nije samo organizaciona funkcija, već je utkano u sve procese, samu strukturu i način upravljanja organizacijom.

Ekonomija zasnovana na znanju nije zaobišla ni zdravstvo. Znanje je postalo osnovna proizvodna snaga u ljudskom društvu i glavni preduslov uspeha. Razvojem koncepta ekonomije znanja i sagledavanjem intelektualnog kapitala, upravljanje ljudskim resursima je dobilo statešku funkciju u organizaciji. Sposobni i angažovani ljudi smatraju se ključnim potencijalom zdravstvene ustanove. Upravljanje ljudskim resursima u zdravstvenim ustanovama je jako težak i odgovoran posao, koji menadžeri obavljaju, ne raspolažući adekvatnim podacima i informacijama, pogotovo kada su u pitanju zadovoljstvo i radna motivacija zaposlenih.

Zdravstveni sistem se nalazi u samom vrhu prioriteta globalnih nacionalnih strategija i politika socijalnog, ekonomskog, i tehnološkog razvoja svake zemlje. Zdravstveni menadžment teži da zadovolji i izbalansira interese svih učesnika u zdravstvenoj organizaciji: korisnika zdravstvene zaštite (pacijenata), zdravstvenih radnika, kao i zajednice i okoline u kojoj i jedni i drugi žive i rade (Kondo, 1997). U državnim zdravstvenim institucijama Republike Srbije, prema statističkim podacima iz 2012. godine (Batut, 2012) bilo je zaposleno 21.061 lekara, doktora medicine, 8.945 radnika sa višom i 49.330 sa srednjom školom, što predstavlja armiju školovanih ljudi, čiji je intelektualni kapital veliki i veoma značajan. Zaposleni, sami po sebi nisu ljudski kapital

organizacije. Oni to postaju tek kada svoja znanja i sposobnosti usmere ka delovanju koje je usklađeno sa strategijom poslovanja organizacije. Kako bi se to postiglo, neophodno je da zaposlen radnik bude zadovoljan svojim poslom i motivisan da pruži maksimum od sebe, da razvije u potpunosti svoj intelektualni kapital, i upotrebi ga za dobrobit organizacije.

2 MENADŽMENT U ZDRAVSTVU

Zdravstveni sistem *obuhvata sve aktere, organizacije, institucije i resurse čija je osnovna svrha da unapređuju zdravlje ljudi* (Mihajlović & Kostić, 2005). To je osnovna definicija zdravstvenog sistema, Najvažnija uloga koju zdravstveni sistem ima jeste pružanje visokokvalitetne usluge. Korisnici - pacijenti su ti zbog kojih i postoje zdravstvene ustanove. Takođe, pored pružanja usluge, funkcija zdravstvenog sistema jeste da kreira ili stvori različite resurse, poput raznih institucija – objekata, opreme, stvaranje efektivnih i efikasnih kadrova, sistema; zatim finansiranje, bez kog se ne može i na samom kraju da upravlja i vodi zdravstveni sistem.

Zdravstveni sistem, je postao komplikovaniji i kompleksniji sistem. Zahteva drugačiji pristup u svom radu, jer zdravstvena delatnost je po svojoj prirodi veoma intenzivna. Troškovi poslovanja u okviru ove delatnosti imaju tendenciju progresivnog rasta, a satisfakcija korisnika usluga ove delatnosti zavisi od kvaliteta njenih pruženih usluga. To je razlog zašto se javlja jaka potreba za dobrim vođenjem, ali i za motivisanjem zaposlenih u zdravstvenim organizacijama kako bi pružili veću efektivnost i efikasnost prilikom pružanja usluga usmerenim ka korisnicima zdravstvenih usluga.

Unapređenje menadžmenta u zdravstvu posebno u delu podrške i korišćenja visokostučnih kadrova iz oblasti menadžmenta, predstavlja instrument za unapređenje organizovanja, funkcionisanja i poslovanja zdravstvenih ustanova, ali i značajan faktor za podsticaj i primenu tehnologije, znanja i veština.

Kao ključnu odrednicu razvoja i unapređenja zdravstvenog sistema treba istaći da na nivou menadžmenta zdravstvenih ustanova budu menadžeri i rukovodioci sposobni da efikasno upravljaju ograničenim resursima i da praktično

uvode promene u način funkcionisanja i unutrašnjoj reorganizaciji sistema pružanja zdravstvenih usluga.

Fokusiranjem pažnje na izgradnju stručnih kapaciteta, jačanje menadžerskih veština i sposobnosti, kao i korišćenje pozitivnih primera i iskustva tzv. najbolje prakse posebno iz razvijenih zemalja, čitav zdravstveni sistem dobija mogućnost da se modernizuje i unapredi.

Menadžment u zdravstvu predstavlja instrument za unapređenje poslovanja zdravstvenih ustanova, ali i značajan faktor za podsticaj i primenu tehnologije, znanja i veština kao što su: veštine za uspešan opstanak i razvoj organizacije i efikasnost u okruženju; razvoj sopstvenih potencijala, naročito kreativnosti i veština komunikacije; razumevanje i razvoj veština u menadžmentu ljudskim, kapitalnim i informacionim resursima; razumevanje i razvoj veština u metodama evaluacije za procenu organizacione performanse, naročito procenu kvaliteta zdravstvene zaštite, a sve u cilju bolje i kvalitetnije zdravstvene usluge i održivosti sistema zdravstvene zaštite (Mićović, 2000).

Na postojeću organizaciju ukupne zdravstvene zaštite savremeni menadžment ne može uticati u dovoljnoj meri, jer je (organizacija zdravstvene zaštite) definisana zakonskom regulativom, koja je definiše kao neprofitnu organizaciju (zdravstveni sistem), za razliku od tržišnih modela na kojima su principi savremenog menadžmenta daleko lakše i u većoj meri primenjivi.

Transformacije zdravstvenog menadžmenta će učiniti da se kompleksna uloga zaposlenih u Zdravstvu usmeri, pre svega, ka korisnicima zdravstvenih usluga uz konstantan rad na obrazovanju kako svom, kao pružalaca usluga tako i obrazovanju korisnika. Pod tim se podrazumeva potreba za javljanjem mešovite različitih veština i stručnosti. Dakle, bez individualnog razvoja, kontinuiranom edukacijom i treninzima, zaposleni u zdravstvenim ustanovama neće biti u mogućnosti da kvalitetno i efikasno pruže zdravstvene usluge.

Jedan od ključnih faktora u organizaciji i implementaciji promena u zdravstvenim organizacijama i sistemu u celini je primena odgovarajuće strategije, metoda i alata, a jedna od najefikasnijih je strategija promena ljudskih resursa” (Babić, 2014).

3 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U ZDRAVSTVU

Ambijent savremene organizacije traži stalno učenje, prilagođavanje i inoviranje, samostalnost, odgovornost, samostalni razvoj i spremnost na preuzimanje rizika. Zato ljudi, a ne tehnologija i struktura, čine kompaniju uspešnom (WHO, 2004).

Ljudski resursi su od ključnog značaja za kvalitet i efikasnost zdravstvene zaštite. Prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti, član 165, „zdravstveni radnici su lica koja imaju završen medicinski, stomatološki, odnosno farmaceutski fakultet, kao i lica sa završenom drugom školom zdravstvene struke, a koja neposredno kao profesiju obavljaju zdravstvenu delatnost u zdravstvenim ustanovama ili privatnoj praksi, pod uslovima propisanim ovim zakonom. Zdravstveni saradnik jeste lice sa srednjom, višom, odnosno visokom stručnom spremom koje obavlja određene poslove zdravstvene zaštite u zdravstvenoj ustanovi, odnosno privatnoj praksi. Za vršenje zdravstvene delatnosti zdravstveni radnici, odnosno zdravstveni saradnici moraju za određene poslove imati i odgovarajuću specijalizaciju, odnosno užu specijalizaciju, u skladu sa odredbama ovog zakona“ (Zakon, 2013) Prema jednom slobodnijem tumačenju, zdravstveni radnici „su osobe koje imaju obrazovanje zdravstvenog usmerenja i neposredno u vidu zanimanja pružaju zdravstvenu zaštitu stanovništvu, uz obavezno poštovanje moralnih i etičkih načela zdravstvene struke“ (Anon, 2014). Zdravstveni radnici obavljaju zdravstvenu delatnost u skladu sa važećom zdravstvenom doktrinom i u skladu sa kodeksom profesionalne etike. Za svoj rad zdravstveni radnici preuzimaju stručnu, etičku, kaznenu i materijalnu odgovornost (Zakon, 2013)(Član 169).

Zdravstveni radnici sa visokom školskom spremom dužni su da, prilikom prijema diplome o završenom školovanju, potpišu izjavu – zakletvu da će se u obavljanju svog poziva pridržavati načela utvrđenih u „Hipokratovoj zakletvi“, kao i načela profesionalne etike. Zdravstveni radnici, odnosno zdravstveni saradnici, dužni su da prilikom zasnivanja radnog odnosa potpišu izjavu – zakletvu da će se u obavljanju svog poziva pridržavati načela utvrđenih u „Hipokratovoj zakletvi“, kao i načela profesionalne etike. Prava,

dužnosti i odgovornosti zaposlenih u bolnici i drugoj zdravstvenoj ustanovi, ostvaruju se u skladu sa propisima o radu.

Lekari su najvažniji personalni resurs zdravstvene zaštite, nosioci stručne delatnosti i pacijentima najvažniji saveznici u donošenju odluka. Nosioci su stručne delatnosti i pacijentima predstavljaju najvažnije saveznike prilikom donošenja odluka. Njihovo školovanje traje dugo, ali tek nakon nekoliko godina specijalnog obrazovanja i iskustva, pruža im se mogućnost za samostalan rad u nekoj specijalnosti. Lekar je taj koji svojim savetima navodi pacijenta da donese određenu odluku. Za bavljenje ovakvom vrstom zanimanja, potrebno obrazovanje zdravstveni radnici stiču na medicinskom, stomatološkom ili farmaceutskom fakultetu, visokim strukovnim školama ili u srednjim medicinskim školama. Nakon završetka obrazovanja, sledi pripravnički staž u određenoj zdravstvenoj instituciji. Pripravnički staž je propisan pravilnikom o pripravničkom stažu i stručnom ispitu zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika, i obavlja se pod nadzorom ovlašćene osobe - mentora. Zadatak pripravničkog staža jeste da osposobi pripravnika za dalji samostalni rad.

U zdravstvenim organizacijama, zaposleni su podeljeni u više različitih grupacija: *menadžeri, lekari i stomatolozi, medicinsko osoblje, nemedicinsko osoblje, profesionalci raznih struka povezanih na ovaj ili onaj način sa zdravstvom* (Atanasković, 2009). Svi oni predstavljaju različite profesionalne funkcije zdravstvenog sistema, sa jednim ciljem – pružanje efikasne i efektivne zdravstvene usluge korisnicima.

Iako u zdravstvenoj organizaciji najvažniju ulogu imaju lekari, ne sme se umanjivati ni uloga pomoćnog osoblja, i ostalog poslovnog kadra. Svi oni funkcionišu kao tim, a sve to u cilju zaštite zdravlja pacijenata, odnosno ljudi u čijoj okolini žive i rade. Učinak zdravstvenog sistema zavisi od broja, kvalifikacija, i osposobljenosti zaposlenih.

Mnoge organizacije se danas suočavaju sa problemom zadržavanja zaposlenih. U nekim slučajevima fluktuacije zaposlenih ima demoralisućim uticaj na organizaciju, a to može ozbiljno uticati na ukupnu efikasnost organizacije. A razlog svega toga jeste želja za karijerom. Onoga trenutka kada se ciljevi individue sa

ciljevima organizacije ne poklope, nastaje „odliv“ kadrova. Na organizacijama je da to spreče.

Poznato je da je individualni rad na usavršavanju karijere, veoma bitan za sam razvoj pojedinca. Veštine koje se stiču više ne važe „za ceo život“. Potrebno ih konstantno i redovno obnavljati i sticati. Samo široka lepeza znanja i mogućnosti vodi ka uspešnom razvoju karijere.

Posao lekara zahteva visok stepen odgovornosti, kritičnosti i odlučnosti. Često, mnoge odluke moraju donositi na osnovu relativno malo podataka i u situacijama kada je neposredno ugroženo zdravlje i život pojedinca ili zajednice. Pri tom odlučivanju često su suočeni s etičkim dilemama. Nepredviđene situacije, hitni slučajevi i rad u kratkom vremenskom periodu često odlikuje posao većine lekara. Sve to zahteva dobro zdravlje i emocionalnu zrelost i stabilnost. Pri dijagnostikovanju bolesti i propisivanju lečenja, od lekara se zahteva primena logičkog i naučnog mišljenja i rasuđivanja. Oni prosto moraju razumeti ljude i uspešno komunicirati s pacijentima kako bi proces lečenja bio uspešan.

4 REZULTATI ISTRAŽIVANJA U ZDRAVSTVENOM SEKTORU

Sprovedeno istraživanje među zaposlenima u zdravstvenom sektoru imalo je za cilj da obrazloži ulogu ljudskih resursa u poslovanju zdravstvene organizacije, kao i značaj znanja i inoviranja znanja svojih zaposlenih. Pored toga, razmatra se i uloga organizacije u upravljanju ljudskim resursima. Instrument istraživanja je anketni list koji se sastojao od demografskih pitanja i pitanja vezanih za ulogu ljudskih resursa, ulozi znanja i značaju usavršavanja zaposlenih.

Anketiranje je bilo anonimno i anketirano je ukupno 115 ispitanika, od kojih je ispravno popunjeno 102 listića, odnosno 88,7%. Za gradaciju dobijenih odgovora korišćena je Likertova petostepena skala, gde 1 označava „potpuno nesaglasan“, 2 „delimično nesaglasan“, 3 „neutralan“, 4 „saglasan“ i 5 „potpuno saglasan“. Pitanja su osmišljena sa ciljem da se dobiju odgovori na to šta zaposleni smatraju da ljudski resursi predstavljaju za jednu organizaciju, odnosno koja je njihova uloga i značaj, kao i ulozi znanja i značaju usavršavanja zaposlenih

Tabela 1. Demografski podaci ispitanika

Karakteristika		N	%
Pol	Muški	35	33,7
	Ženski	69	66,3
Nivo obrazovanja	Srednja škola	59	56,7
	Viša škola	11	10,6
	Fakultet	22	21,2
	Magistratura	6	5,8
	Doktorat	6	5,8
Radno mesto	Medicinska sestra/tehničar	37	35,6
	Lekar, farmaceut	30	29,8
	Poslovni kadar	10	9,6
	Pomoćno osoblje	27	26,0

Sa tvrdnjom, da su ljudski resursi vitalni segment rada svake zdravstvene organizacije, 78 ispitanika ili 76,5% od ukupnog broja ispitanika, je saglasno. Potpuno nesaglasnih sa ovom tvrdnjom nema, jedan ispitanik je delimično nesaglasan, neutralnih ispitanika ima 11 ili 10,8% ispitanika i konačno delimično saglasnih ima 12 ispitanika ili

11,8% od ukupnog broja ispitanika. S obzirom da procenat onih koji se slažu sa ovom tvrdnjom (delimično saglasan i saglasan) iznosi 88,3% može se zaključiti da su zaposleni svesni važnosti ljudskih resursa u poslovanju zdravstvene organizacije.

Tabela 2. Ljudski resursi su vitalni segment rada svake zdravstvene organizacije

		Apsolutne frekvencije	Procenti	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	11	10,8	10,8	11,8
	4	12	11,8	11,8	23,5
	5	78	76,5	76,5	100,0
		102	100,0	100,0	

Po definiciji, ljudski resursi predstavljaju zaposlene sa svojim znanjima, veštinama, iskustvom i posvećenošću. Naime, naredna tri pitanja bila su postavljena tako da ovu tvrdnju razdvajaju na tri dela tako što, prva glasi: „ljudski resurse čine zaposleni sa svojim znanjima“, druga glasi: „ljudske resurse čine zaposleni sa svojim veštinama“ i treća glasi: „ljudske resurse čine zaposleni sa svojim iskustvom i posvećenošću“. Varijacije u odgovorima su neznatne, s obzirom da je najveći broj ispitanika bio saglasan sa tvrdnjom da ljudske resurse čine zaposleni sa svojim iskustvom i posvećenošću, ukupno njih 98 gde je delimično saglasno 33 ispitanika ili 32,4% ispitanika, a saglasno 65 ispitanika ili 63,7%, a ni sa ostalim tvrdnjama broj ispitanika koji su saglasni nije bio manji (tabela 5). Ukupno saglasnih ispitanika sa tvrdnjom da ljudske resurse čine zaposleni sa svojim veštinama je 91 (delimično saglasnih 29 ili 28,4%, saglasnih 62 ili

60,8%), što je prikazano u Tabeli 4, a sa tvrdnjom da ljudske resurse čine zaposleni sa svojim znanjima ukupno 95 (delimično saglasnih 33 ili 32,4% i, saglasnih 62 ili 60,8%), (vidi tabelu 3). Ono što je upečatljivo je da ima i 7 ispitanika ili 6,9% onih koji su delimično nesaglasni sa tvrdnjom da ljudske resurse čine zaposleni sa svojim veštinama. Na prve dve tvrdnje neutralnih ima po 7 ili 6,9%, a na treću 4 ispitanika ili 3,9% od ukupnog broja ispitanika, što ne predstavlja veliki procenat ispitanika. Dakle, ono što se može zaključiti iz ovakvih odgovora ispitanika na ove tri tvrdnje je to da su zaposleni u zdravstvenoj organizaciji delimično svesni toga šta predstavljaju ljudski resursi, što se sigurno odražava na njihovu važnost u organizaciji, na njihovu motivisanost i na njihovo očuvanje i razvoj, kako sa aspekta organizacije, tako i sa individualnog aspekta. Odgovori ispitanika dati su u tabelama 3, 4 i 5.

Tabela 3. Ljudske resurse čine zaposleni sa svojim znanjima

		Apsolutne frekvencije	Procenti	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	3	7	6,9	6,9	6,9
	4	33	32,4	32,4	39,2
	5	62	60,8	60,8	100,0
		102	100,0	100,0	

Tabela 4. Ljudske resurse čine zaposleni sa svojim veštinama

		Apsolutne frekvencije	Percent	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	2	7	6,9	6,9	6,9
	3	4	3,9	3,9	10,8
	4	29	28,4	28,4	39,2
	5	62	60,8	60,8	100,0
		102	100,0	100,0	

Tabela 5. Ljudske resurse čine zaposleni sa svojim iskustvom i posvećenošću

		Apsolutne frekvencije	Procenti	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	3	4	3,9	3,9	3,9
	4	33	32,4	32,4	36,3
	5	65	63,7	63,7	100,0
		102	100,0	100,0	

Nešto manji broj ispitanika je saglasno sa tvrdnjom da nedostatak kvalitetnih resursa čine finansijske i materijalne resurse nedovoljnim za efikasno funkcionisanje organizacije. Delimično saglasnih je 18 ili 17,6%, a saglasnih 65 (63,7%), što je ukupno 83 ispitanika. To je zadovoljavajući broj da bi se zaključilo da su zaposleni svesni činjenice da

su bez kvalitetnih ljudskih resursa svi ostali resursi su gotovo neupotrebljivi. Malo je onih koji su delimično nesaglasni, svega 4 ispitanika ili 3,9%, dok nesaglasnih nema što je jako pozitivno. Neutralnih ima 15, što znači da 14,7 % ispitanika ne daje prednost ljudskim resursima nad finansijskim i materijalnim (Tabela 6).

Tabela 6. Nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa čine finansijske i materijalne resurse nedovoljnim za efikasno funkcionisanje organizacije

		Apsolutne frekvencije	Procenti	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	2	4	3,9	3,9	3,9
	3	15	14,7	14,7	18,6
	4	18	17,6	17,6	36,3
	5	65	63,7	63,7	100,0
	T	102	100,0	100,0	

Tabela 7. Ljudski resursi čine "intelektualni kapital" jedne organizacije

		Apsolutne frekvencije	Procenti	Važeći procenti	Kumulativni procenti
Važeći podaci	2	7	6,9	6,9	6,9
	3	5	4,9	4,9	11,8
	4	25	24,5	24,5	36,3
	5	65	63,7	63,7	100,0
	T	102	100,0	100,0	

Takođe, svesnost zaposlenih u zdravstvenoj organizaciji da su oni vrsta kapitala organizacije, je veoma visoka, s obzirom da procenat saglasnosti sa ovom tvrdnjom iznosi ukupno 86,2%. Delimično saglasnih ispitanika je 25 ili 24,5%, saglasnih 65 ili 63,7%, i neutralnih je 5 ili 4,9%. Ipak ima i onih koji delimično smatraju da ljudi ne mogu biti kapital, odnosno delimično nesaglasnih je 7 ispitanika. Nesaglasnih ispitanika o ovoj tvrdnji nema, što se može videti u tabeli 7.

O tome da je zdravstvenom radniku potrebno redovno usavršavanje kako bi stekao stručnost i kompetencije za poslove koje obavlja govori i profesija kojom se bave. Zdravstvene organizacije, kao vid ustanova koje pružaju zdravstvene usluge građanima, imaju veoma odgovornu ulogu. Veoma je važno da konstantno rade na usavršavanju, ako bi savesno obavljali svoje dužnosti. sa čak 86,5% od 100% saglasnih odgovora koji su pružili ispitanici.

Kao što se moglo i očekivati, na pitanje o saglasnosti da je lično usavršavanje zdravstvenih radnika potrebno kako bi kvalitetnije radili veliki broj zaposleni je odgovorio pozitivno, odnosno 75% njih smatra da je obrazovanje neophodno radi što kvalitetnijeg rada u organizaciji.

Ovim istraživanjem smo potvrdili i tvrdnju Da je profesija zdravstvenog radnika društveno veoma značajna, jer je 75% ispitanika saglasilo sa ovom tvrdnjom, dok je samo jedan ispitanik potpuno nesaglasan. Što se tiče saglasnosti sa tvrdnjom da je profesija zdravstvenog radnika društveno vrednovana, odgovori ispitanika su bili različiti. U velikoj meri su se služili sa ovom tvrdnjom, čak 38,5% ispitanika, a 12,3% su potpuno nesaglasni. Razlog ovakve vrste odgovora je možda konstantna gužva i loše ophođenje od strane

pacijenata, sa kojima se svakoga dana bore zdravstveni radnici.

O samom znanju i njegovoj važnosti je već bilo reči. Savremene trendove prate i stalna usavršavanja i tvrdnja Da je određeno znanje potrebno za uspešno obavljanje profesionalnih uloga u savremenoj zdravstvenoj organizaciji. Ukoliko saberemo dobijene podatke ispitanika koji su na odgovore odgovorili sa saglasan i delimično saglasan, dobijamo čak 87,5% procenta. To govori o neophodnosti za stalnim učenjem i znanjem na kome potenciramo.

Na pitanje o saglasnosti da je zdravstvenom radniku sa visokom stručnom spremom potreban dalji profesionalni razvoj karijere, ne osporavaju zaposleni, veoma veliki broj zaposlenih se složio sa ovom tvrdnjom. Čak 74 ispitanika je saglasno, a nesaglasnih sa ovom tvrdnjom nema.

U radu je navedeno na koji način se zdravstveni radnici obrazuju, ali postavlja se pitanje da li njima koriste znanja stečena na obukama i seminarima. Sa ovom pretpostavkom je saglasno 70,2% ispitanika, što znači da dodatna obuka pomaže u radu sa pacijentima.

Da u kadrove treba ulagati, kako bi se dobili kvalitetni zdravstveni radnici, potvrđuje i veliki broj zaposlenih koji se je složio sa tvrdnjom da je ulaganje u obrazovanje i stvaranje kvalitetnih zdravstvenih kadrova jedna od najznačajnijih investicija društva. Čak je 76,0% zaposlenih potvrdilo ovu tvrdnju, a kao što se može videti, ispitanika nesaglasnih sa ovom tvrdnjom nema. To ukazuje na činjenicu da je veoma važno imati kvalitetne kadrove, pogotovu u zdravstvu, jer i minimalna greška zbog nesposobnosti može koštati ljude života.

5 ZAKLJUČAK

Ova studija pokazuje da su zaposleni u zdravstvenom centru zadovoljni načinom poslovanja organizacije. Takođe, istraživanje pokazuje, da kada je važnost ljudskih resursa u pitanju, ova organizacija ne zanemaruje tu činjenicu, već u iste ulaže. Usklađivanje individualnih i organizacionih ciljeva u poslovanju ove organizacije postoji u velikoj meri, što je jako bitno iz više razloga. Prvi je, efikasnost poslovanja organizacije u smislu održavanja zdravlja ljudi na visokom nivou. Drugi je, stručno usavršavanje i napredovanje karijere pojedinaca koji su zaposleni u organizaciji, što ima dvostruki efekat. Organizacija dobija kvalitetne zaposlene, a pojedinci, život ispunjen bogatom karijerom.

Sveobuhvatno, rezultate ove studije bi trebalo uzeti sa rezervom imajući u vidu broj uzorka

populacije među kojima je vršeno istraživanje. Konačno, ovo istraživanje je potvrda da je u poslovanju organizacije uloga ljudskih resursa esencijalna. Ljudi su ti koji upravljaju organizacijom, stvaraju proizvode ili pružaju usluge, kreiraju strategije, oni poseduju znanje koje je najveće bogatstvo koje bi svaka organizacija trebalo da poseduje.

Sprovedeno istraživanje je potvrdilo da je ulaganje u kadrove najvažnija investicija organizacije. Organizacije na taj način teže da povežu svoje ciljeve sa ciljevima svojih zaposlenih. Osim toga, zaposleni su i sami svesni da sa novim ili unapređenim znanjima i veštinama mogu više doprineti organizaciji, i da zbog toga svoj posao mogu obavljati savesno i kvalitetno.

Citirani radovi

- Anon. (2014, 06 25). *Zdravstveni radnik*. Retrieved from Wikipedija Slobodna enciklopedija: http://sh.wikipedia.org/wiki/Zdravstveni_radnik
- Atanasković, N. (2009). Uloga liderstva u upravljanju motivacijom zaposlenih u zdravstvenim organizacijama. *Timočki medicinski glasnik - Glasilo Podružnice Srpskog lekarskog društva Zaječar*, 34(3-4), 183-188. Retrieved from <http://tmg.org.rs/v343406.htm>
- Babić, M. (2014). *Doktori medicine i zdravstveni radnici*. Retrieved from KBC Bežanijska kosa: http://www.bkosa.edu.rs/9_bkosa/Socijalna%20Medicina/1%20DOKTORI%20MEDICINE%20%20ZDRAVSTVENI%20RADNICI.pdf
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Batut. (2012, 12 31). *Radnici zaposleni na neodređeno vreme po zdravstvenim ustanovama u Srbiji na dan 31.12.2012*. Retrieved from Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut": http://www.batut.org.rs/download/izvestaji/zaposleni_plan_mreze_2012_12_31.xls
- Kondo, J. (1997). *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: Japanska perspektiva*. Beograd: Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija.
- Mićović, P. (2000). *Menadžment zdravstvenog sistema*. Beograd: Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija.
- Mihajlović, B., & Kostić, N. (2005). *Menadžment u zdravstvu*. Beograd: Čigoja štampa.
- WHO. (2004). *World Report on Knowledge for Better Health*. Retrieved from who.int: http://www.who.int/rpc/meetings/en/world_report_on_knowledge_for_better_health2.pdf
- Zakon. (2013). *Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Sl. Glasnik br. 45/2013*. Retrieved from paragraf.rs: http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zdravstvenoj_zastiti.html

Datum prve prijave: 05.02.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 04.04.2014.
Datum prihvatanja članka: 14.09.2014.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Urošević, S., & Stamatović, M. (2015, Jan 15). Upravljanje znanjem i ljudskim resursima - faktori povećanja organizacionih performansi. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 27-36. doi:10.12709/fbim.03.03.01.04

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Urošević, Snežana, and Milan Stamatović. 2015. "Upravljanje znanjem i ljudskim resursima - faktori povećanja organizacionih performansi." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (1): 27-36. doi:10.12709/fbim.03.03.01.04.

Style – GOST Name Sort:

Urošević Snežana and Stamatović Milan Upravljanje znanjem i ljudskim resursima - faktori povećanja organizacionih performansi [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 27-36.

Style – Harvard Anglia:

Urošević, S. & Stamatović, M., 2015. Upravljanje znanjem i ljudskim resursima - faktori povećanja organizacionih performansi. *FBIM Transactions*, 15 Jan, 3(1), pp. 27-36.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Upravljanje znanjem i ljudskim resursima - faktori povećanja organizacionih performansi. Urošević, Snežana and Stamatović, Milan. 2015. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 27-36.