

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**DIJELJENJE ZNANJA I RAZVOJ Ljudskih RESURSA:
IMPLIKACIJE ZA INOVATIVNE ORGANIZACIJE**

Sarajevo, septembar 2024.

INDIRA MUŠOVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Indira Mušović, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5078-71049 na programu Menadžment, smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

DIJELJENJE ZNANJA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA: IMPLIKACIJE ZA INOVATIVNE ORGANIZACIJE

pod mentorstvom Prof. dr. Amra Kožo izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 09.09.2024.

Potpis studenta: Indira Mušović

PREDGOVOR

Nakon završetka mog diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, ostala je želja proučavanja ljudskih resursa i svih pojmova koji se vežu za ovu temu. Moje mišljenje je da svaka kompanija koja ulaže u ljudske resurse, može sigurno promijeniti cijelu organizacijsku strukturu i kulturu. Upravo zbog ogromne zainteresovanosti za istraživanje i analiziranje ljudskih resursa rodila se želja za istraživanje i pisanje ovog magistarskog rada. Početkom 20. stoljeća upravljanje ljudskim resursima se posmatralo kao funkcija osoblja za plaćanje radnika, zapošljavanje i praćenje radne snage. Tada se fokus stavljao na primjenu pravila i procedura kako bi se održala disciplina poslovanja i ostvarila produktivnost radne snage. Danas, ljudski resursi su kompleksniji od administracije, te ne možemo zamisliti ni jednu firmu bez odjela ljudskih resursa (engl. Human Resource Management- HRM). Usljed globalizacije HRM se suočava sa mnogim izazovima, ali i prilikama. Digitalizacija i automatizacija su promijenile način na koji HRM trenutno obavlja zadatke selekcije i regrutacije, dok se temama poput zadovoljstva radnika, raznolikosti i inkluzije posvećuje puno pažnje.

Dok tehnologija i dalje napreduje, i oblikuje tržišta i industriju, sama sposobnost upravljanja i dijeljenja znanja postaje imperativ. Ovaj magistarski rad se bavi istraživanjem raznolike prirode dijeljenja znanja, proučavajući ovu temu u kontekstu razvoja ljudskih resursa. Analiza se kreće u smjeru dokazivajući kako organizacije uzgajaju, šire i iskorištavaju znanje, te za cilj imaju otkriti uvide koji prevazilaze tradicionalne stavove i otvaraju put za inovativne strategije.

Put kroz ove stranice prelazi teorijske temelje koji leže u osnovi dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa, obuhvatajući kako klasične perspektive, tako i savremene teorije. U povezivanju narativa dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa, ovo istraživanje teži ne samo doprinijeti akademskom razumijevanju ovih fenomena, već i služiti kao praktični vodič liderima, menadžerima i praktičarima. Implikacije istražene u ovom radu proširuju se izvan granica organizacijske teorije, dosežući u područje inovacija i strateške agilnosti.

Izražavam najdublju zahvalnost svojoj mentorici, kolegama i ostalim profesorima koji su me podržavali i vodili kroz ovu intelektualnu avanturu. Njihovi dragocjeni uvidi i podrška bili su ključni u oblikovanju ovog istraživanja u kompleksnu tapiseriju koja je ispisala stranice o temama dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa.

Ali najveća zahvalnost ide mojim roditeljima, bratu i prijateljima koji su me kroz ovo putovanje nesebično podržavali. Neka ovo nastojanje potakne daljnji dijalog, inspiriše inovativne prakse i doprinese stalnoj evoluciji organizacija u eri gdje znanje nije samo moć, već i katalizator održivog rasta i uspjeha. Nadam se da će ovaj rad ostaviti utisak bar jedne promjene u svijetu, jer mi moramo biti promjena koju želimo da vidimo.

SAŽETAK

Tema ovog istraživačkog rada odnosi se na analiziranje uticaja dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa na implikacije u kontekstu unapređenja inovativnosti organizacija na području BiH. U današnjici znanje predstavlja jedan od ključnih resursa, te kamen temeljac za stvaranje održive konkurentske prednosti svih savremenih kompanija. Upravo zbog toga o temi dijeljenja znanja, te razvoju ljudskih resursa unutar organizacije bavi se veliki broj istraživača širom svijeta. Dijeljenje znanja podrazumijeva ponašanje koje se ogleda u diseminaciji stečenog znanja s drugim pojedincima unutar organizacije. S druge strane, inovacije su u današnjem okruženju koje odlikuje dinamičnost i turbulentnost postale strateški prioritet. Tačnije, neophodno je da svaka organizacija kontinuirano stavlja naglasak na inovativnost kako bi ostala na nivou konkurencije. U kontekstu navedenog, postoji veliki doprinos prakse dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa na razvoj inovativnosti savremenih organizacija. U ovom radu fokus je na analiziranju uticaja dijeljenja znanja na inovativnost i razvoj ljudskih resursa.

Na početku rada konceptualno su određeni i analizirani pojmovi organizacionog znanja, ljudskih resursa i organizacione inovativnosti. Dodatno, nastavak rada je fokusiran na prezentaciju rezultata empirijskog istraživanja, te izvođenje zaključka iz istih. S obzirom na to da je ovo jedan od rijetkih radova na području BiH koji se bavi ovom tematikom, isti će podići svijest o važnosti razumijevanja uzročno-posljedičnog odnosa između dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja zaposlenika, te isti predstavlja osnov za buduća istraživanja koja se budu bavila istom ili sličnom tematikom.

KLJUČNE RIJEČI: dijeljenje znanja, ljudski resursi, inovacije, organizacija.

ABSTRACT

This research observes the impact of knowledge sharing and human resource development on improving the innovativeness of organizations in BiH. Today, knowledge is one of the key resources and the cornerstone for creating a sustainable competitive advantage for all modern companies. It is precisely for this reason that many researchers worldwide deal with the topic of knowledge sharing and the development of human resources within the organization. Knowledge sharing implies behavior reflected in disseminating acquired knowledge with other individuals within the organization. On the other hand, innovation has become a strategic priority in today's dynamic and turbulent environment. More precisely, it is necessary for every organization to continuously emphasize innovation in order to stay at the level of competition. In the context of the above, knowledge sharing and human resource development has greatly contributed to innovation development in modern organizations. In this paper, the focus is on analyzing the impact of knowledge sharing on innovation and the development of human resources.

At the beginning of the work, the concepts of organizational knowledge, human resources and organizational innovation were conceptually determined and analyzed. In addition, the continuation of the work is focused on presenting the results of the empirical research and drawing conclusions from them. Given that this is one of the rare works in BiH that deals with this topic, it will raise awareness of the importance of understanding the cause-and-effect relationship between knowledge sharing, human resource development and innovative employee behavior, and it will provide a basis for future research, which will deal with the same or similar topics.

KEY WORDS: knowledge sharing, human resources, innovation, organization.

S A D R Ź A J

PREDGOVOR	I
SAŽETAK	II
ABSTRACT	II
1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje teme (problema) istraživanja	1
1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.4. Hipoteze istraživanja	4
1.5. Metodološki okvir	5
1.6. Struktura završnog rada	5
2. TEORETSKI OKVIR	6
2.1. Pojam i definicija organizacijske inovativnosti	6
2.2. Koncept inovativnog ponašanja zaposlenika	8
2.3. Determinante inovativnog ponašanja zaposlenika	9
2.3.1. Dijeljenje znanja	10
2.3.2. Razvoj ljudskih resursa	12
2.3.3. Ostale determinante	13
2.4. Pojam i definicija organizacijskog znanja	15
2.5. Koncept dijeljenja znanja	19
2.5.1. Značaj dijeljenja znanja u organizaciji	22
2.5.2. Prepreke pri procesu dijeljenja znanja	23
2.6. Uloga i značaj dijeljenja znanja u praksi menadžmenta	26
2.7. Pojam i definicija ljudskih resursa	28
2.8. Koncept razvoja ljudskih resursa	31
2.9. Važnost razvoja ljudskih resursa u praksi menadžmenta	33
2.10. Doprinosi i benefiti inovativnog ponašanja zaposlenika u praksi menadžmenta	35
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	36
3.1. Istraživački dizajn	36
3.2. Anketni upitnik	36
3.3. Opis uzorka	39

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	45
4.1. Deskriptivno-komparativna statistika.....	45
4.2. Korelaciona analiza	51
4.3. Regresiona analiza.....	52
4.4. Medijatorska analiza.....	54
5. DISKUSIJA REZULTATA	55
5.1. Diskusija	55
5.2. Teorijski i praktični doprinos rada.....	57
5.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja	57
6. ZAKLJUČAK	58
REFERENCE	60

POPIS TABELA

Tabela 1. Definisane inovativnog ponašanja zaposlenika.....	7
Tabela 2. Vrste znanja u organizaciji.....	18
Tabela 3. Tehnika analize koncepta.....	21
Tabela 4. Faktori uspješnosti procesa upravljanja znanjem.....	25
Tabela 5. Definisane ljudskih resursa.....	28
Tabela 6. Ciljevi menadžmenta koji se vezuju za razvoj ljudskih resursa.....	34
Tabela 7. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje dijeljenja znanja	37
Tabela 8. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje razvoja ljudskih resursa	38
Tabela 9. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje inovativnog ponašanja zaposlenika....	39
Tabela 10. Spol ispitanika.....	40
Tabela 11. Starosna dob ispitanika.....	40
Tabela 12. Stepen obrazovanja ispitanika.....	41
Tabela 13. Bračni status ispitanika.....	41
Tabela 14. Pozicija ispitanika u kompaniji.....	42
Tabela 15. Radni ugovor ispitanika.....	42
Tabela 16. Radni staž ispitanika u kompaniji.....	43
Tabela 17. Vlasništvo kompanije ispitanika.....	43
Tabela 18. Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika.....	44
Tabela 19. Dužina poslovanja kompanije ispitanika	44
Tabela 20. Dijeljenje znanja.....	45

Tabela 21. Razvoj ljudskih resursa.....	48
Tabela 22. Inovativno ponašanje zaposlenika.....	50
Tabela 23. Stepen povezanosti (korelacije) definisanih istraživačkih varijabli.....	52
Tabela 24. Uticaj dijeljenja znanja na inovativno ponašanje zaposlenika.....	52
Tabela 25. Uticaj razvoja ljudskih resursa na inovativno ponašanje zaposlenika.....	53
Tabela 26. Uticaj dijeljenja znanja na razvoj ljudskih resursa.....	53
Tabela 27. Medijatorska uloga razvoja ljudskih resursa u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika.....	54

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dijeljenje znanja.....	47
Grafikon 2. Razvoj ljudskih resursa.....	49
Grafikon 3. Inovativno ponašanje zaposlenika.....	51

POPIS SLIKA

Slika 1. Razvoj ljudskih resursa i inovativnost zaposlenika.....	13
Slika 2. Prepreke pri dijeljenju znanja.....	24

POPIS SHEMA

Shema 1. Faze inovativnog ponašanja zaposlenika.....	9
Shema 2. Determinante inovativnog ponašnja zaposlenika.....	10
Shema 3. Ostale determinante inovativnog ponašanja zaposlenika.....	14
Shema 4. Vrste znanja.....	17
Shema 5. Komponente razvoja ljudskih resursa.....	32
Shema 6. Benefiti inovativnog ponašanja zaposlenika.....	35

POPIS SKRAĆENICA

HRM – Menadžment ljudskih resursa (engl. Human Resource Management)
 HRD - Razvoj ljudskih resura (engl. Human Resource Development)

1. UVOD

1.1. Obrazloženje teme (problema) istraživanja

U današnjem dinamičnom i krajnje neizvjesnom poslovnom okruženju, znanje je već odavno jedan od ključnih resursa i jedan od glavnih preduslova stvaranja održive konkurentne prednosti savremenih kompanija. Iako se radi o relativno „mladoj“ oblasti, ne starijoj od nekoliko decenija, popularnost organizacijskog znanja iz godine u godinu je sve veća. Danas, organizacijsko znanje predstavlja vrlo široko područje istraživanja, čiji se aspekti (identifikacija, stvaranje, organizacija, skladištenje, dijeljenje, korištenje i održavanje) vrlo pažljivo i detaljno analiziraju. Među navedenim aspektima, dijeljenje (razmjena ili prijenos) znanja zauzima posebnu poziciju kod velikog broja istraživača širom svijeta, primarno zbog njegove uloge u razvoju ljudskih potencijala, ali i benefita koje organizacije ostvaruju primjenom istog. Interesantno je da većina poznatih definicija ukazuje da se radi o vrlo jasnom i lahko razumljivom pojmu, koji podrazumijevaju aktivnost prenošenja ili širenja znanja od jedne osobe, grupe ili organizacije ka drugoj (Lee, 2001). Dodatno, ono se definiše kao čin omogućavanja dostupnosti znanja drugim članovima organizacije (Ipe, 2003). Također, dijeljenje znanja se odnosi i na ponašanje koje se ogleda u diseminaciji stečenog znanja s drugim pojedincima unutar organizacije (Ryu, Ho i Han, 2003). Iako se iz teoretskog ugla dijeljenje znanja može okarakterisati kao jednostavan proces, u praktičnom smislu identifikacija nabolje prakse po pitanju njegovog širenja kao organizacijske imovine, zasigurno je kritično i veoma izazovno pitanje u praksi menadžmenta. Upravo navedena dilema, s akcentom na implikacije koje ima u kontekstu unapređenja inovativnosti organizacija, centralna je tema mnogobrojnih studija i istraživanja (prezentirani u nastavku), koje opravdavaju važnost elaboracije njihovog odnosa.

U jednom od ranih istraživanja, Kamasak i Bulutlar (2009) su na uzorku od 246 turskih menadžera, korištenjem regresione analize, došli do zaključka da dijeljenje znanja ima značajan i pozitivan efekat na inovativnost organizacija. Wang i Wang (2012) su tokom kvantitativne analize odnosa između dijeljenja znanja i inovativnosti organizacija, koja je obuhvatila 89 high-tech kineskih kompanija, došli do statistički značajnih rezultata. Ghalazi, Long i Ghalazi (2014) naglašavaju da je dijeljenje znanja vitalan faktor u povećanju inovativnosti 165 proizvodnih kompanija iz Malezije. Akram i grupa autora (2019) iznose jasne empirijske rezultate, shodno kojima dijeljenje znanja ima značajan i pozitivan uticaj na sklonost ka inovativnom ponašanju 345 kineskih zaposlenika u telekomunikacijskoj industriji. Dodatno, Ahmad i Karim (2019) ističu da dijeljene znanja na individualnom, timskom i organizacionom nivou ima pozitivne implikacije po pitanju stepena inovativnosti kompanija. Njihov zaključak je donesen nakon tematske analize 61 studije iz predmetne oblasti. Također, Castaneda i Cuellar (2019) su tokom sistematskog pregleda dostupne literature iz predmetne oblasti, koja je obuhvatila preko 7 hiljada studija i istraživanja, došli

do zaključka da se povezenost između dijeljenja znanja i inovativnosti organizacija s godinama značajno povećavala.

Osim navedenog, Agistiawati *et al.* (2020) su na uzorku od 453 zaposlenika iz indonezijskih obrazovnih institucija, ustanovili da dijeljenje znanja ima značajan i pozitivan efekat na njihovu organizacijsku inovativnost. Montani i Stagliano (2021) ukazuju da dijeljenje znanja stimuliše inovativno ponašanje zaposlenika u organizacijama. Njihova studija je obuhvatila 61 ispitanika iz britanskih i američkih tehnoloških kompanija, uz korištenje regresione analize prilikom kvantitativne obrade njihovih stavova (odgovora). Dodatno, Dongling *et al.* (2020) su tokom kvantitativne analize prikupljenih podataka koja je obuhvatila 275 kineskih kompanija, došli do zaključka da inter-organizacijsko dijeljenje znanja ima pozitivan uticaj na njihove inovacijske performanse. Nugraha, Irwansyah i Purwadi (2021) iznose empirijske rezultate koji ukazuju da digitalno dijeljenje znanja pozitivno afektira inovativno ponašanje 1000 indonezijskih zaposlenika. Zhang, Wang i Chun (2022) su analizom 349 upitnika popunjenih od strane zaposlenika u Informacionoj tehnologiji, odnosno IT industriji, identificirali statistički značajan pozitivan efekat dijeljenja znanja na inovativnost organizacija. Također, Nugroho (2023) ističe da je dijeljenje znanja značajan uzrok kreativnosti i inovativnog ponašanja 167 zaposlenika u digitalnim indonezijskim kompanijama.

Evidentno je da organizacije nastoje što jasnije identificirati i fokusirati se na faktore koji unapređuju njihovu inovativnost, te posljedično generišu konkurentsku prednost i poslovni uspjeh. U navednom kontekstu, jedan od faktora koji zasigurno dobija više pažnje nego bilo koji drugi, jesu ljudi koji rade unutar organizacija. Ljudski resursi se već odavno smatraju specifičnim organizacionim resursom koji utiče na konkurentsku poziciju i uspjeh kompanija (Becker i Huselid, 1998; Wright *et al.*, 1994). S druge strane, unapređenje inovativnosti organizacija preko ljudi zahtijeva detaljno osmišljene procese koji savršeno utiču na ove resurse.

Generalno, praksa razvoja ljudskih resursa podrazumijeva programe osmišljene i implementirane u svrhu unapređenja sposobnosti zaposlenih, kako bi isti efikasno radili i ispunjavali očekivanja u pogledu njihovog učinka (Swanson i Holton, 2009). Također, ona se odnosi na programe koji su dizajnirani da budu strateški orijentisani na organizacioni proces upravljanja razvojem ljudskih resursa kako bi se dao doprinos ukupnom uspjehu organizacije (Werner i DeSimone, 2009). Osim navedenog, razvoj ljudskih potencijala predstavlja aktivnosti kontinuiranog poboljšanja radne sposobnosti i učinka zaposlenika, kroz prakse obuke i savjetovanja, razvoja karijere, ocjenjivanje učinka i povratne informacije, te kompenzacije ili sistem nagrađivanja (Yuvaraj i Mulugeta, 2013). Interesantno je da rezultati mnogih studija i istraživanja (prezentirani u nastavku) i u ovom slučaju ukazuju na značaj ovog fenomena po pitanju inovativnosti organizacija.

U jednom od ranijih istraživanja, Ling i Nasrudin (2010) ističu da praksa razvoja ljudskih resursa ima pozitivne implikacije po pitanju stepena inovativnosti organizacija.

Njihov zaključak je donesen, nakon empirijske analize koja je obuhvatila 674 zaposlenika iz šest proizvodnih kompanija u Maleziji. Sheehan, Garavan i Carbery (2013) su tokom sistematskog pregleda dostupne literature iz predmetne oblasti, došli do saznanja da je razvoj ljudskih resursa pozitivna determinanta inovativnosti malih i srednjih preduzeća. Dodatno, Nawaz *et al.* (2015) su tokom empirijskog istraživanja, koje je obuhvatilo 400 pakistanskih zaposlenika, ustanovili da razvoj (trening i osnaživanje) ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na njihov stepen sklonosti ka inovativnom ponašanju. Al-Ghamdi, Abdel-Razek i Abdel-Razek (2015) su na uzorku od 25 tehnoloških kompanija iz Saudijske Arabije, uz korištenje korelacione i regresione analize, došli do zaključka da razvoj ljudskih resursa ima značajan i pozitivan efekat na inovativnost organizacija. Također, Al Haraisa (2016) iznosi jasne empirijske rezultate, shodno kojima razvoj (obuka i trening) ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na sklonost ka inovativnom ponašanju 182 zaposlenika iz medicinskih ustanova u Jordanu.

Lee i grupa autora (2019), su tokom dvije studije provedene na uzorku od 498 zaposlenika i 102 menadžera, zaključili da razvoj ljudskih potencijala ima pozitivan uticaj na individualnu i grupnu inovativnost članova organizacije. Da Silva, Riana i Soares (2020) su tokom kvantitativne analize odnosa između prakse razvoja ljudskih resursa i inovativnosti članova organizacije, koja je obuhvatila 167 zaposlenika iz neprofitnog sektora, došli do statistički značajnih i pozitivnih rezultata. Dodatno, Kim i Choi (2020) su tokom kvantitativne analize prikupljenih podataka koja je obuhvatila 5184 zaposlenika iz 125 koreanskih kompanija, došli do zaključka da investiranje u razvoj ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na njihovu inovacijsku praksu. Riana i grupa autora (2020) naglašavaju da je investiranje u razvoj ljudskih resursa ključni faktor u povećanju inovativnosti 126 zaposlenika u Indoneziji. Također, Pourrashidi (2021) ukazuje da razvoj ljudskih resursa pozitivno stimulise inovativno ponašanje 184 univerzitetska radnika iz Irana. Na osnovu sistematskog pregleda literature, Jotaba i grupa autora (2021) tvrde da je razvoj ljudskih resursa preduslov prihvatanja inovativnog ponašanja zaposlenika.

Rezultati prezentiranih studija i istraživanja jasno ukazuju na važnost naučne elaboracije veze između dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnosti organizacija. Dodamo li tome i nizak stepen istraženosti u domaćoj literaturi, svrha ovog rada odnosi se na bolje razumijevanje uzročno-posljedičnog odnosa između predmetnih istraživačkih varijabli u bh. radnom okruženju.

1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja

Inovacija je već odavno postala strateški prioritet organizacija koje kontinuirano stavljaju naglasak na nove radne procese, izvrsnost usluga ili inovativnost proizvoda. Posljedica navedenog je i veliki interes akademske zajednice, koji je rezultirao širokim spektrom studija vezanih za inovativnost, koje se bave njenim upravljanjem na organizacijskom ili grupnom nivou.

Ipak sve veći broj istraživanja ukazuje da je za organizacijsku inovativnost neophodno razumjeti inovativno ponašanje zaposlenika, jer su postupci na ličnom/individualnom nivou pojedinaca od primarne važnosti za njeno povećanje i poboljšanje (Caniels i Veld, 2019; Huang i Huang, 2020; Hutahayan, 2021). Kolika je važnost inovativnog ponašanja zaposlenika, najbolje svjedoče varijacije po pitanju definicija ovog fenomena. Janssen (2000) je inovativno ponašanje identifikovao kao namjerno stvaranje, uvođenje i primjenu novih ideja u okviru radne uloge, grupe ili organizacije kako bi se poboljšale individualne, grupne ili organizacione performanse. Kleysen i Street (2001) definišu inovativno ponašanje zaposlenika na organizacionom nivou, kao zbir svih pojedinačnih radnji koje uključuju vrijedne inovacije povezane s novim procesima, tehnologijama ili proizvodima, namijenjene značajnom povećanju djelotvornosti i stručnosti u organizaciji. Također, De Jong i Den Hartog (2010) tvrde da se predmetni koncept odnosi na diverzifikovanu raznolikost ponašanja pojedinca vezanih za razvoj ideja i dobijanje podrške koja će osigurati njihovu implementaciju. Evidentno je da inovativno ponašanje zaposlenika ima nezaobilaznu ulogu u kontekstu izgradnje inovativnih organizacija, stoga se doprinos prakse dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa navedenom procesu, može definisati kao osnovni predmet istraživanja budućeg rada.

1.3. Ciljevi istraživanja

U skladu sa problemom i predmetom istraživanja definisani su sljedeći ciljevi istraživanja:

- Konceptualno odrediti pojam organizacionog znanja, ljudskih resursa i organizacione inovativnosti;
- Analizirati koncepte dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja zaposlenika;
- Dati sistematiziran pregled ranijih studija i istraživanja o odnosu između dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja zaposlenika;
- Empirijski istražiti vezu između dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja zaposlenika (u bh. praksi);
- Podići svijest o važnosti razumijevanja uzročno-posljedičnog odnosa između dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja zaposlenika (u bh. praksi).

1.4. Hipoteze istraživanja

U skladu sa pregledom literature i svrhom predmetnog rada, definisane su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Dijeljenje znanja pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika.

H2: Razvoj ljudskih resursa pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika.

H3: Dijeljenje znanja utiče na razvoj ljudskih resursa.

H4: Razvoj ljudskih resursa ima medijatorsku ulogu u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika.

1.5. Metodološki okvir

Za potrebe izrade predmetnog rada korišten je kombinovani dizajn istraživanja tj. izvršeno je desk research i empirijsko istraživanje (na terenu). U slučaju desk research-a izvršena je detaljna sistematizacija i analiza dostupne naučne literature iz predmetne oblasti (knjiga, zbornika radova i naučnih publikacija, pojedinačnih naučnih članaka (studija i istraživanja), te relevantne online literature).

U slučaju empirijskog istraživanja izvršeno je prikupljanje primarnih podataka, korištenjem metode (ličnog i online) anketiranja. Ciljani uzorak je najmanje 300 ispitanika tj. aktivnih zaposlenika visokotehnoških bh. kompanija (iz IT industrije). Kao glavni instrument istraživanja korišten je strukturirani anketni upitnik kreiran u skladu sa unaprijed validiranim i standardiziranim skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli:

- "Skala za mjerenje dijeljenja znanja" - (Yi, 2009);
- "Skala za mjerenje razvoja ljudskih resursa" – (Dahiya i Raghuvanshi, 2021);
- te "Skala za mjerenje inovativnog ponašanja zaposlenika" - (Otoo i Mishra, 2018).

Prilikom obrade prikupljenih podataka (uključujući testiranje definisanih hipoteza istraživanja) korištene su statističke metode: analiza pouzdanosti (Cronbach alfa), korelaciona analiza, regresiona analiza, analiza medijatorskog efekta (process tehnika), te ostali statistički testovi (po potrebi).

1.6. Struktura završnog rada

Uvodno poglavlje (Uvod) se odnosi na elaboraciju glavnih elemenata istraživačkog rada kao što su: obrazloženje teme, istraživačko pitanje i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, metodološki okvir istraživanja, struktura završnog rada, te sam doprinos završnog rada.

Drugo poglavlje ili Teoretski okvir podrazumijeva obrazloženje pojma i definicije organizacionog znanja. U nastavku rada elaboriran je kocept dijeljenja znanja, te obrazložen uticaj i značaj dijeljenja znanja u praksi menadžmenta. Također, u ovom poglavlju je obrazložen pojam ljudskih resursa, te predstavljena njihova važnost u praksi menadžmenta. Dodatno, govori se o pojmu organizacijske inovativnosti i njenim determinantama. Kraj drugog poglavlja fokusiran je na prezentaciju doprinosa i benefita inovativnog ponašanja zaposlenika u praksi menadžmenta.

Treće poglavlje ili Metodologija istraživanja podrazumijeva opis istraživačkog dizajna, te anketnog upitnika. U okviru predmetnog poglavlja detaljno su prezentirane karakteristike uzorka istraživanja.

Četvoro poglavlje (Rezultati istraživanja) fokusirano je na detaljnu elaboraciju dobijenih rezultata deskriptivno komparativne, korelacione, regresione, medijatorske i analize testiranja definisanih hipoteza istraživanja.

Posljednje poglavlje ili Zaključna razmatranja i preporuke za daljni rad odnosi se na diskusiju rezultata istraživanja, primjenu i doprinose radu, ograničenja i preporuke za buduća istraživanja. Na kraju poglavlja, tačnije u zaključku su predstavljeni najznačajniji rezultati provedenog empirijskog istraživanja.

2. TEORETSKI OKVIR

2.1. Pojam i definicija organizacijske inovativnosti

O pojmu inovativnog ponašanja prvi put su govorili Scott i Bruce (1994) te od ove godine, pojam inovativnosti se jako puno istražuje u svim sferama. Međutim, iako se toliko istraživalo o pojmu inovativnog ponašanja ne postoji univerzalna definicija koja objedinjuje šta to sve podrazumijeva inovativnost. Jedna od definicija ukazuje na to da inovacija predstavlja svjesno uvođenje i primjenu novih ideja, procedura, procesa i proizvoda unutar jedne grupe, odjela i organizacije s ciljem da se unaprijedi grupa, organizacija i društvo (West i Farr, 1990). Prema ovoj definiciji inovacija nije i ne mora biti nešto potpuno novo, važno je da bude novo u gledanom kontekstu.

Još neke od definicija inovativnosti prikazane su u Tabeli 1.

Tabela 1. Definisanje inovativnog ponašanja zaposlenika

Autor	Definicija
West i Farr (1990)	Inovativno ponašanje zaposlenika predstavlja namjerno uvođenje i implementaciju ideja, procesa, proizvoda ili procedura, unutar grupe ili organizacije s ciljem postizanja povećane učinkovitosti na razini pojedinca, grupa ili šireg društva.
Spreitzer (1995)	Inovativno ponašanje reflektira kreiranje nečega novog ili drugačijeg. Inovativno ponašanje je orijentisano na promjene jer iziskuje nove proizvode, usluge, ideje, procedure ili procese.

Janssen (2000)	Inovativno radno ponašanje je definirano kao namjerno osmišljanje, uvođenje i primjenjivanje novih ideja unutar grupe ili organizacije kako bi se poboljšale performanse istih.
Dorenbosh, Van Engen en Verhagen (2005)	Inovativno radno ponašanje promatra želju zaposlenika za sudjelovanjem u radnim inovacija - primjerice, inovacijama u načinu radu, komunikaciji, razvoju novih proizvoda i usluga.
Carmeli, Meitar en Weisber (2006)	Inovativno ponašanje je definisano kao više fazni proces u kojem pojedinac prepoznaje problem za koji osmišlja nove potencijalne ideje i rješenja, radi na njihovoj promociji te na kraju izrađuje primjenjivi model koji se može koristiti na razini čitave organizacije.
Tuominen i Toivonen (2011)	Inovacijom se smatraju sve aktivnostima kojima je cilj kreacija i iskorištavanje blagodati novina unutar organizacije.

Izvor: Stržić, I. (2022).

Najbitnijim determinantama svake organizacije smatra se postizanje ciljeva i konkurentske prednosti ali sve to je nemoguće bez inovativnog radnog okruženja. Inovativnost u organizaciji zavisi od velikog broja elemenata kao što su kultura organizacije, organizacijsko ponašanje prema zaposlenicima, proces dijeljenja znanja, uticaj i djelovanje nadređenih i slično. U današnjici, kada postoji okruženje koje se jako brzo mijenja postoji veliki niz izazova s kojim se organizacija suočava prilikom svog poslovanja. U ovom turbulentnom okruženju, glavni uslov opstanka na nivou konkurencije jeste da organizacija prati trendove, te da iz dana u dan bude što više inovativna.

Svakom pojedincu je potrebna samoprocjena pomoću koje će jačati samosvijest o svom ponašanju. Na ovaj način zaposlenici mogu identifikovati ponašanje koje je potrebno mijenjati ili unaprijediti. Međutim, u svemu tome veliku ulogu kod inovativnosti zaposlenika igra motivisanje ljudskih resursa. Na primjer, kada se jedan zaposlenik motiviše da iznese svoje mišljenje, ideje, prenese znanje na druge zasigurno će taj zaposlenik svaki sljedeći put kad mu se ukaže prilika biti jedan od prvih koji će predložiti neko inovativno rješenje. S druge strane, ukoliko u jednoj organizaciji je razvijeno okruženje u kojem nije zastupljeno dijeljenje znanja, slušanje potreba radnika zaposlenici će obavljati svoj posao na rutinski način. Kreiranje novih ideja je neophodno za uspjeh svake organizacije, te inovativnost je puno složeniji procesa u odnosu na kreativnost.

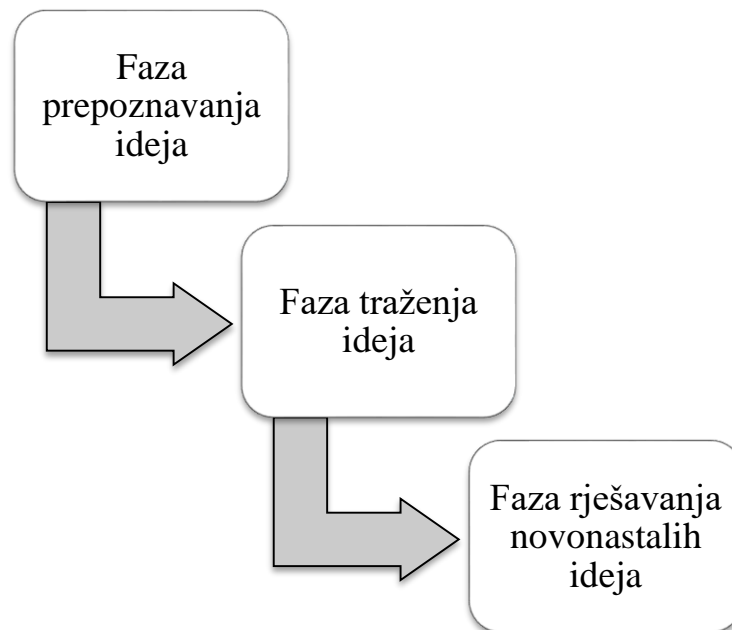
2.2. Koncept inovativnog ponašanja zaposlenika

Za uspjeh svake organizacije neophodno je stvaranje novih ideja, te iz toga proizilazi važnost inovativnosti u organizacijama. Da bi se postigao uspjeh jedne organizacije, inovativnost zaposlenika u organizaciji se mora postaviti na visok nivo a to podrazumijeva inoviranje proizvoda, radnih procesa na kontinuiranoj osnovi. Međutim, kada postoji inovacija neophodno je da postoje timovi ljudi koji će sprovesti tu novu ideju od početka do kraja. S obzirom na to da se jako često povezuju inovativnost i kreativnost, inovativnost predstavlja puno složeniji proces jer se ideja prvo treba razviti a zatim kreativno modificirati. Za inovativnost se kaže da je to proces koji uključuje poticanje i provedbu novih ideja dok s druge strane kreativnost podrazumijeva istraživanje i generiranje ideja. Pred svakog zaposlenika se stavlja izazovna i zahtjevna situacija koja zahtijeva ulaganje napora kako bi došli do novih i inovativnih rješenja. Jako često zaposlenici prilikom rješavanja problema nailaze na otpore, te upravo zbog toga neophodno je da se razviju mehanizmi koji će spriječiti da zaposlenici u ovakvim situacijama posustanu. Zbog ovakvog otpora jako mali broj zaposlenika na kraju uspješno realizuje svoje inovativne ideje (Scott i Bruce, 1994).

Ukoliko pogledamo istraživanja iz prošlosti, možemo zaključiti da inovativnost nije imala važnu ulogu u poslovnim procesima, međutim do danas inovativnost se razvila u ključni faktor organizacijskog uspjeha. Upravo zbog toga inovativnost se jako često usko povezuje sa upravljanjem kvalitetom. U jednom od istraživanja (Agarwal, 2014) naglašava se da je jedna od temeljnih mogućnosti na osnovu koje organizacije postaju inovativne jeste putem usmjeravanja svojih zaposlenika da kreiraju radno okruženje koje je inovativno. Također, u ovom istraživanju je naglašeno da najvažniji faktor inovativnog ponašanja zaposlenika je organizacijska pravednost. Još jedno od istraživanja koje se bavilo ovom tematikom (Akram *et al.*, 2016) ukazuje na značaj znanja u inovativnom ponašanju zaposlenika. U ovom istraživanju je naglašeno da dijeljenje znanja u organizacijama unapređuje sposobnost inovativnosti. Također, ovo istraživanje naglašava da je dijeljenje znanja jedan od ključnih faktora kreiranja konkurentnosti i organizacijskog rasta. S druge strane, ukoliko zaposlenici zadržavaju znanje samo za sebe to se negativno odražava na cjelokupno poslovanje organizacije ali i njen opstanak na tržištu. Prema ovim istraživanjima možemo zaključiti da proces dijeljenja znanja dovodi do povećanja inovativnog ponašanja zaposlenika i cjelokupne inovativnosti organizacije.

Postoje tri faze inovativnog ponašanja zaposlenika, te iste su prikazane na Shemi 1.

Shema 1. Faze inovativnog ponašanja zaposlenika



Izvor: Ilustracija autora prilagođeno prema Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1994),

2.3. Determinante inovativnog ponašanja zaposlenika

U svakoj osobi postoji kreativna strana, te upravo zbog toga svakom zaposleniku treba osigurati uslove u kojem će on kreirati nove ideje koje se vezuju za digitalizaciju, automatizaciju, unapređenja proizvoda, poslovnih procesa, radne atmosfere i slično. Na ovaj način se unapređuje tok organizacijskog poslovanja. Međutim, inovativna organizacijska kultura se kreira polahko jer predstavlja kompleksan proces za koji zaposlenike treba nagrađivati. Do danas, postoji veliki broj istraživanja koji analiziraju determinante inovativnog ponašanja zaposlenika. Jedna od najstarijih klasifikacija ukazuje da postoji pet sljedećih determinanti inovativnog ponašnja (West i Farr, 1989. godine, str. 17):

- Individualne karakteristike zaposlenika;
- Organizacijske karakteristike;
- Komunikacija;
- Dizajn posla;
- Odnosi u timu.

Još jedna od klasifikacija ukazuje da postoje tri grupe determinanti inovativnog ponašnja (Hammond *et al.*, 2011. godine, str. 102):

- Individualne determinante koje podrazumijevaju osobine, demografske karakteristike zaposlenika, spremnost zaposlenika na rizik, proaktivno ponašanje zaposlenika, poduzetnički način razmišljanja;
- Poslovne determinante uključuju nivo složenosti posla, autonomiju i očekivanja;

- Kontekstualne determinante uključuju organizacijske resurse, tip vodstva, organizacijsku klimu i slično.

Pored prethodno navedenih determinanti, važno je napomenuti da veliku ulogu u inovativnosti zaposlenika igra i radno mjesto. U kontekstu navedenog, postoje radna mjesta na kojim je mogućnost za iskazivanje inovativnosti puno veća. Također, inovativnost zavisi i od stepena kontrole, autonomije zaposlenika, jasno definisanih zadataka ali i ciljeva kojima zaposlenici treba da teže. Ono što je jako važno kod inovativnog ponašanja jeste da zaposlenici koji imaju neke inovativne ideje iste prezentiraju i drugim zaposlenicima i na taj način kreiraju inovativno radno okruženje. Kroz ovu komunikaciju razmjenjuju se neophodne informacije i smjernice koje doprinose cjelokupnom organizacijskom poslovanju. Kada govorimo o tipu vodstva, da bi se postigla inovativnost u organizaciji neophodno je da se njeguje odnos između vođe i zaposlenika. Međutim, pored njegovanja ovog odnosa zaposlenici treba da njeguju i odnos sa drugim zaposlenicima jer se na ovaj način razmjenjuju ključne informacije.

Prema jednom od istraživanja dokazano je da zaposlenici koji imaju izražen visok nivo poduzetničkih karakteristika imaju veći nivo inovativnosti (Hartjes, 2010). Također, ovo istraživanje ukazuje na to da postoji pozitivna korelacija između inovativnog ponašanja s jedne strane i proaktivnog ponašanja zaposlenika s druge strane. Iz svega prethodno navedenog vidimo da je neophodno da organizacija osigura svojim zaposlenicima radno okruženje u kojem će bez pritiska ali i ustručavanja moći da iznesu svoje stavove o određenim situacijama, problemima. Pored toga, motivacija u velikoj mjeri utiče na inovativno ponašanje zaposlenika, te upravo zbog toga je neophodno da se zaposlenici nagrađuju za uloženi napor i ostvarene rezultate. Kao što vidimo postoji veliki niz determinanti koje imaju uticaj na inovativno ponašanje zaposlenika, međutim u ovom radu ćemo se fokusirati na nekoliko njih koje su prikazane na Shemi 2.

Shema 2. Determinante inovativnog ponašnja zaposlenika



Izvor: ilustracija autora

2.3.1. Dijeljenje znanja

U današnjem dinamičnom svijetu, dijeljenje znanja predstavlja najbitniju karakteristiku uspješne organizacije. Međutim, jako je važno govoriti o dijeljenju znanja kao determinanti poticanja inovativnog ponašanja zaposlenika. Kada jedan zaposlenik posjeduje znanje i prenese to na druge zaposlenike doprinosi kreiranju plodnog tla za kreiranje inovativnosti. Sve to pozitivno utiče na nivo kvaliteta rada, produktivnost i ostvarenje ciljeva organizacije.

Kao najvažniji faktori dijeljenja znanja koji utiču na inovativnost zaposlenika su (Caniels i Veld, 2019. godine, str. 571):

- Kolektivno kreiranje znanja;
- Poticanje povećanja znanja za rješavanje problema;
- Poticanje timske saradnje;
- Stvaranje nove organizacijske kulture;
- Stvaranje agilnih timova;
- Radionice i edukacije.

Kolektivno stvaranje znanja podrazumijeva situaciju u kojoj više zaposlenika iznese različite poglede na radne zadatke. Na ovaj način, iz različitih razmišljanja se izvuče ono što je najbolje i spaja u jednu inovaciju, te se kreira kolektivno znanje jedne organizacije. Kao druga determinanta uticaja dijeljenja znanja na inovativnost navodi se poticanje povećanja znanja za rješavanje problema. Kada zaposlenici međusobno dijele znanje, iskustva, to doprinosi jednostavnijem i bržem rješavanju problema. Na ovaj način se prevazilaze prepreke i unapređuje inovativnost. Kao primjer možemo navesti situaciju u IT industriji u kojoj dolazi do zastoja određene aplikacije. Zaposlenici prvo kreću u pokušaj rješavanja problema, međutim ako se problem ne riješi uz pomoć jedne ideje, stvaraju se nove ideje i razvijaju se nova rješenja kako bi se okončala ova problematika. Da bi se iskoristila raznolikost iskustava i perspektiva neophodno je da svaka organizacija potiče timski rad i saradnju. Na osnovu dijeljenja znanja kreiramo jake timove koji zajedničkim snagama stvaraju, kontrolišu i sprovode nove ideje. Na ovaj način se zaposlenicima jača osjećaj pripadnosti organizaciji, te se kreira radna atmosfera u kojoj se svaki zaposlenik osjeća ugodno da dijeli svoje ideje, te da se njegov doprinos vrednuje.

Za inovativno ponašanje zaposlenika neophodno je imati organizacijsku kulturu koja je otvorena i transparentna. Svaki zaposlenik koji bez straha iznosi svoje ideje, ima otvorenu komunikaciju, može da razvija nove ideje bez osuda i stereotipa pokazati će inovativno ponašanje. Nema smisla očekivati inovativno ponašanje zaposlenika bez otvorenih iznošenja ideja, zajedničkog razvijanja i dobro razvijenog sistema nagrađivanja. Agilni timovi također podstiču otvorenu komunikaciju, interakciju, fleksibilni su što rezultira sa prihvaćanjem rizika, grešaka, eksperimentisanjem, razmjenom različitih perspektiva i na kraju kreiranje pozitivne radne atmosfere u kojoj nastaju inovacije. Radionice i edukacije uče zaposlenike kako da na najefikasniji način završe posao. Kroz ove radionice i edukacije zaposlenici uče o skraćivanju trajanja procesa, potiču se inovativna razmišljanja kako na najbolji način organizovati poslovne aktivnosti.

Kada su zaposlenici na početku radnog zadatka dijeljenje znanja igra ključnu ulogu. U ovom periodu dijeljenje znanja omogućuje zaposlenicima da razmotre i istraže opcije, prilike i analiziraju moguće prijetnje i probleme. Mnoga istraživanja do sada su se bavila povezanošću dijeljenja znanja i inovativnog radnog ponašanja. Prema jednom od istraživanja dokazano je da dijeljenje znanja rezultira sa povećanjem individualnog raspona

znanja svakog zaposlenika što nadalje utiče na povećanje njihove sposobnosti prilikom rješavanja problema. Također, prema ovom istraživanju zaključeno je da dijeljenje znanja kod zaposlenika potiče proces razmišljanja što također dovodi do inovativnih rješenja (Hu, Horng i Sun, 2009).

Još jedno od istraživanja koje se bavilo ovom tematikom (Abukhait *et al.*, 2018) dokazali su da postoji pozitivna korelacija između transformacijskog rukovođenja, dijeljenja znanja i inovativnosti što potvrđuje da stil rukovođenja također ima uticaj na dijeljenje znanja i inovativnost zaposlenika.

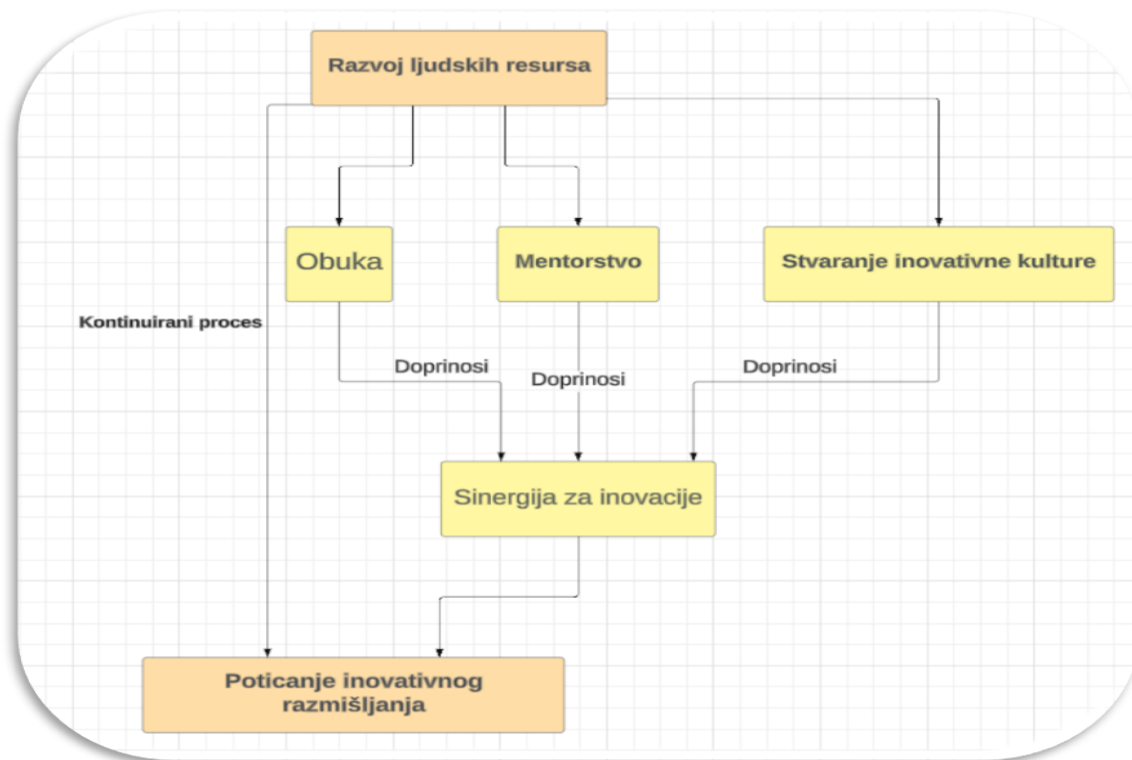
2.3.2. Razvoj ljudskih resursa

Kada govorimo o razvoju ljudskih resursa kao determinanti inovativnog ponašanja moramo spomenuti da ovaj proces uključuje aktivnosti kao što su kontinuirani monitoring zaposlenih, ulaganje u rast i razvoj zaposlenika kroz treninge, seminare i slično. Na ovaj način se u jednoj organizaciji razvija organizacijska kultura koju odlikuje kreativnost, otvorenost, trud, eksperimentisanje i stalno napredovanje, usavršavanje. Kada u organizaciji postoji ovakvo okruženje zaposlenicima se daje prilika da pokažu svoje potencijale, znanje, vještine, sposobnosti u novim aktivnostima. Na Slici 1. prikazan je razvoj ljudskih resursa kroz obuke, mentorstvo što rezultira poticanjem inovativnog razmišljanja. Međutim, nije dovoljno samo da zaposlenici doprinose organizaciji bez da se slušaju njihove potrebe. Svaka organizacija mora voditi računa o tome da kod zaposlenika razvije osjećaj odanosti i stabilnosti. U svemu tome velik uticaj ima odnos između vođe i zaposlenika. Ukoliko vođa u jednoj organizaciji daje podršku i podstiče inovativno ponašanje zaposlenika, uz osiguravanje neophodnih resursa potaknuti će zaposlenike da budu što inovativniji i da postižu što uspješnije rezultate. Upravo ovakav kvalitetan odnos između vođe i zaposlenika oblikuje organizacijsku klimu koja je jako dobar kamen temeljac za inovativno ponašanje zaposlenika.

Pored toga, prilikom razvoja ljudskih resursa neophodno je da menadžment vodi računa o sistemu nagrađivanja zaposlenika koji su iznijeli nove ideje. Kako bi jedna organizacija bila usmjerena prema inovativnosti, ta inovativnost mora poticati od najvišeg menadžmenta, s tim da i srednji i niži menadžment također imaju veliku ulogu prilikom razvijanja inovativnog ponašanja. Karakteristike organizacije koja je usmjerena na razvoj inovativnosti kod zaposlenika su (Abukhait, Bani- Melhem i Zeffane, 2019. godine, str. 66):

- Kreiranje sistema vrijednosti organizacije koji je utemeljen na kreativnosti i inovativnosti;
- Orijentisanost prema riziku i težnja organizacije da izbjegne status quo;
- Pozitivno radno okruženje i povezanost između članova organizacije;
- Pokušati rješavati probleme u zamjenu za to da se čeka i čuvaju vlastite pozicije;
- Efikasnije rješavanje problema i postizanje definisanih ciljeva;
- Rast i razvoj na kontinuiranoj osnovi.

Slika 1. Razvoj ljudskih resursa i inovativnost zaposlenika



Izvor: ilustracija autora

Možemo zaključiti da ljudski resursi predstavljaju neophodan faktor prilikom procesa razvoja inovacija. Da bi se zaposlenicima pokazalo koliko je inovativnost važna, veliki broj organizacija uvode mentorske programe i obuke kroz koje zaposlenici dobiju informacije koje su potrebne za obavljanje radnih zadataka. Nadalje, zaposlenici znanje, iskustvo i savjete dijele s drugim zaposlenicima a sve to na kraju rezultira sa inovativnim razmišljanjem. Otvorenost prema promjenama, kontinuirano učenje, otvorenost i mogućnost napredovanja potiče zaposlenike da budu proaktivni, te da istražuju nove ideje i unose inovativnost u organizaciji.

2.3.3. Ostale determinante

Pored prethodno objašnjenih determinanti druge determinante koje imaju uticaj na inovativno ponašanje zaposlenika prikazane su na Shemi 3.

Shema 3. Ostale determinante inovativnog ponašanja zaposlenika



Izvor: ilustracija autora

Kada zaposlenici imaju *slobodu* na radnom mjestu, omogućeno im je da maksimalno iskoriste svoje potencijale, resurse kojim raspolažu, te na taj način poduzmu inicijativu, pokažu inovativnost i uspješno obave radne zadatke.

Zaposlenici su više motivisani da daju svoj doprinos kada se nalaze u *izazovnom radnom okruženju*. U suprotnom, ukoliko ne postoji izazovno radno okruženje zaposlenici nisu zainteresovani jer posao postaje biti rutinski, te zbog toga ne osjećaju pripadnost u organizaciji.

Emocionalna sigurnost također ima veliki uticaj na inovativno ponašanje zaposlenika. Ukoliko unutar organizacije, timova, grupa postoji otvorenost, iskrenost zaposlenici će se osjećati sigurno da dijele svoje ideje, planove. Ukoliko ne postoji ova povjerljivost, zaposlenici postaju introvertni, te zbog toga dolaze u situacije u kojim ne mogu pokazati svoju inovativnost (Abukhait, Bani- Melhem i Zeffane, 2019).

Jako važnu ulogu u pokazivanju inovativnosti igra *vrijeme*. Ukoliko su zaposlenici pod velikim pritiskom, imaju previše radnih zadataka inovativnost izostaje. Razlog tome jeste taj što oni nemaju dovoljno vremena da razmjenjuju ideje, diskutuju, te na osnovu analiziranja donesu inovativno rješenje.

U svim organizacijama je neophodno razviti radno okruženje u kojem je *diskusija* poželjna. Razlog tome jeste taj što se kroz diskusiju razmjenjuju informacije, ideje i na taj način pokazuje inovativnost svakog zaposlenika. S druge strane, ukoliko nema diskusije, zaposlenici razvijaju osjećaj da se vrednuje samo mišljenje nadređenih, te upravo zbog toga nemaju mogućnost da prezentuju svoje ideje.

Na kraju, još jedna od determinanti koja ima uticaj na inovativnost jeste *pozitivna klima*, odnosno atmosfera u organizaciji. Ukoliko u organizaciji postoji pozitivna radna atmosfera razrađuju se inovativne ideje. Razlog tome jeste taj što ovakvo okruženje utiče na svakog zaposlenika na način da se osjeća kao da je važan dio kolektiva, te da doprinosi i pripada organizaciji (Abukhait, Bani- Melhem i Zeffane, 2019).

Pored prethodno navedenog jako je važno napomenuti da postoje faktori koji utiču na inovativno ponašanje pojedinca ali i faktori koji utiču na inovativnost tima. Faktori koji utiču na inovativno ponašanje pojedinca su (Abukhait, Bani- Melhem i Zeffane, 2019. godine, str. 71):

- Karakteristike posla koje podrazumijevaju da zaposlenik mora da osjeća autonomiju na radnom mjestu jer se na taj način povećava vjerovatnoća da se ponaša inovativno;
- Unutrašnja motivacija zaposlenika što će uticati na to da ima povezanost sa poslom koji obavlja. Kada zaposlenik osjeća povezanost s poslom koji obavlja veća je vjerovatnoća da će pokazati inovativnost;
- Organizacijska klima i lideri koji pružaju podršku svojim zaposlenicima i osiguravaju im resurse koji su neophodno za inovativno ponašanje.

Također, postoje i faktori koji utiču na inovativnost tima. Ti faktori su (Abukhait, Bani-Melhem i Zeffane, 2019. godine, str. 73):

- Različitost poslova koji tim obavlja pozitivno utiče na inovativnot svih članova tima u organizaciji;
- Intenzivna unutrašnja i vanjska komunikacija također utiče na pojačanje inovativnosti ukupnog tima.

2.4. Pojam i definicija organizacijskog znanja

Znanje je resurs koji je neprocjenjiv, neopipljiv, te isti omogućava svim organizacijama donošenje racionalnih odluka, uvođenje inovacija, uspješno suočavanje sa izazovima i promjenama. Sam pojam organizacionog znanja obuhvata skup kako informacija tako i vještina, iskustava, veza i perspektiva koje su prisutne unutar jedne organizacije. Međutim, jako je važno napomenuti da je organizaciono znanje rezultat kombinacije individualnog i kolektivnog znanja zaposlenika s jedne strane, te institucionalnog znanja koje organizacija razvija tokom određenog vremenskog perioda s druge strane.

Organizacijama znanje služi za podsticanje inovacija, prilagođavanje organizacione kulture ali i kreiranje održive konkurentske prednosti. Ovaj pojam iz dana u dan sve više dobija na značaju uzimajući u obzir na to da znanje predstavlja individualni, društveni ali i kolektivni fenomen. Upravo zbog toga kažemo da ovaj fenomen podrazumijeva ukupan nivo znanja kojim jedna organizacija raspolaže. Jedna od definicija kaže da organizaciono znanje predstavlja skup znanja, iskustava, vještina, procedura i procesa koji se razvijaju unutar jedne organizacije i samim tim doprinose uspjehu organizacije (Riana *et al.*, 2020). Na osnovu prethodne definicije možemo zaključiti da organizaciono znanje zapravo predstavlja esencijalan resurs uz pomoć kojeg organizacije ostvaruju svoje strateške ciljeve. Još jedna definicija kaže da organizaciono znanje podrazumijeva timsko razumijevanje ciljeva organizacije, zadataka i procesa, tržišnih ciljeva i uslova ali sve to uz poštivanje internih procedura (Castaneda i Cuellar, 2019).

Postoji veliki broj prednosti koje se vezuju za organizacijsko znanje i njegovo dijeljenje. Neke od njih su (Riana *et al.*, 2020. godine, str. 112):

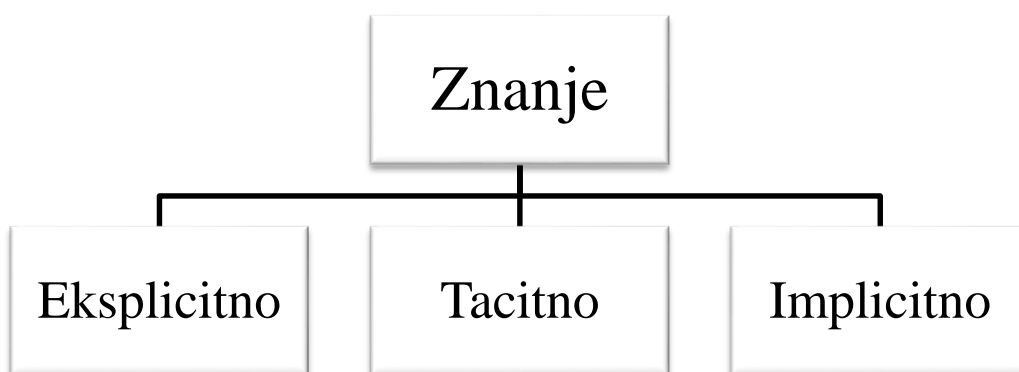
- Povećana produktivnost koja je rezultat razmjene informacija među zaposlenicima pri čemu se zadaci obavljaju brže i efikasnije;
- Inovacije nastaju kao rezultat razmjenjivanja znanja, pri čemu nastaju nove ideje, inovacije, kreativno razmišljanje i slično;
- Rješavanje problema s obzirom na to da različiti ljudi imaju različita shvatanja, percepciju, te samim tim veća je mogućnost da se kroz dijeljenje znanja lakše i brže pronađe rješenje;
- Adaptiranje promjenama uzimajući u obzir da zaposlenici timski rade na identificiranju problema, oni kroz razmjenu znanja postaju prisniji, te se lakše prilagođavaju svim promjenama s kojim se suoče;
- Timski duh- zaposlenici kroz dijeljenje znanja postaju jako bliski, razvijaju povjerenje, međusobnu povezanost što rezultira poboljšanjem saradnje;
- Još jedna od prednosti znanja u organizaciji jesta ta što znanje pomaže da se izbjegnu nepotrebni troškovi koji bi nastali u slučaju ponavljanja neuspješno obavljenih zadataka, poslova i slično;
- Na kraju, jako je važno napomenuti da kada u organizaciji postoji relevantno znanje isto rezultira sa donošenjem boljih odluka i kreiranju konkurentske prednosti.

Prema brojim autorima postoji veliki broj obilježja znanja na koje svaka organizacija treba obratiti pažnju. Jedno od tih obilježja ukazuje na to da je znanje pragmatično. Pragmatičnost znanja podrazumijeva činjenicu da je znanje najkorisniji resurs prilikom stvaranja određene vrijednosti. Kada pričamo o pojmu znanja, moramo uzeti u obzir da je ono parcijalno. Ta parcijalnost znanja podrazumijeva da uvijek postoji prostor za unapređenje znanja jer ne postoji niti jedan pojedinac koji posjeduje sve informacije i znanje. Nesigurnost znanja se jako često navodi kao jedno od obilježja a isto znači da znanje nije statično, da se mijenja s razvojem tehnologije, te upravo zbog toga je neophodno da se ispituje na kontinuiranom nivou. Još neka od obilježja znanja su (Bahtijarević-Šiber, 2014. godine, str. 43):

- Znanje je tacitno;
- Znanje je dinamično;
- Znanje je usmjereno na akciju;
- Znanje se stvara u socijalnim interakcijama;
- Znanje je kontekst i ovisi o određenom vremenu i prostoru;
- Znanje se stalno mijenja.

Kada se kaže da je znanje tacitno to znači da je znanje jako teško izraziti pomoću riječi ili dokumenata. Ono je rezultat iskustva, vještina, sudjelovanja u radnom okruženju i ukorijenjeno je duboko u pojedincu. Dinamičnost znanja podrazumijeva da se isto u današnjem turbulentnom okruženju konstantno mijenja, razvija, te upravo zbog toga neophodno je da se ažurno i kontinuirano unapređuje kako bi organizacija ostvarila svoje prethodno definisane ciljeve. Kao što je prethodno navedeno, znanje je usmjereno na akciju. To znači da znanje ima svoju praktičnu primjenu, te da isto služi kako bi se riješili određeni problemi donijele racionalne odluke, stvorila određena vrijednost i slično. Znanje se prenosi s pojedinca na pojedinca, dijeli, razvija kroz proces komunikacije, saradnju, te upravo zbog toga kažemo da se znanje stvara u socijalnim interakcijama. Ono o čemu ovisi znanje je kultura, okruženje, tehnologija, ciljevi, prostor i slično. Kao posljednje obilježje navodi se daje znanje izloženo stalnim promjenama. Same promjene u tehnologiji, društvenim uvjetima, nova otkrića, ciljevi zahtijevaju kontinuiranu evoluciju znanja. Kroz analizu obilježja znanja vidimo da je znanje jako složeno i dinamično, te da je neophodno da svaka organizacija teži ka tome da se znanjem aktivno upravlja na kontinuiranoj osnovi. Kada govorimo o definiciji pojma znanje, neophodno je da se osvrnemo i na vrste znanja jer iste omogućavaju odabir adekvatne metode za upravljanje znanjem. Jedna od podjela vrsta znanja je prikazana na Shemi 4.

Shema 4. Vrste znanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014).

Znanje koje se razvija i stiče obrazovanjem, odnosno koje je dokumentirano u knjigama, istraživačkim radovima, udžbenicima, te mnogim drugim pisanim dokumentima naziva se *eksplicitno znanje*. Odgovara na pitanje šta ja to znam. Ovo znanje je dostupno svima, lahko je prenosivo, te se može koristiti od strane bilo kojeg broja ljudi,. Utemeljeno je na

činjenicama, teorijama, principima, konceptima koji se na vrlo jednostavan način mogu provjeriti. Ono što je prednost kod ovog znanja jeste to što se vrlo lahko može zabilježiti i pohraniti i kopirati. Međutim, jako je važno voditi računa o pravnim i etičkim obavezama koje se vezuju za korištenje eksplicitnog znanja. Prema autorici (Bahtijarević-Šiber, 2014), *tacitno* znanje je potpuna suprotnost od eksplicitnog znanja. Ono podrazumijeva složenije ljudske procese koji se vezuju za upravljanje znanjem. Ovo znanje je jako teško kvantificirati, te isto podrazumijeva kreativnost, proučavanje, konverzaciju, učenje i slično. Dodatno, ovo znanje obuhvata neopipljive faktore kao što su instikti, vrijednosti i uvjerenja. Odgovara na pitanje na koji način se nešto radi. Ova vrsta znanja je dominantna s obzirom na to da se isto temelji na iskustvu a iskustvo je ključna komponenta svakog znanja. Aktivnosti koje pomažu prilikom dijeljenja tacitnog znanja su timski rad, mentorski programi, radionice, interni forumi i slično.

Kao posljednja vrsta znanja javlja se *implicitno* znanje koje je jako kompleksno. Glavna razlika između tacitnog i implicitnog znanja je ta što se implicitno znanje može artikulirati. Ova karakteristika podrazumijeva da se implicitno znanje može iz uma prenijeti u određeni oblik kako bi se to znanje dijelilo i prenosilo drugima. Ovo znanje se otkriva kroz određene postupke, prakse, procese, te na taj način se prenosi drugima. Međutim, jako je važno napomenuti da još uvijek većina autora dijeli znanje na tacitno i eksplicitno a implicitno znanje još uvijek nije široko prihvaćeno.

Još jedna od podjela znanja prikazana je u Tabeli 2.

Tabela 2. Vrste znanja u organizaciji

Vrste znanja	Definicija	Primjer	Izvori	Značaj
Eksplicitno	Formalno, jasno opisivo i lahko prenosivo	Činjenice, formule, procedure ili bilo koja informacija koja se može izraziti riječima.	Knjige, dokumenti i drugi pisani izvori	Lahko dijeljenje informacija i lahko razumijevanje koncepata.
Implicitno	Neformalno, više verbalizirano znanje koje proizilazi iz iskustva i prakse	Vještine, intuicija, kontekstualno razumijevanje ili bilo koje znanje koje se	Svakodnevne aktivnosti i iskustva pojedinaca	Dopunjuje eksplicitno znanje koje se često prenosi kroz praksu i interakciju sa okolinom.

		može izraziti riječima.		
Procesno	Razumijevanje kako izvršiti određene radnje ili aktivnosti	Poznavanje koraka ili procedura za izvršavanje određenih zadataka.	Konkretni primjeri i situacije	Omogućava praktičnu primjenu znanja u konkretnim situacijama.
Deklarativno	Činjenično znanje, odgovara na pitanje „šta“	Definicije, opisi i identifikacije.	Tekstualni materijali, lekcije i prezentacije	Pruža osnovu za razumijevanje činjenica, koncepata i pojmova.

Izvor: Riana et. al (2020).

2.5. Koncept dijeljenja znanja

Za organizacije koje žele biti uspješne i prilagodljive u jako dinamičnom okruženju ključnu ulogu igra dijeljenje znanja unutar organizacije. Dijeljenje znanja unutar organizacije ima za cilj da iskoristi znanje koje postoji, dalje ga razvija, te primijenjuje na nova poslovna područja, proizvode i procese. Upravo zbog toga proces dijeljenja znanja postaje sve važniji u današnjoj ekonomiji jer se sve više smatra da je znanje najvrijedniji resurs kojim se može kreirati određena vrijednost.

Sam proces dijeljenja znanja je vrlo kompleksan jer obuhvata organizacijsku kulturu i klimu, tehnologiju, upravljanje ljudskim resursima i slično. Međutim, za svaku organizaciju je neophodno da razumije ovaj koncept kako bi se postigla inovativnost i konkurentost u poslovnom okruženju. Do procesa dijeljenja znanja dolazi kada se sastane više osoba koje imaju iste ili slične probleme ili neki zajednički cilj. U ovakvim situacijama do procesa dijeljenja znanja dolazi kada jedan pojedinac kreira svoje znanje u oblik koji drugi pojedinac može razumijeti i koristiti. Jedna od definicija kaže da je dijeljenje znanja kompleksan, sveobuhvatan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturnih i organizacijskih pretpostavki i uvjeta za povećanje organizacijskog znanja a sve u cilju povećanja inovacija, organizacijske uspješnosti i ostvarivanja održive konkurentne prednosti (Bahtijarević-Šiber 2014). Ova definicija ukazuje na složenost i kompleksnost procesa dijeljenja znanja koji zahtijeva razvoj određenih preduvjeta i uvjeta na različitim poljima organizacije. Kako bi temeljito shvatio koncept dijeljenja znanja, jako je važno proći kroz određene korake koji se vezuju za sam proces dijeljenja znanja. Ti koraci su (Agistiawati, 2020. godine, str. 68):

- Analiza organizacijske kulture koja podrazumijeva razumijevanje vrijednosti, normi, prakse koje imaju uticaj na proces dijeljenja znanja unutar organizacije. U ovom prvom koraku se analizira kakav je timski rad, da li postoji otvorena komunikacija, da se dijeljenje znanja nagrađuje i slično;
- Identificiranje tehnoloških alata i platformi kao drugi korak podrazumijeva analiziranje s kojim tehnološkim alatima, platformama organizacija raspolaže. Ovo je jako važno jer se dijeljenje znanja olakšava uz pomoć posjedovanja ključne tehnologije;
- Praćenje i mjerenje relevantnih pokazatelja kako bi se uočila učinkovitost procesa dijeljenja znanja. Neki od pokazatelja koji se mjere su aktivnost na platformi, produktivnost zaposlenih, analiza rezultata, povratne informacije zaposlenicima i slično. Ovaj korak je neophodan kako bi u konačnici imali rezultate koliko dijeljenje znanja ima benefita u organizaciji. Jedno od istraživanja (Kleysen, 2001) je dokazalo da kroz ovakvu analizu organizacija može utvrditi šta je to što pokreće tim na razmjenu znanja i šta organizacija može da očekuje kao konačni rezultat;
- Poticanje motivacije i potreba za dijeljenjem znanja ukazuje na potrebu razumijevanja motivacije zaposlenih što rezultira sa uspješnim procesom dijeljenja znanja. Uzimajući u obzir da je motivacija jedan od najvažnijih faktora organizacionog ponašanja na individualnom ali i timskom nivou, ista ima veliki uticaj na proces dijeljenja znanja u organizaciji;
- Učenje i prilagodba na kontinuiranom nivou kako bi se organizacija prilagodila novim trendovima i praksama. U današnjem jako turbulentnom okruženju novi trendovi se javljaju brže nego ikada. Ti trendovi zahtijevaju novo znanje kako bi se zadržala konkurentna pozicija organizacije.

Kao temeljna obilježja dijeljenja znanja javljaju se sljedeća (Bahtijarević-Šiber, 2014. godine, str. 48):

- Dijeljenje najvažnijeg resursa organizacije;
- Ključan proces prilikom kreiranja nove vrijednosti;
- Dijeljenje znanja je mehanizam za postizanje održive konkurentne prednosti;
- Pretvara pojedinačno znanje u organizacijsko i kolektivno;
- Omogućava da pravi ljudi dobiju pravo znanje u pravo vrijeme.

Kroz fokusiranje organizacije na proces dijeljenja znanja prepoznaje se važnost ljudskog znanja, vještina ali i iskustva kao ključnih izvora prilikom kreiranja vrijednosti. Kroz efikasan proces dijeljenja znanja organizacija može izgraditi poziciju koja je jedinstvena na tržištu, te na taj način ostvariti dugoročnu uspješnost. Kao jedno od obilježja navodi se da dijeljenje znanja ima ulogu da pretvori pojedinačno znanje u organizacijsko i kolektivno. To znači da se pojedinačna znanja u organizaciji prikupljaju, dijele i integrišu kako bi se kreirala baza znanja koja je dostupna svima.

Kada govorimo o procesu dijeljenja znanja neophodno je spomenuti tehniku koja se koristi u društvenim naukama koja služi za generisanje definicija i opisnih fraza koje se koriste u vrlo složenim uslovima dijeljenja znanja. Ta tehnika se naziva analiza koncepta. Prema analizi koncepta postoje tri glavne dimenzije koje se vezuju za određeni koncept. Te tri dimenzije su (Dalkir, 2005. godine, str. 98):

- Lista ključnih atributa koji moraju biti prisutni u definiciji, viziji i misiji;
- Lista ilustrativnih primjera koji su pozitivni;
- Lista ilustrativnih primjera koji su negativni.

Tabela 3. Tehnika analize koncepta

Analiza koncepta		
Lista ključnih atributa	Lista ilustrativnih pozitivnih primjera	Lista ilustrativnih negativnih primjera
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____

Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Dalkir, K. (2005).

Ova tehnika se posebno pokazala kao korisna prilikom rješavanja multidisciplinarnih domena kao što je intelektualni kapital. Razlog tome jeste taj što se mogu razviti jasni kriterijumi koji će omogućiti sortiranje u kategorije kao što su znanje naspram informacija, upravljanje dokumentima naspram upravljanja znanjem i materijalne naspram nematerijalne imovine (Dalkir, 2005). Tehnika analize koncepta ukazuje na to da znanje nije i ne mora uvijek biti usko povezano sa ponašanjem. Razlog tome jeste što postoji nesklad između prirode ljudskog znanja i pamćenja.

Uspješno upravljanje znanjem u jednoj organizaciji podrazumijeva poznavanje onog što je važno zaposlenicima koji posjeduju znanje koje treba razmijeniti. U kontekstu navedenog, neophodno je da se obrati pažnja na to šta je zaposlenicima važno za njihovu profesionalnu praksu, te koje koristi mogu ostvariti prilikom procesa dijeljenja znanja. Također, svaka organizacija prilikom procesa dijeljenja znanja mora voditi računa o ravnoteži istog. Ukoliko je ista prevelika postoji rizik da bude preapstraktivna, previše brzo objašnjena, sa netačnim informacijama a sve to zbog nedovoljnog vremena. S druge strane, ukoliko je dijeljenje znanja nisko rangirano, isto neće osigurati dovoljnu interakciju između zaposlenika.

2.5.1. Značaj dijeljenja znanja u organizaciji

O značaju dijeljenja znanja u organizaciji najbolje možemo pričati iz vlastitog primjera, tačnije iz svog radnog vijeka. U mojoj kompaniji u periodu od marta 2019. godine jedan radni tim je konstantno radio prekovremeno. Kao posljedica prekovremenih radnih sati, javljala su se česta bolovanja u timu što je dodatno otežalo mogućnost obavljanja poslovnih zadataka i povećan nivo neznanja. Nakon obavljene analize, utvrđeno je da 60% zaposlenika iz ovog tima ima sposobnost da obavlja samo jedan posao iako je u tom timu postojalo osam različitih vrsta poslova. Također, rezultati su ukazali na to da 30% zaposlenih zna raditi većinski dio posla dok samo 10% zaposlenika poznaje cjelokupno poslovanje. Dodatno, rezultati istraživanja ponašanja zaposlenika iz ovog tima ukazuju na to da postoji nedovoljan nivo dijeljenja znanja što je posljedica niskih primanja, nedovoljnog nivoa motivacije, nepovoljne organizacijske klime, te odsustva podrške nadređenih. Upravo zbog ovakvih rezultata, članovi su dobili zadatak da svaki ekspert iz svog dijela posla objasni ostatku tima svoje radne zadatke, te prenese stečeno znanje. Na ovaj način, nakon određenog vremenskog perioda tim je došao na 70% zaposlenika koji imaju cjelokupno znanje dok je 30% imalo većinu znanja. Kao što vidimo, benefiti dijeljenja znanja između zaposlenika su se pojavili jako brzo.

Upravo ovaj primjer iz prakse ukazuje na značaj dijeljenja znanja u organizaciji, te isti ukazuje da je dijeljenje znanja ključan faktor postizanja inovacijskog ponašanja, poboljšavanja produktivnosti i performansi ali i razvoj konkurentske prednosti. Važno je napomenuti da menadžment ljudskih resursa igra ključnu ulogu u procesu dijeljenja znanja jer je neophodno postići efikasan proces dijeljenja znanja kroz kontinuirano učenje i podsticanje inovacija. Kao posljedica dijeljenja znanja također se javlja zblizavanje članova kolektiva, stvaranje novih prilika, smanjenje nepotrebnih troškova i brža prilagodba promjenama i okruženju.

Autori Ahmad i Karim (2019) su istraživanjem došli do zaključka da dijeljenje znanja može potaknuti inovativno ponašanje i to na način da kada se dešava razmjena znanja, pristupa se novim idejama i informacijama gdje stvaramo novu perspektivu za iste poslove. Na taj način kreiraju se nove ideje, koje poslije postaju inovativna rješenja, iz kojih je rezultat novi proizvod ili usluga. Na ovaj način zaposlenici kroz dijeljenje znanja bolje razumiju kako probleme tako i prilike. U ovom istraživanju, zaposlenici navode da su kroz proces dijeljenja znanja lakše naučili da identifikuju problem, pa uz primjenu znanja pronađu najbolje rješenje. Autori na kraju ovog istraživanja savjetuju implementaciju strategije koja potiče dijeljenje znanja u organizaciji, stvaranjem digitalnih platformi uz poticanje otvorenosti u komunikaciji.

U današnjici nije dovoljno naglašeno koliko je važno kreirati okruženje u kojem zaposlenici zajednički rade u okruženju koje je harmonično i pozitivno jer samo u takvom okruženju je moguće kvalitetno obaviti proces dijeljenja znanja. Na kraju, možemo zaključiti da proces dijeljenja znanja kreira poticajno okruženje u organizaciji gdje su zaposlenici slobodni da

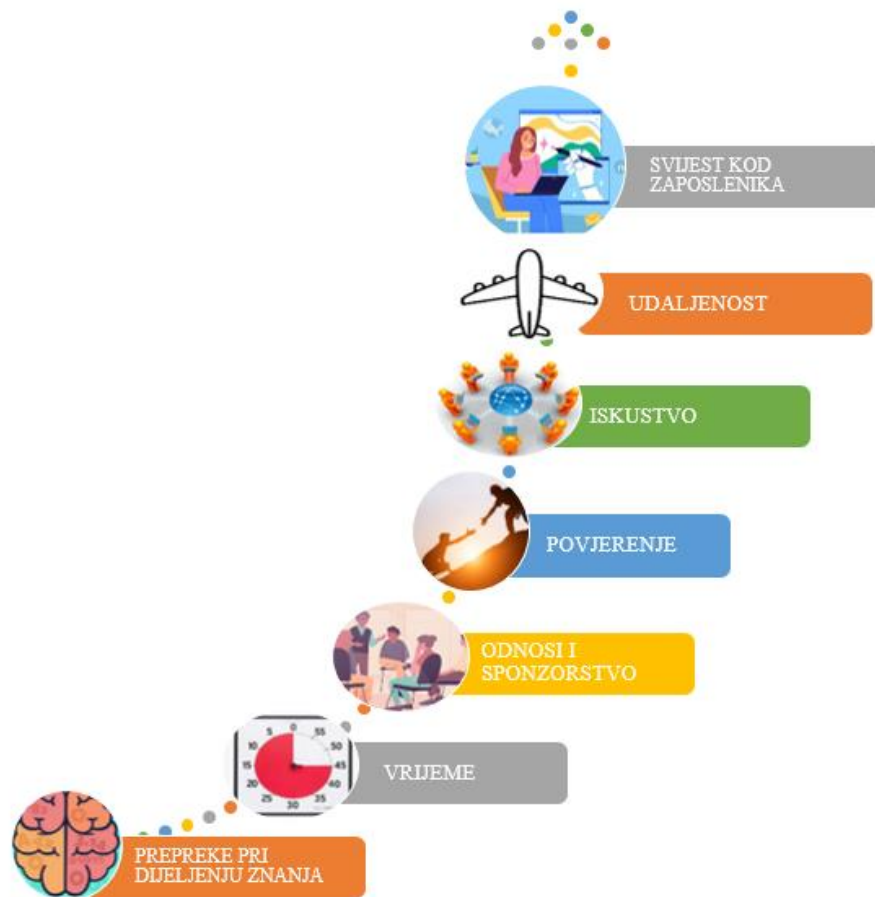
dijele informacije, potiču međusobnu saradnju a sve to stvara temelj za dugoročnu uspješnost i pozitivne poslovne rezultate.

2.5.2. Prepreke pri procesu dijeljenja znanja

Kada govorimo o dijeljenju znanja, neophodno je znati da će uvijek postojati prepreke koje će ometati protok znanja između zaposlenika. Jedna od tih prepreka odnosi se na svijest zaposlenika. Jako često se dešava da komunikacija unutar organizacije nije na zadovoljavajućem nivou što rezultira sa nerazumijevanjem alata i pristupa koji su dostupni zaposlenicima. U ovom slučaju, zaposlenici nisu dovoljno svjesni na koji način treba da koriste te alate i pristupe što rezultira sa usporenim usvajanjem ali i dijeljenjem znanja. Organizaciona kultura se javlja kao druga prepreka prilikom procesa dijeljenja znanja. Razlog tome jeste taj što kultura obuhvata ponašanje, radne norme, nepisana pravila kako se određeni zadatak obavlja i slično. Kao jedan od primjera u kojem je organizaciona kultura prepreka pri dijeljenju znanja, navodi se zahtjev da se dijeli znanje na jeziku koji nije nečiji primarni jezik. U ovoj situaciji, jako je teško pa skoro i nemoguće da zaposlenik prenese svoje znanje na druge zaposlenike. Kao treća prepreka javlja se udaljenost koja podrazumijeva različite vrste udaljenosti kako između pojedinaca, tako i između timova jedne organizacije, odnosno situaciju kada je rijedak kontakt zaposlenika. Ovo se dešava kada su zaposlenici udaljeni geografski ili kada postoji strukturalna udaljenost. Strukturalna udaljenost podrazumijeva situaciju kada su zaposlenici udaljeni samo po nekoliko stotina metara ali su fokusirani na različite projekte (Caniel i Veld, 2019). Glavne prepreke pri dijeljenju znanja prikazane su na Slici 2.

Jedna od prepreka procesa dijeljenja znanja jeste iskustvo koje posjeduju zaposlenici. U ovom slučaju postoje zaposlenici koji imaju manjak iskustva te zbog toga ne žele da učestvuju u procesu dijeljenja znanja. Jako često ovakvi zaposlenici stoje pri stavu da su novi i da ne mogu doprinositi diskusiji. S druge strane, postoje i zaposlenici koji imaju veliku stručnost i znanje, te smatraju da mogu ometati slobodan protok znanja ako se percipiraju kao autoritet. Jako često povjerenje igra veliku ulogu u procesu dijeljenja znanja. Kada postoji povjerenje između kolega zaposlenici su uvjereni da njihove kolege iznose informacije koje su istinite. S druge strane, ukoliko ne postoji povjerenje, zaposlenici svoje kolege i njihovo znanje percipiraju kao nepouzdanе. Vrijeme kao prepreka prilikom dijeljenja znanja podrazumijeva trud, vremenski period koji je potreban jednom zaposleniku da učestvuje u ovom procesu. Neki od primjera vremena kao prepreke jesu kada zaposlenici smatraju da su previše zauzeti da bi učestvovali u procesu dijeljenja znanja, zaposlenici smatraju da je razmjena znanja izvan djelokuruga njihovog opisa posla i slično.

Slika 2. Prepreke pri dijeljenju znanja



Izvor: ilustracija autora

Sponzorstvo i odnosi također predstavljaju jednu od prepreka procesa dijeljenja znanja. Sponzorstvo kao prepreka prilikom procesa dijeljenja znanja podrazumijeva sljedeće (Dongling *et al*, 2022. godine, str. 13):

- Neuspjeh prilikom pronalaska angažovanog sponzora koji bi zagovarao program razmjene znanja;
- Lider koji ne naglašavaju vrijednost aktivnosti razmjene znanja;
- Lideri koji sami ne učestvuju aktivno u procesu dijeljenja znanja;
- Nedovoljno resursa koji su dodijeljeni za proces dijeljenja znanja.

Kada govorimo o odnosima kao prepreci prilikom procesa dijeljenja znanja, ista se odnosi na nedostatak veze između pojedinaca odnosno zaposlenika. Takvi slabašni odnosi rezultiraju sa nedostatkom prilike za komunikaciju i umrežavanje a sve to spriječava proces dijeljenja znanja.

Jedno od istraživanja koje se fokusirano na ovu tematiku (Agistiawati *et al.*, 2020) kao glavnu prepreku prilikom procesa dijeljenja znanja navodi nedostatak podrške

organizacijske kulture. Dodatno, u jednom od istraživanja (Ahmad i Karim, 2019) autori ističu brojne koristi procesa dijeljenja znanja kao što su unapređenje inovacija i rješavanje problema. Međutim, prilikom istraživanja autori su došli do zaključka da postoje i prepreke prilikom procesa dijeljenja znanja a neke od njih su nedostatak motivacije za dijeljenje znanja, nedostatak povjerenja i slično. Također, istraživanje koje se bavilo analizom procesa dijeljenja znanja (Dalkir, 2005) ukazuje na nepostojanje dobro definisanih struktura i procesa kao glavnu prepreku za učinkovito dijeljenje i širenje znanja u organizaciji. Kroz analizu prethodnih istraživanja možemo zaključiti da su prepreke za proces dijeljenja znanja različite od organizacije do organizacije ali da iste itekako imaju veliki uticaj na uspješnost razmjene znanja unutar svake organizacije.

Kada govorimo o preprekama procesa dijeljenja znanja, važno je naglasiti da postoji i klasifikacija kritičnih faktora uspješnosti procesa upravljanja znanjem. Ti faktori su prikazani u Tabeli 4.

Tabela 4. Faktori uspješnosti procesa upravljanja znanjem

Mjerljivi faktori uspješnosti procesa upravljanja znanjem		
Dimenzija znanja	Akumulacija znanja	Interno ili eksterno, kroz eksternalizaciju ili internalizaciju.
	Korištenje znanja	Individualno ili grupno znanje, učenje iz prijašnjeg iskustva ili inovativna rješenja, eksperimentalno ili teoretsko, rješavanje trenutnih problema i stvaranje radikalnih promjena.
	Dijeljenje znanja	Interno ili formalno, usko ili široko.
	Vlasništvo znanja	Individualni ili grupni identitet, specijalist ili generalni izvori znanja, mreže znanja.
	Strategija za upravljanje znanjem	Jasna strategija i planovi kao temelj za postizanje ciljeva i kao sredstvo za postizanje konkurentske prednosti.

Organizacijska dimenzija	Organizacijsko učenje	Centralizirano ili formalizirano.
	Okruženje	Tehnološke promjene, politika, organizacija u sklopu globalnog sistema.
	Ljudi i organizacijska kultura	Vrijednosti, povjerenje, motivacija, kreativnost, timski rad, saradnja, uloga zaposlenika i menadžera u donošenju odluka, razvoj inovativne kulture.
	Procesi	Izvršenja, reinženjering poslovnih procesa, veze između unutrašnjih i vanjskih procesa.
Dimenzija informacijske tehnologije	Akviziranje znanja	Akviziranje tacitnog ili eksplicitnog znanja.
	Korištenje informacione tehnologije	Kvalitet alata, kvalitet informacija, zadovoljstvo korisnika, korištenje, pogodnosti, efikasnost, dostupnost.

Izvor: Rašula, J., Bosilj-Vukšić, V. i Indihar-Štemberger, M. (2008).

Ove faktore autori navode kao ključne prilikom uspješnosti upravljanjem znanjem koje je jako važno i neophodno prilikom procesa dijeljenja znanja. Na osnovu ove klasifikacije te razvijenosti svakog pojedinačnog faktora svaka organizacija može ocijeniti zrelost u procesu upravljanja znanjem.

2.6. Uloga i značaj dijeljenja znanja u praksi menadžmenta

Dijeljenje znanja u jednoj organizaciji pruža veliki broj prednosti kako individualnim zaposlenicima, zajednici tako i cjelokupnoj organizaciji. Upravo iz tih prednosti proizilazi važnost prisutnosti procesa dijeljenja znanja unutar jedne organizacije. Prednosti koje proizilaze iz procesa dijeljenja znanja a vežu se za pojedinca su (Dalkir, 2005. godine, str. 86):

- Pomaže svakom pojedincu da kroz znanje koje mu je preneseno tokom obavljanja svakodnevnih poslova uštedi vrijeme kroz kvalitetnije odlučivanje i rješavanje problema;

- Pomaže pojedincu da mu budu dostupne sve informacije i da bude u toku sa svim događajima u organizaciji;
- Pruža nove izazove i prilike za doprinos organizaciji.

Neke od prednosti procesa dijeljenja znanja koje se vežu za zajednicu su sljedeće (Dalkir, 2005. godine, str. 87):

- Razvija profesionalni etički kodeks;
- Razvija zajednički jezik;
- Olakšava učinkovitije umrežavanje i saradnju;
- Pomaže prilikom razvijanja profesionalnih vještina.

Na kraju, postoji veliki broj prednosti dijeljenja znanja za organizaciju. Neke od njih su (Dalkir, 2005. godine, str. 87):

- Brže rješavanje problema;
- Povećava se mogućnost za inovacije;
- Pomaže prilikom upravljanja strategijom;
- Poboljšava znanje koje se ugrađuje u proizvode i usluge, te se na taj način stvara dodatna vrijednost;
- Omogućava organizacijama da budu korak ispred konkurencije;
- Omogućava organizacijama rast i razvoj na kontinuiranoj osnovi.

Kada govorimo o značaju dijeljenja znanja, važno je napomenuti da je u BiH sve manje radne snage kao rezultat odlaska kadra van zemlje. Uzimajući u obzir da je sve veći broj onih koji posjeduju znanje a koji odlaze van zemlje to dodatno otežava proces dijeljenja znanja. Jedno od istraživanja koje je obavljeno od strane IBM instituta 2000. godine, a koje se fokusiralo na izvore informacija u organizaciji došlo je do rezultata koji ukazuju da zaposlenici pet puta više pribjegavaju traženju informacija od drugih ljudi u odnosu na pretraživanje baze podataka. Međutim, u današnjici kada se traga za određenim informacijama više se koristi internet, baza podataka i stručna literatura. Međutim, idalje kao najbrži izvor informacija javlja se komunikacija i saradnja sa kolegama.

Kada posmatramo dijeljenje znanja sa menadžerskog gledišta, isto uvijek ima pozitivne karakteristike i posljedice. Dijeljenje znanja ima negativne posljedice jedino u slučaju zaposlenika koji nisu zainteresovani za učenje i mogućnost napredovanja, te takvi zaposlenici uvijek obeshrabruju ideju dijeljenja znanja. Jako često ovakvi zaposlenici prenose nepotpuno znanje što dodatno šteti organizaciji i drugim zaposlenicima. U ovakvim situacijama najveći nivo odgovornosti nosi menadžer odnosno lider koji ima obavezu da motiviše zaposlenike i prezentira dobre strane procesa dijeljenja znanja. Tačnije, menadžer svake organizacije treba težiti ka tome da svoje zaposlenike motiviše da postanu timski igrači, te samim tim razviju osjećaj dijeljenja znanja i shvate kakve benefite donosi isto.

2.7. Pojam i definicija ljudskih resursa

Posljednjih dvadesetak godina oblikovana je nova paradigma menadžmenta koja se pojavila kao rezultat globalizacije i tehnoloških promjena, te ista je za razliku od Industrijske ere u kojoj je fokus bio na proizvodnji, stavila fokus na ljudske resurse. Ljudski resursi predstavljaju neopipljive resurse koji se jako često nazivaju mehkim resursima. Pod pojmom ljudskih resursa podrazumijevamo osoblje ili radnu snagu kojom raspolaže jedna organizacija. Tačnije, pod pojmom ljudskih resursa podrazumijevamo sve pojedince u organizaciji ali i njihove sposobnosti, aktivnosti poput zapošljavanja, treninga, otpuštanja i slično. Upravo zbog toga, odjel ljudskih resursa u svakoj organizaciji predstavlja jedan od najvažnijih odjela s obzirom na to da isti utiče na cjelokupno poslovanje organizacije i ostvarenje njenih ciljeva.

Prije naglašavanja značaja upravljanja ljudskim resursima neophodno je staviti fokus na definiciju koja ukazuje na to da menadžment predstavlja umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi. Iz ovog izvlačimo definiciju ljudskih resursa koja kaže da su oni ključni faktor organizacije a ne samo njen trošak (Rahimić, 2010).

Još neke od definicija ljudskih resursa prikazane su u Tabeli 5.

Tabela 5. Definisane ljudskih resursa

<i>Izvor</i>	<i>Definicija</i>
Bahtijarević-Šiber F. 2014.	Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.
Pološki Vokić, N., 2014.	Ljudski resursi predstavljaju osnovicu konkurentske prednosti zbog čega su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu.

Bašić, B., 2016.	Ljudski resursi su najveći kapital organizacije jer svojim znanjima, vještinama, motivacijom i sposobnostima osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu pred drugim organizacijama. Stoga je cilj svakog menadžmenta ljudskih potencijala planiranje i pribavljanje kvalitetne radne snage koja će odgovarati zahtjevima određenog radnog mjesta.
Sundać i Švast, 2009.	Ljudski resursi su svi zaposlenici koji pridonose ostvarivanju profita u preduzeću, uključeni su u rješavanje problema, visoko su educirani i kontinuirano ulažu u svoje znanje, imaju visok stepen autonomnosti i odgovornosti u preduzeću, marljivi su i vrlo motivisani za rad, fleksibilni i prilagodljivi, samouvjereni su i uporni.
Vodopija, 2006.	Ljudski resursi su produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.
Sikavica, 2011.	Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima podrazumijeva se širok spektar aktivnosti radi opremljenosti organizacije sposobnim radnicima te brigu da se njihov radni potencijal maksimalno iskoristi.

Izvor: ilustracija autora

S obzirom na važnost ljudskih resursa, upravljanje istim predstavlja ključni segment organizacijskog djelovanja, uspjeha i postizanja ciljeva. Funkcija ljudskih resursa ima ulogu da privuče, razvije, zadrži kvalifikovane i motivisane radne snage kako bi doprinijela ukupnom uspjehu organizacije. U današnjici ekonomičnost, produktivnost, konkurentnost se ne može razviti bez kvalitetnih ljudskih resursa. Upravo zbog toga možemo reći da ljudski resursi više nisu sporedni organizacijski resurs, već glavni izvor nove vrijednosti. Postoji veliki broj pokazatelja koji ukazuju na važnost upravljanja ljudskim resursima. Neki od njih su (Bahtijarević-Šiber, 1999. godine, str. 118):

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim potencijalima jedino su obilježje i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati;
2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i upravljanja ljudskim resursima – nijedna druga poslovna funkcija nema tako direktan uticaj na poslovanje organizacije;
3. Menadžment ljudskih resursa specifičan je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) učincima za razvoj i uspješnost organizacije;
4. Neograničena unutrašnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije;
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa, gdje se razvoj više odnosi na socijalne nego ekonomske investicije. Ponašanje i uspješnost ljudi ne ovisi samo o njihovim znanjima i sposobnostima, već i o motivaciji;
6. Golem nesrazmjer ulaganja i efekata – postignuti ekonomski efekti uveliko premašuju vrijednost ulaganja, ulaganje u ljude je stoga najrentabilnija investicija;
7. Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija, kao naprimjer računovodstvo ili marketing;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se ograničiti na jednu poslovnu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi je vodila i realizirala (kao što je to slučaj kod drugih poslovnih funkcija);
9. Činjenica je da je najteže i najsloženije rješavati „ljudske probleme“- zbog individualnosti i jedinstvenosti svakog zaposlenika ne postoji mogućnost unificiranja i nalaženja jednog rješenja za sve, već se traži individualan i specifičan pristup;
10. Presudni uticaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitet djelatnosti.

U svijetu u kojem postoji ubrzan razvoj globalizacije, ključni ekonomski resursi su ljudski resursi i njihovo znanje. U kontekstu navedenog, možemo zaključiti da ljudi, njihovo znanje, sposobnosti, vještine i kompetencije u najvećoj mjeri definišu klimu u organizaciji, te doprinose konkurentnosti i uspješnosti organizacije. Upravo zbog jedinstvenosti ovih resursa jako je važno posvetiti pažnju procesu upravljanja ljudskim resursima i razviti organizacionu jedinicu koja će se na kvalitetan način baviti istim. Međutim, upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva niz aktivnosti koje međusobno zavise jedna od druge.

2.8. Koncept razvoja ljudskih resursa

Kada govorimo o konceptu razvoja ljudskih resursa, jako je važno spomenuti i pojam razvoja ljudskih resursa (engl. Human Resource Development - HRD). HRD podrazumijeva niz aktivnosti koje su fokusirane na zadovoljavanje potreba ljudskih resursa, odnosno na vođenje brige o znanju, vještinama, razvoju, sistemu plata, naknada i slično. Kao rezultat vođenja brige o razvoju ljudskih resursa javlja se efektivnost, efikasnost, fleksibilnost, te ostvarenje socijalnih ciljeva organizacije. Historijski razvoj menadžmenta se vezuje za 1924. godinu i istraživanje u kojem je Elton Mayo analizirao uticaj međuljudskih odnosa na rad u organizaciji. Od tog perioda započinje briga o ljudskim resursima, te se pojavljuju prvi sindikati, personalni odjeli, mirovinsko osiguranje, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje i slično.

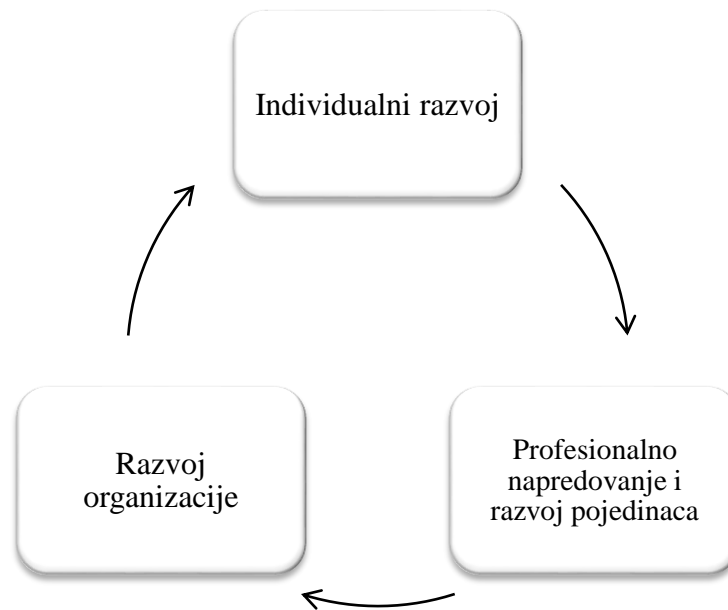
Prema konceptu razvoja ljudskih resursa, kvalitetni ljudski resursi su velika prednost za svaku organizaciju. U organizaciji u kojoj se vodi računa o razvoju ljudskih resursa, zaposlenici stiču neophodne kompetencije što je jako važno za organizaciju koja teži ka tome da bude dinamična i orijentisana na rast i uspjeh u okruženju koje se velikom brzinom mijenja. Kada govorimo o konceptu razvoja ljudskih resursa najveću ulogu u ovom procesu igra strategija i praksa razvoja ljudskih resursa. Strategija razvoja ljudskih resursa uključuje sve one aktivnosti koje se trebaju sprovesti kako bi se detektovali potencijali kod zaposlenika. Kada jedna organizacija na pravilan način integriše strategiju ona razvije ljudske potencijale koji će ostvariti konkurentsku prednost i rast na tržištu. Kod ove strategije svaka organizacija mora voditi računa i o nagrađivanju i priznavanju postignuća s obzirom na to da iste motivišu zaposlenike da postignu izvanredne rezultate. Upravo zbog toga, organizacija svoju strategiju razvoja ljudskih resursa treba da prilagodi internim aktima i procedurama (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999). Postoje tri komponente razvoja ljudskih resursa, te iste su prikazane na Shemi 5.

Prva komponenta, *individualni razvoj* podrazumijeva usvajanje novih znanja, sposobnosti, stavova, umijeća, cjelokupno unapređenje ponašanja pojedinca koje se vezuje za posao koji obavlja ili će ga u budućnosti obavljati.

Profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca podrazumijeva optimizaciju interesa pojedinca ali i organizacije, te njihove napore koje ulažu za ostvarenje definisanih ciljeva.

Na kraju kao treća komponenta razvoja ljudskih resursa javlja se *razvoj organizacije*, odnosno razvoj rješenja koja su inovativna, kreativna a sve u cilju poboljšanja rezultata. Da bi se postigli ciljevi jedne organizacije neophodno je da sve tri komponente budu podržane. Međutim, kao temelj svega je želja i motivacija svakog zaposlenika za učenjem, napretkom, usavršavanjem kako na poslovnom tako i na privatnom nivou.

Shema 5. Komponente razvoja ljudskih resursa



Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Žugaj, M., Šehanović, J., i Cingula, M. (1999).

Pronaći, razviti i zadržati zaposlenike koji će na adekvatan način doprinosti organizaciji jedan je cilj procesa razvoja ljudskih resursa. Aktivnosti koje se sprovode prilikom razvoja ljudskih resursa su sljedeće (Rajmond, 2006. godine, str. 45):

1. Zapošljavanje i pribavljanje je prvi korak prilikom razvoja ljudskih resursa. Ovaj korak podrazumijeva aktivnosti kao što su intervjuisanje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage i slično;
2. Obuka i razvoj kao drugi korak razvoja ljudskih resursa podrazumijeva obuku koja je usmjerena na razvoj menadžerskih vještina koje rezultiraju povećanjem produktivnosti;
3. Kompenzacija se odnosi na upravljanje satnicom, plaćom, opis posla koji će zaposlenici obavljati, poticaje i slično;
4. Beneficije kao četvrti korak odnose se na prava zaposlenika kao što su osiguranje, mirovinski planovi, raspodjela profita, upravljanje dopustom i slično;
5. Usluge zaposlenicima se odnose na programe pomoći, kao što su usluge premještaja i outsourcinga;
6. Kao šesti korak javljaju se odnosi sa zaposlenicima i zajednicom. Ovaj korak se fokusira na ispitivanje stavova, radnih odnosa, usklađivanje rada s radnim zakonom;
7. Dosjei osoblja- informacijski sistemi, bilješke;
8. Zdravlje i zaštita na radu koja podrazumijeva kontrolu sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje;
9. Posljednji korak prilikom razvoja ljudskih resursa odnosi se na strategijsko planiranje. Ovaj korak podrazumijeva predviđanje, planiranje, spajanje ljudskih potencijala.

Kada se sve ove aktivnosti zajedno kombinuju iste čine uspješan odjel ljudskih resursa. Međutim, pored svega prethodno navedenog jako je važno da organizacija posjeduje

kvalitetnog menadžera koji ima jasnu viziju, integritet, odlučnost, te sposobnost da motiviše zaposlenike. U prirodi svakog čovjeka je da uči, evaluira i da se razvija ali u svemu tome je jako važno mentorstvo. U današnjem svijetu novac nije jedini pokretač i izvor motivacije zaposlenika, te upravo zbog toga neophodno je da svaki zaposlenik ima osjećaj da doprinosi organizaciji, te da dobije povratne informacije i nagradu za svoj trud i zalaganje. Na ovaj način zaposlenici dobijaju osjećaj da se njihov trud, zalaganje vrednuje i postaju motivisani da i u budućnosti doprinose organizaciji.

Kada je u pitanju tema razvoja ljudskih resursa, Ahmad i Karim (2019) su tokom svog istraživanja došli do zaključka da dijeljenje znanja predstavlja ključnu ulogu u razvoju ljudskih resursa, stvarajući dinamično okruženje koje potiče rast i razvoj. Još jedno od istraživanja koje se bavilo ovom tematikom (Agistiawati *et al.*, 2020) ukazuju na to da za strategiju razvoja ljudskih resursa je najvažnije pravilno razviti organizacijsku kulturu i poticajnu radnu klimu kako bi motivisali zaposlenike da budu inovativni, kreativni prilikom obavljanja svojih radnih zadataka.

2.9. Važnost razvoja ljudskih resursa u praksi menadžmenta

Jedna od menadžerskih funkcija se odnosi na kadrovanje tačnije na upravljanje ljudskim potencijalima, te od ove funkcije u velikoj mjeri ovise i četiri ostale menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, usmjeravanje i kontrola). Uzimajući u obzir da je svako ljudsko biće misaono, te da ima svoje vlastite potrebe, ambicije, motive jako je važno da organizacija poznaje na koji način da upravlja tim ličnim potrebama i karakteristikama. Ljudski resursi se ne mogu prebrojati kao materijalni, već imaju specifična obilježja koja se vezuju za svaku individuu. Upravo zbog toga, danas se u svijetu upravljanje ljudskim resursima jako puno izučava i ljudski resursi su najvažnija tema kada se priča o ostvarivanju ciljeva organizacije.

Usmjeravanje zaposlenika od strane menadžmenta odnosi se na aktivnosti kao što su motivisanje, naređivanje, vođenje zaposlenika i slično. Kada jedan menadžment pravilno usmjeri zaposlenike to vodi ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

U ovom slučaju, jako je važno voditi računa o tome da su ciljevi zaposlenika kompatibilni sa ciljevima organizacije. Kada su u pitanju ciljevi menadžmenta prilikom razvoja ljudskih resursa, isti su detaljno kvalifikovani u Tabeli 6.

Tabela 6. Ciljevi menadžmenta koji se vezuju za razvoj ljudskih resursa

Vrsta ciljeva	Određenje
---------------	-----------

Uži poslovni ciljevi	Osiguranje pravog broja ljudi, prave kvalitete na pravim poslovima u pravo vrijeme te najbolje korištenje njihovih potencijala za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske sposobnosti i uspješnosti.
Ekonomski ciljevi	Povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i prednosti te povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.
Socijalni ciljevi	Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, razvoj individualnih sposobnosti, stalne zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života, ostvarivanje ravnoteže između rada i života i kreiranje organizacijske kulture privržene obitelji i različitosti.
Ciljevi fleksibilnosti	Stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala svih zaposlenika, podizanja tolerancije na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života, orijentacija na stalno učenje i širenje znanja, te povećanje osjetljivosti i spremnosti na stalne promijene.

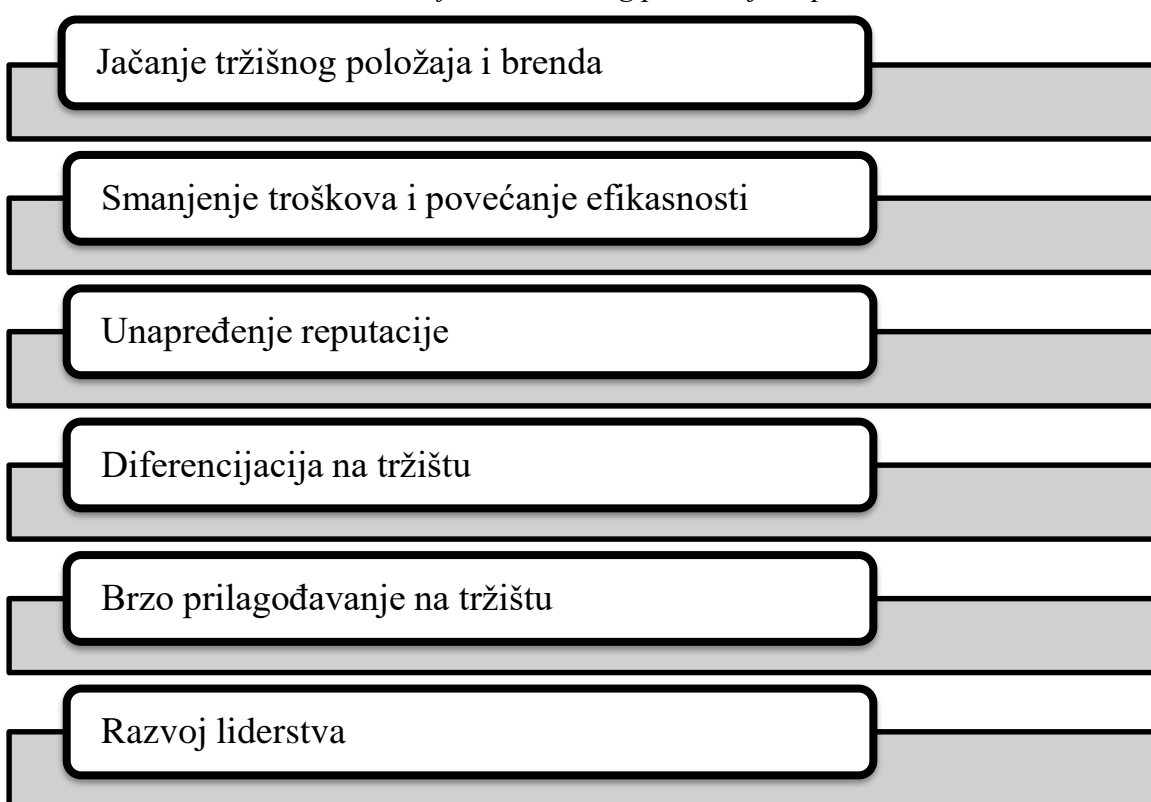
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014).

Kada je u pitanju razvoj ljudskih resursa u praksi menadžmenta možemo zaključiti da isti treba otkriti, razviti ali i zadržati ljudske resurse koji će postići ciljeve organizacije ali na način da taj rad zaposlenika ne predstavlja frustraciju već osobno zadovoljstvo. Bez ljudskih resursa niti jedna organizacija ne bi mogla funkcionisati, te upravo zbog toga su ljudi kao glavni resurs organizacija jako složeni za izučavanje.

2.10. Doprinosi i benefiti inovativnog ponašanja zaposlenika u praksi menadžmenta

Inovativno ponašanje zaposlenika predstavlja jednu od najzastupljenijih tema u svijetu. Razlog tome jeste taj što se inovacije smatraju ključnim faktorom razvoja savremenih preduzeća, te one kao takve predstavljaju pokretačku snagu ekonomije mnogih zemalja. Danas su preduzeća primorana da ulažu u inovativnost i na taj način ostvare razvoj organizacije. S druge strane, ukoliko se izostavi ulaganje u inovativnost, razvoj preduzeća usporava do te mjere da poslovni rezultati mogu postati upitni. Preduzeća koja ne ulažu u inovativnost na kraju pod uticajem okoline, konkurencije i pritiska propadaju. Neki od najvažnijih benefita inovativnog ponašanja zaposlenika su prikazani na Shemi 6.

Shema 6. Benefiti inovativnog ponašanja zaposlenika



Izvor: ilustracija autora prilagođeno prema Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. i Zeffane, R. (2019).

Svi prethodno navedeni benefiti inovativnog ponašanja su rezultat promovisanja i održavanja pristupa otvorenosti prema primjenama. Jedna organizacija može jako uspješno obavljati svoj posao, međutim organizacije moraju biti svjesne da svaki dan nastaju inovacije, te da moraju uvijek ići korak ispred konkurencije. Upravo ta otvorenost prema promjenama, podrazumijeva spremnost organizacije da osmišlja inovacije na kontinuiranom nivou. Čak i ako postoji neka inovacija koja nije ostvarila očekivane rezultate, ista će nas naučiti na šta trebamo obratiti pažnju sljedeći put kada na tržište izbacimo nešto novo.

Organizacije koje teže ka tome da uvide inovacije, moraju u svoj sistem ugraditi preduzetničke i inovacijske navike što će rezultirati napredovanjem i pozitivnim poslovnim rezultatima u današnjem okruženju koje odlikuje velike promjene. Osim toga što je

inovativno ponašanje potrebno organizacijama, ono je također potrebno i široj društvenoj zajednici.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Istraživački dizajn

U cilju davanja naučno relevantnog i pouzdanog odgovora po pitanju uzročno-posljedičnog odnosa između istraživačkih varijabli (dijeljenje znanja, razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika) provedeno je empirijsko istraživanje, i to u periodu od oktobra do decembra 2023-e godine. Tokom navedenog procesa izvršeno je prikupljanje primarnih podataka, uz korištenje metode direktnog (online ili usmenog/ličnog) anketiranja. Jedinice uzorka ili aktivni zaposlenici visokotehnoških bh. kompanija (iz IT industrije) su odabrani metodom prikladnog uzorka. Važno je naglasiti da su ispitanici samostalno (nezavisno od drugih učesnika) učestvovali u istraživanju, te da su unaprijed informisani o ciljevima istog. Prosječno vrijeme popunjavanja upitnika od strane ispitanika iznosilo je oko 15 minuta.

3.2. Anketni upitnik

Strukturirani anketni upitnik (ili glavni istraživački instrument) sastojao se od ukupno 13 pitanja uglavnom zatvorenog tipa (vidjeti Prilog br. 1, osim pitanja br. 2 (starosna dob ispitanika), br. 7 (radni staž ispitanika u kompaniji), te br. 10 (dužina poslovanja kompanije). Ostala pitanja u kontekstu socio-demografskih karakteristika ispitanika odnosila su se na njihov: spol, stepen obrazovanja, bračni status, poziciju u kompaniji, te radni ugovor. Što se tiče karakteristika kompanija iz kojih dolaze ispitanici, ista su se odnosila na njihovo vlasništvo i broj zaposlenih (veličinu). U slučaju mjerenja tri osnovne istraživačke varijable korištene su unaprijed validirane i standardizirane petostepene skale: dijeljenje znanja s ukupno 28 tvrdnji i 4 podskale (pisani doprinosi, organizacijske komunikacije, lične interakcije, te praktične zajednice) – (Yi, 2009), razvoj ljudskih resursa s ukupno 17 tvrdnji i 4 podskale (razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija) – (Otoo i Mishra, 2018), te inovativno ponašanje zaposlenika s ukupno 20 tvrdnji i 5 podskala (istraživanje prilika, generisanje ideja, informativna istraga, zagovaranje ideja, te implementacija i primjena ideje) – (Dahiya i Raghuvanshi, 2021).

Uzimajući u obzir da korištene skale (podskale) sadrže tri ili više tvrdnji, u nastavku je izvršena analiza njihove pouzdanosti (interne homogenosti), a dobijeni rezultati su prezentirani u tabeli ispod.

Tabela 7. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje dijeljenja znanja

Skala (α)	Podskala (α)	Tvrdnje
Dijeljenje znanja: $\alpha = 0.962$	Pisani doprinosi $\alpha = 0.796$	Podnosite dokumente i izvještaje.
		Objavljujete radove (članke) u kompanijskim časopisima, magazinima ili biltenima.
		Dijelite dokumentaciju iz ličnih dosjeka koja se odnosi na trenutni rad.
		Doprinosite idejama i mislima kompanijskoj online bazi podataka.
		Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama putem online foruma za diskusiju.
	Organizacijske komunikacije: $\alpha = 0.937$	Izražavate ideje i misli na organizacijskim sastancima.
		U potpunosti sudjelujete u sesijama brainstorminga (generisanja novih ideja).
		Iznosite prijedloge za rješavanje problema na timskim sastancima.
		Odgovarate na pitanja drugih na timskim sastancima.
		Postavljate dobra pitanja koja mogu inicirati druge na razmišljanje i diskusiju na timskim sastancima.
		Dijelite uspješne priče koje mogu koristiti kompaniji na organizacijskim sastancima.
		Otkrivete prošle lične neuspjehe ili greške u radu na organizacijskim sastancima kako bi pomogli drugima da izbjegnu ponavljanje istih.
		Pravite prezentacije na organizacijskim sastancima.
	Lične interakcije: $\alpha = 0.914$	Podržavate manje iskusne kolege izdvajanjem vremena od ličnog rasporeda.
		Uključujete se u dugoročne trenerske (coaching) odnose sa mlađim zaposlenicima.
		Provodite vrijeme u ličnom razgovoru (npr. u hodniku, za ručkom, preko telefona) s drugima kako biste im pomogli u rješavanju njihovih poslovnih problema.
		Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama kroz lični razgovor.
		Dijelite strast i uzbuđenje o nekim specifičnim temama s drugima kroz lični razgovor.
		Dijelite iskustva koja mogu pomoći drugima da izbjegnu rizike i nevolje kroz lični razgovor.
		Imate online razgovore s drugima kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.
		Provodite vrijeme u e-mail komunikaciji s drugim kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.
	Praktične zajednice $\alpha = 0.937$	Sastajete se s članovima zajednice* kako biste kreirali inovativna rješenja za probleme koji se javljaju u radu. *Zajednica: neformalna mreža ljudi unutar ili kroz organizaciju koja dobrovoljno dijeli zajedničku praksu, stručnost i interesovanja za određene teme. To nije ni organizaciona jedinica ni tim.
		Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili vlastito iskustvo i praksu o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.
		Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili uspješne i neuspješne priče o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.
		Sastajete se s članovima zajednice kako biste ih ohrabрили njihovu izvrsnost u praksi zajednice.
		Podržavate lični razvoj novih članova zajednice.
		Šaljete povezane informacije članovima putem e-mail liste zajednice.
Dijelite ideje i misli o određenim temama kroz kompanijski podržan online sistem prakse zajednice.		

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati ukazuju da skala za mjerenje dijeljenja znanja (28 tvrdnji) ima visok stepen pouzdanosti/interne homogenosti ($\alpha = 0.962 > 0.600$). Zadovoljavajući stepen pouzdanosti je zabilježen i u slučaju 4 podskale: pisani doprinosi ($\alpha = 0.796 - 5$ tvrdnji), organizacijske komunikacije ($\alpha = 0.937 - 8$ tvrdnji), lične interakcije ($\alpha = 0.914 - 8$ tvrdnji), te praktične zajednice ($\alpha = 0.937 - 7$ tvrdnji).

Tabela 8. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje razvoja ljudskih resursa

Skala (α)	Podskala (α)	Tvrdnje
Razvoj ljudskih resursa: $\alpha = 0.972$	Razvoj karijere: $\alpha = 0.920$	Organizacija pruža obuku za poboljšanje moje karijere.
		Organizacija podržava moju individualnu strategiju razvoja.
		Organizacija omogućava nepristrasno upravljanje karijerom kad god je potrebno.
		Organizacija pruža mentora za poboljšanje moje karijere.
	Trening i razvoj: $\alpha = 0.911$	Adekvatna (relevantna) znanja i vještine se stiču kroz program obuke.
		Znanje i vještine povezane s pomagalima koja se koriste u programima obuke su dostupni za upotrebu.
		Programi obuke se provode za zaposlenike u svim aspektima kvaliteta.
		Aktivnosti programa obuke su usaglašeni s potrebama zaposlenih.
		Zaposleni su sponzorisani za programe obuke na osnovu relevantnih potreba.
	Procjena performansi: $\alpha = 0.928$	Sistem procjenjivanja u organizaciji je orijentisan na rast i razvoj.
		Organizacija obezbjeđuje pisani i operativni sistem procjene performansi.
		Učinak se ocjenjuje na uspostavljenim objektivnim i mjerljivim rezultatima.
		Diskusije o reviziji performansi učinka provode se uz najviši kvalitet i brigu.
	Kompenzacija: $\alpha = 0.925$	Naknade (plate) i pripadajući novčani dodaci su srazmjerni trenutnim tržišnim trendovima.
		Radni učinak je suštinski faktor (determinanta) u određivanju stimulacija i kompenzacija.
		Kompenzacijska praksa povezana je s organizacijskim zadacima i ciljevima.
		Organizacijski kompenzacijski sistem je usko povezan s finansijskim rezultatima.

Izvor: ilustracija autora

I u slučaju skale za mjerenje razvoja ljudskih resursa (17 tvrdnji) zabilježen je visok stepen pouzdanosti/interne homogenosti ($\alpha = 0.972$). Zadovoljavajući stepen pouzdanosti imaju i 4 podskale: razvoj karijere ($\alpha = 0.920 - 4$ tvrdnje), trening i razvoj ($\alpha = 0.911 - 5$ tvrdnji), procjena performansi ($\alpha = 0.928 - 4$ tvrdnje), te kompenzacija ($\alpha = 0.925 - 4$ tvrdnje).

Tabela 9. Pouzdanost skale (podskala) za mjerenje inovativnog ponašanja zaposlenika

Skala (α)	Podskala (α)	Tvrdnje
Inovativno ponašanje zaposlenika: $\alpha = 0.974$	Istraživanje prilika: $\alpha = 0.884$	Koliko često tražite prilike za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda, usluge ili radnog odnosa?
		Koliko često prepoznajete prilike da se napravi pozitivna razlika u poslu, odjelu, organizaciji ili sa klijentima?
		Koliko često obraćate pažnju na nerutinske probleme na poslu, u odjelu, organizaciji ili na tržištu?
	Generisanje ideja: $\alpha = 0.894$	Koliko često šire definišete probleme kako biste stekli bolji uvid u njih?
		Koliko često tražite nove radne metode, tehnike ili instrumente?
		Koliko često generišete originalna rješenja za probleme?
	Informativna istraga: $\alpha = 0.883$	Koliko često pronalazite nove pristupe za izvršenje zadataka?
		Koliko često eksperimentišete s novim idejama i rješenjima?
		Koliko često testirate ideje ili rješenja za rješavanje nezadovoljenih potreba?
	Zagovaranje ideja: $\alpha = 0.906$	Koliko često procjenjujete prednosti i slabosti novih ideja?
		Koliko često činite važne članove organizacije entuzijastičnim za inovativne ideje?
		Koliko često pokušavate uvjeriti ljude da podrže neku inovativnu ideju?
		Koliko često „gurate“ ideje naprijed kako bi imale priliku da se implementiraju?
	Implementacija i primjena ideje: $\alpha = 0.922$	Koliko često rizikujete da podržite nove ideje?
		Koliko često tražite greške u novim pristupima koji se primjenjuju na postojeći proces, tehnologiju, proizvod ili uslugu?
		Koliko često sistematski uvodite inovativne ideje u radnu praksu?
		Koliko često doprinosite implementaciji novih ideja?
		Koliko često ulažete napor u razvoj novih stvari?
Koliko često primjenjujete promjene koje se čine korisnim?		
		Koliko često uključujete nove ideje za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda ili usluge u svakodnevnu rutinu?

Izvor: ilustracija autora

Također, skala za mjerenje inovativnog ponašanja zaposlenika (20 tvrdnji) ima visok stepen pouzdanosti/interne homogenosti ($\alpha = 0.974$). Zadovoljavajući stepen pouzdanosti zabilježen je i u slučaju 5 podskala: istraživanje prilika ($\alpha = 0.884$ – 3 tvrdnje), generisanje ideja ($\alpha = 0.894$ – 4 tvrdnje), informativna istraga ($\alpha = 0.883$ – 3 tvrdnje), zagovaranje ideja ($\alpha = 0.906$ – 4 tvrdnje), te implementacija i primjena ideje ($\alpha = 0.922$ – 6 tvrdnji).

3.3. Opis uzorka

Upotrebom metode prikladnog uzorka, kao ispitanici su odabrani aktivni zaposlenici visokotehnoloških bh. kompanija (iz IT industrije), konkretno njih 301. U nastavku je izvršena deskriptivna (opisna) i tabelarna prezentacija socio-demografskih karakteristika

ispitanika (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, bračni status, pozicija u kompaniji, radni ugovor, te dužina radnog staža u kompaniji) i poslovnih subjekata iz kojih dolaze (vlasništvo, broj zaposlenih (veličina), te dužina poslovanja). Za prikupljanje podataka za naše istraživanje koristili smo strategiju mrežnog povezivanja putem LinkedIn-a. Kroz ovu platformu, uspostavili smo kontakt s ključnim predstavnicima visokotehnoloških IT kompanija u Bosni i Hercegovini. Ovi predstavnici su pokazali izuzetnu spremnost da podrže moje istraživanje, prosljeđujući link ankete unutar svojih organizacija. Među kompanijama koje su nam pružile podršku i distribuirale našu anketu nalaze se Data-link Unija (unija smart accounting), Networks, Bit Alliance, Info-studio, Ping i Mediahaus.

Spol ispitanika

U predmetnom uzorku (N = 301), većina ispitanika je ženskog spola tj. njih 164 ili 54,50%. S druge strane, 137 ili 45,50% ispitanika je muškog spola. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 10. Spol ispitanika

Spol	Br.	%
Muški	137	45,50
Ženski	164	54,50
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Starosna dob ispitanika

Kada je u pitanju starosna dob, najveći broj ispitanika ima od 30 do 40 godina tj. njih 105 ili 34,90%. Manje od 30 godina ima 88 ili 29,20% ispitanika, dok njih 78 ili 25,90% ima od 41 do 50 godina starosti. Najmanji broj ispitanika iz predmetnog uzorka ima od 51 do 60 godina starosti (njih 30 ili 10%). Interesantno je da prosječna starosna dob ispitanika iz uzorka iznosi 36 godina i 6 mjeseci.

Dobijeni rezultati su detaljno predstavljeni u tabeli ispod.

Tabela 11. Starosna dob ispitanika

Starosna dob	Br.	%
Manje od 30 godina	88	29,20
Od 30 do 40 godina	105	34,90
Od 41 do 50 godina	78	25,90
Od 51 do 60 godina	30	10,00
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Stepen obrazovanja ispitanika

Što se tiče stepena obrazovanja, u predmetnom uzorku dominiraju ispitanici s visokom stručnom spremom (njih 172 ili 57,10%). Preko 17% ispitanika ima višu stručnu spremu, dok njih 40 ili 13,30% ima završenu srednju školu. Magisterij ili master ima 35 ili 11,60% ispitanika, dok samo jedna osoba iz uzorka ima završen doktorat. Prethodno opisani rezultati su prezentirani u tabeli br. 12.

Tabela 12. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Br.	%
Srednja stručna sprema	40	13,30
Viša stručna sprema	53	17,70
Visoka stručna sprema	172	57,10
Magisterij ili master	35	11,60
Doktorat	1	0,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Bračni status ispitanika

Unutar predmetnog uzorka najveći broj ispitanika je u braku, i to njih 156 ili 51,90%. Neoženjenih ili neudatih ispitanika je 113 ili 37,50%, dok je njih 31 ili 10,30% razvedeno. Samo jedna osoba iz uzorka se izjasnila da ima neki drugi bračni status. Navedeni rezultati su predstavljeni tabelarno u nastavku.

Tabela 13. Bračni status ispitanika

Bračni status	Br.	%
Neoženjen/neudata	113	37,50
Oženjen/udata	156	51,90
Razveden/a	31	10,30
Nešto drugo	1	0,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Pozicija ispitanika u kompaniji

Očekivano, većina ispitanika iz predmetnog uzorka ima status zaposlenika (njih 221 ili 73,40%). Preko 10% ispitanika obavlja poslove iz domena operativnog menadžmenta, dok je njih 20 ili 6,60% na poziciji srednjeg menadžmenta. Približno 5% ispitanika obavlja poslove top menadžera, dok je 6 ili 2% ispitanika iz uzorka vlasnik kompanije. Ukupni rezultati su detaljno prezentirani u tabeli ispod.

Tabela 14. Pozicija ispitanika u kompaniji

Pozicija u kompaniji	Br.	%
Vlasnik	6	2,00
Top menadžment	14	4,70
Srednji nivo menadžmenta	20	6,60
Operativni menadžment	32	10,60
Zaposlenik	221	73,40
Pripravnik/volonter	6	2,00
Nešto drugo	2	0,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Radni ugovor ispitanika

U predmetnom uzorku dominiraju ispitanici s ugovorom na neodređeno (njih 230 ili 76,40%), dok njih 71 ili 23,60% ima ugovor na određeno. Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno u nastavku.

Tabela 15. Radni ugovor ispitanika

Radni ugovor	Br.	%
Ugovor na određeno	71	23,60
Ugovor na neodređeno	230	76,40
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Radni staž ispitanika u kompaniji

Najveći broj ispitanika (N = 117 ili 38,90%) iz predmetnog uzorka ima manje od 5 godina radnog staža u trenutnoj kompaniji. Od 5 do 10 godina radnog staža ima 116 ili 38,50% ispitanika, dok je njih 50 ili 16,60% od 11 do 15 godina zaposleno u trenutnoj kompaniji.

Približno 4% ispitanika obavlja radne zadatke od 16 do 20 godina, dok njih 7 ili 2,30% ima preko 20 godina radnog staža u trenutnoj kompaniji. Interesantno je da prosječna dužina radnog staža ispitanika iz uzorka u trenutnoj kompaniji iznosi 7 godina i jedan mjesec. Sumarni rezultati su detaljno predstavljeni u tabeli ispod.

Tabela 16. Radni staž ispitanika u kompaniji

Radni staž u kompaniji	Br.	%
Manje od 5 godina	117	38,90
Od 5 do 10 godina	116	38,50
Od 11 do 15 godina	50	16,60
Od 16 do 20 godina	11	3,70
Preko 20 godina	7	2,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Vlasništvo kompanije ispitanika

Većina ispitanika (N = 168 ili 55,80%) iz predmetnog uzorka dolazi iz kompanija u stranom privatnom vlasništvu. Preko 42% ispitanika dolazi iz domaćih privatnih kompanija, dok je njih 5 ili 1,70% zaposleno u državnim/javnim institucijama. Dobijeni rezultati su predstavljeni tabeli br. 17.

Tabela 17. Vlasništvo kompanije ispitanika

Vlasništvo kompanije	Br.	%
Domaće privatno	128	42,50
Strano privatno	168	55,80
Državno/javno	5	1,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika

Kada je u pitanju veličina, ispitanici dominantno dolaze iz srednjih kompanija koje imaju od 51 do 249 zaposlenih (N = 109 ili 36,20%) ili velikih poslovnih subjekata s 250 i više zaposlenih (N = 108 ili 35,90%). Približno jedna petina ispitanika obavlja radne zadatke u malim kompanijama, dok njih 24 ili 8% dolazi iz mikro kompanija s manje od 10 zaposlenih.

Opisani rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 18. Broj zaposlenih (veličina) kompanije ispitanika

Broj zaposlenih (veličina) kompanije	Br.	%
Manje od 10 zaposlenih (mikro kompanija)	24	8,00
Od 10 do 50 zaposlenih (mala kompanija)	60	19,90
Od 51 do 249 zaposlenih (srednja kompanija)	109	36,20
250 i više zaposlenih (velika kompanija)	108	35,90
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

Dužina poslovanja kompanije ispitanika

Što se tiče dužine poslovanja, ispitanici u najvećoj mjeri dolaze iz kompanija koje posluju od 10 do 20 godina (N = 144 ili 47,80%). Preko 30% ispitanika ima aktivan radni odnos u kompanijama koje posluju manje od 10 godina, dok njih 64 ili 21,30% dolazi iz kompanija koje obavljaju poslovne aktivnosti od 21 do 30 godina.

Dobijeni rezultati su detaljno prezentirani u narednoj tabeli.

Tabela 19. Dužina poslovanja kompanije ispitanika

Dužina poslovanja kompanije	Br.	%
Manje od 10 godina	92	30,60
Od 10 do 20 godina	144	47,80
Od 21 do 30 godina	64	21,30
Preko 30 godina	1	0,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: ilustracija autora

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Deskriptivno-komparativna statistika

Prezentacija rezultata deskriptivno-komparativne analize, odnosi se na stavove 301 ispitanika (aktivni zaposlenici visokotehnoških bh. kompanija iz IT industrije) po pitanju osnovnih istraživačkih varijabli i njihovih dimenzija:

- dijeljenje znanja se sastoji od 4 podskale: pisani doprinosi, organizacijske komunikacije, lične interakcije, te praktične zajednice (Yi, 2009);
- razvoj ljudskih resursa se također sastoji od 4 podskale: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija (Dahiya i Raghuvanshi, 2021);
- te inovativno ponašanje zaposlenika se sastoji od 5 podskala: istraživanje prilika, generisanje ideja, informativna istraga, zagovaranje ideja, te implementacija i primjena ideje (Otoo i Mishra, 2018).

Dijeljenje znanja

Prilikom mjerenja stepena dijeljenja znanja u kompanijama ispitanika, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 28 tvrdnji (uključujući 4 podskale: pisani doprinosi, organizacijske komunikacije, lične interakcije, te praktične zajednice). Ispitanicima su unaprijed ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili nikad, 2 ili rijetko, 3 ili ponekad, 4 ili često, te 5 ili uvijek. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata (frekvencija pojedinačnih odgovora po tvrdnjama, te prosjek i standardna devijacija za ukupnu skalu i njene četiri dimenzije).

Tabela 20. Dijeljenje znanja

Tvrdnje/dimenzije/varijabla (N = 301)	1 ili nikad (N, %)	2 ili rijetko (N, %)	3 ili ponekad (N, %)	4 ili često (N, %)	5 ili uvijek (N, %)	M	SD
Podnosite dokumente i izvještaje.	30 (10,00%)	49 (16,30%)	81 (26,90%)	75 (24,90%)	66 (21,90%)	3,33	1,260
Objavljujete radove (članke) u kompanijskim časopisima, magazinima ili biltenima.	122 (40,50%)	89 (29,60%)	63 (20,90%)	10 (3,30%)	17 (5,60%)	2,04	1,122
Dijelite dokumentaciju iz ličnih dosijea koja se odnosi na trenutni rad.	62 (20,60%)	80 (26,60%)	84 (27,90%)	45 (15,00%)	30 (10,00%)	2,67	1,239
Doprinosite idejama i mislima kompanijskoj online bazi podataka.	28 (9,30%)	81 (26,90%)	97 (32,20%)	57 (18,90%)	38 (12,60%)	2,99	1,158
Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama putem online foruma za diskusiju.	49 (16,30%)	82 (27,20%)	96 (31,90%)	47 (15,60%)	27 (9,00%)	2,74	1,172
Pisani doprinosi						2,75	0,884
Izražavate ideje i misli na organizacijskim sastancima.	20 (6,60%)	67 (22,30%)	83 (27,60%)	76 (25,20%)	55 (18,30%)	3,26	1,186
U potpunosti sudjelujete u sesijama brainstorminga	29	62	120	47	43		

(generisanja novih ideja).	(9,60%)	(20,60%)	(39,90%)	(15,60%)	(14,30%)	3,04	1,150
Iznosite prijedloge za rješavanje problema na timskim sastancima.	12 (4,00%)	52 (17,30%)	109 (36,20%)	64 (21,30%)	64 (21,30%)		
Odgovarate na pitanja drugih na timskim sastancima.	19 (6,30%)	56 (18,60%)	104 (34,60%)	76 (25,20%)	46 (15,30%)		
Postavljate dobra pitanja koja mogu inicirati druge na razmišljanje i diskusiju na timskim sastancima.	12 (4,00%)	54 (17,90%)	116 (38,50%)	79 (26,20%)	40 (13,30%)		
Dijelite uspješne priče koje mogu koristiti kompaniji na organizacijskim sastancima.	25 (8,30%)	83 (27,60%)	104 (34,60%)	46 (15,30%)	43 (14,30%)		
Otkrivajte prošle lične neuspjehe ili greške u radu na organizacijskim sastancima kako bi pomogli drugima da izbjegnu ponavljanje istih.	22 (7,30%)	62 (20,60%)	111 (36,90%)	72 (23,90%)	34 (11,30%)		
Pravite prezentacije na organizacijskim sastancima.	56 (18,60%)	72 (23,90%)	107 (35,50%)	45 (15,00%)	21 (7,00%)		
Organizacijske komunikacije						3,12	0,938
Podržavate manje iskusne kolege izdvajanjem vremena od ličnog rasporeda.	18 (6,00%)	54 (17,90%)	117 (38,90%)	60 (19,90%)	52 (17,30%)	3,25	1,119
Uključujete se u dugoročne trenerske (coaching) odnose sa mlađim zaposlenicima.	57 (18,90%)	96 (31,90%)	89 (29,60%)	42 (14,00%)	17 (5,60%)	2,55	1,117
Provodite vrijeme u ličnom razgovoru (npr. u hodniku, za ručkom, preko telefona) s drugima kako biste im pomogli u rješavanju njihovih poslovnih problema.	6 (2,00%)	44 (14,60%)	135 (44,90%)	76 (25,20%)	40 (13,30%)	3,33	0,950
Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama kroz lični razgovor.	19 (6,30%)	60 (19,90%)	117 (38,90%)	65 (21,60%)	40 (13,30%)	3,16	1,086
Dijelite strast i uzbuđenje o nekim specifičnim temama s drugima kroz lični razgovor.	20 (6,60%)	55 (18,30%)	119 (39,50%)	61 (20,30%)	46 (15,30%)	3,19	1,109
Dijelite iskustva koja mogu pomoći drugima da izbjegnu rizike i nevolje kroz lični razgovor.	9 (3,00%)	64 (21,30%)	105 (34,90%)	72 (23,90%)	51 (16,90%)	3,31	1,077
Imate online razgovore s drugima kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.	23 (7,60%)	75 (24,90%)	104 (34,60%)	59 (19,60%)	40 (13,30%)	3,06	1,133
Provodite vrijeme u e-mail komunikaciji s drugimima kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.	15 (5,00%)	67 (22,30%)	116 (38,50%)	59 (19,60%)	44 (14,60%)	3,17	1,086
Lične interakcije						3,13	0,858
Sastajete se s članovima zajednice* kako biste kreirali inovativna rješenja za probleme koji se javljaju u radu. *Zajednica: neformalna mreža ljudi unutar ili kroz organizaciju koja dobrovoljno dijeli zajedničku praksu, stručnost i interesovanja za određene teme. To nije ni organizaciona jedinica ni tim.	39 (13,00%)	86 (28,60%)	115 (38,20%)	33 (11,00%)	28 (9,30%)	2,75	1,108
Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili vlastito iskustvo i praksu o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.	40 (13,30%)	96 (31,90%)	108 (35,90%)	36 (12,00%)	21 (7,00%)	2,67	1,071
Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili uspješne i neuspješne priče o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.	49 (16,30%)	86 (28,60%)	98 (32,60%)	42 (14,00%)	26 (8,60%)	2,70	1,156
Sastajete se s članovima zajednice kako biste ih ohrabрили njihovu izvrsnost u praksi zajednice.	47 (15,60%)	91 (30,20%)	101 (33,60%)	41 (13,60%)	21 (7,00%)	2,66	1,110
Podržavate lični razvoj novih članova zajednice.	36 (12,00%)	46 (15,30%)	112 (37,20%)	53 (17,60%)	54 (17,90%)	3,14	1,229
Šaljete povezane informacije članovima putem e-mail liste zajednice.	74 (24,60%)	73 (24,30%)	99 (32,90%)	25 (8,30%)	30 (10,00%)	2,55	1,228
Dijelite ideje i misli o određenim temama kroz kompanijski podržan online sistem prakse zajednice.	51 (16,90%)	74 (24,60%)	111 (36,90%)	37 (12,30%)	28 (9,30%)	2,72	1,161
Praktične zajednice						2,74	0,981
UKUPNO DIJELJENJE ZNANJA						2,96	0,795

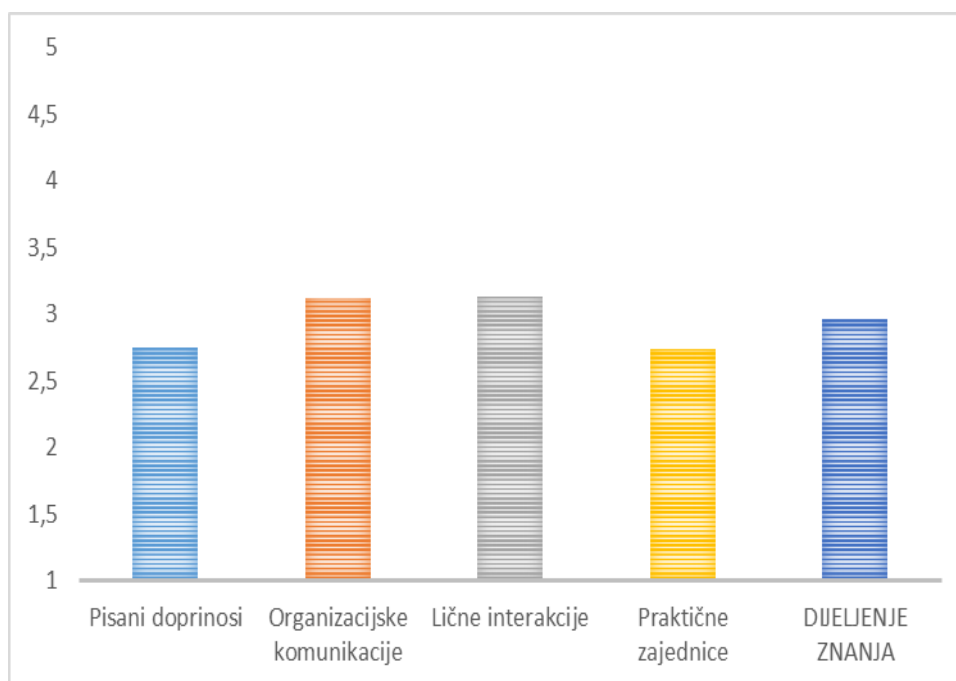
M – prosjek; SD – standardna devijacija

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati ukazuju da je stepen dijeljenja znanja u visokotehnološkim IT kompanijama iz BiH (iz kojih dolaze ispitanici) nizak ($M = 2,96$; $SD = 0,795$). Što se tiče dimenzija predmetne varijable, najveći (umjeren) stepen je zabilježen u slučaju ličnih interakcija ($M = 3,13$; $SD = 0,858$) i organizacijskih komunikacija ($M = 3,12$; $SD = 0,938$). Suprotno navedenim rezultatima, najniži stepen dijeljenja znanja je zabilježen u kontekstu dimenzija: pisani doprinosi ($M = 2,75$; $SD = 0,884$) i praktične zajednice ($M = 2,74$; $SD = 0,981$).

Dodatno, opisani rezultati su prezentirani i grafički.

Grafikon 1. Dijeljenje znanja



Izvor: ilustracija autora

Razvoj ljudskih resursa

U slučaju mjerenja zastupljenosti prakse razvoja ljudskih resursa u kompanijama ispitanika, korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 17 tvrdnji (uključujući 4 podskale: razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija). Ispitanicima su unaprijed ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata (frekvencija pojedinačnih odgovora po tvrdnjama, te prosjek i standardna devijacija za ukupnu skalu i njene četiri dimenzije).

Tabela 21. Razvoj ljudskih resursa

Tvrđenje/dimenzije/varijabla (N = 301)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Organizacija pruža obuku za poboljšanje moje karijere.	30 (10,00%)	52 (17,30%)	95 (31,60%)	66 (21,90%)	58 (19,30%)	3,23	1,230
Organizacija podržava moju individualnu strategiju razvoja.	24 (8,00%)	80 (26,60%)	95 (31,60%)	55 (18,30%)	47 (15,60%)	3,07	1,180
Organizacija omogućava nepristrasno upravljanje karijerom kad god je potrebno.	30 (10,00%)	65 (21,60%)	111 (36,90%)	58 (19,30%)	37 (12,30%)	3,02	1,141
Organizacija pruža mentora za poboljšanje moje karijere.	30 (10,00%)	80 (26,60%)	76 (25,20%)	67 (22,30%)	48 (15,90%)	3,08	1,235
Razvoj karijere						3,10	1,075
Aдекватna (relevantna) znanja i vještine se stiču kroz program obuke.	19 (6,30%)	61 (20,30%)	90 (29,90%)	78 (25,90%)	53 (17,60%)	3,28	1,159
Znanje i vještine povezane s pomagalima koja se koriste u programima obuke su dostupni za upotrebu.	22 (7,30%)	59 (19,60%)	93 (30,90%)	95 (31,60%)	32 (10,60%)	3,19	1,095
Programi obuke se provode za zaposlenike u svim aspektima kvaliteta.	31 (10,30%)	69 (22,90%)	82 (27,20%)	76 (25,20%)	43 (14,30%)	3,10	1,208
Aktivnosti programa obuke su usaglašeni s potrebama zaposlenih.	32 (10,60%)	71 (23,60%)	81 (26,90%)	85 (28,20%)	32 (10,60%)	3,05	1,171
Zaposleni su sponzorirani za programe obuke na osnovu relevantnih potreba.	34 (11,30%)	60 (19,90%)	88 (29,20%)	75 (24,90%)	44 (14,60%)	3,12	1,215
Trening i razvoj						3,15	1,006
Sistem procjenjivanja u organizaciji je orijentisan na rast i razvoj.	30 (10,00%)	64 (21,30%)	88 (29,20%)	68 (22,60%)	51 (16,90%)	3,15	1,223
Organizacija obezbjeđuje pisani i operativni sistem procjene performansi.	26 (8,60%)	74 (24,60%)	88 (29,20%)	73 (24,30%)	40 (13,30%)	3,09	1,167
Učinak se ocjenjuje na uspostavljenim objektivnim i mjerljivim rezultatima.	34 (11,30%)	53 (17,60%)	79 (26,20%)	86 (28,60%)	49 (16,30%)	3,21	1,235
Diskusije o reviziji performansi učinka provode se uz najviši kvalitet i brigu.	33 (11,00%)	53 (17,60%)	122 (40,50%)	67 (22,30%)	26 (8,60%)	3,00	1,089
Procjena performansi						3,11	1,070
Naknade (plate) i pripadajući novčani dodaci su srazmjerni trenutnim tržišnim trendovima.	49 (16,30%)	55 (18,30%)	70 (23,30%)	90 (29,90%)	37 (12,30%)	3,04	1,276
Radni učinak je suštinski faktor (determinanta) u određivanju stimulacija i kompenzacija.	44 (14,60%)	46 (15,30%)	88 (29,20%)	84 (27,90%)	39 (13,00%)	3,09	1,237
Kompenzacijska praksa povezana je s organizacijskim zadacima i ciljevima.	30 (10,00%)	62 (20,60%)	103 (34,20%)	78 (25,90%)	28 (9,30%)	3,04	1,113
Organizacijski kompenzacijski sistem je usko povezan s finansijskim rezultatima.	38 (12,60%)	49 (16,30%)	100 (33,20%)	78 (25,90%)	36 (12,00%)	3,08	1,185
Kompenzacija						3,06	1,088
UKUPNO RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA						3,11	0,984

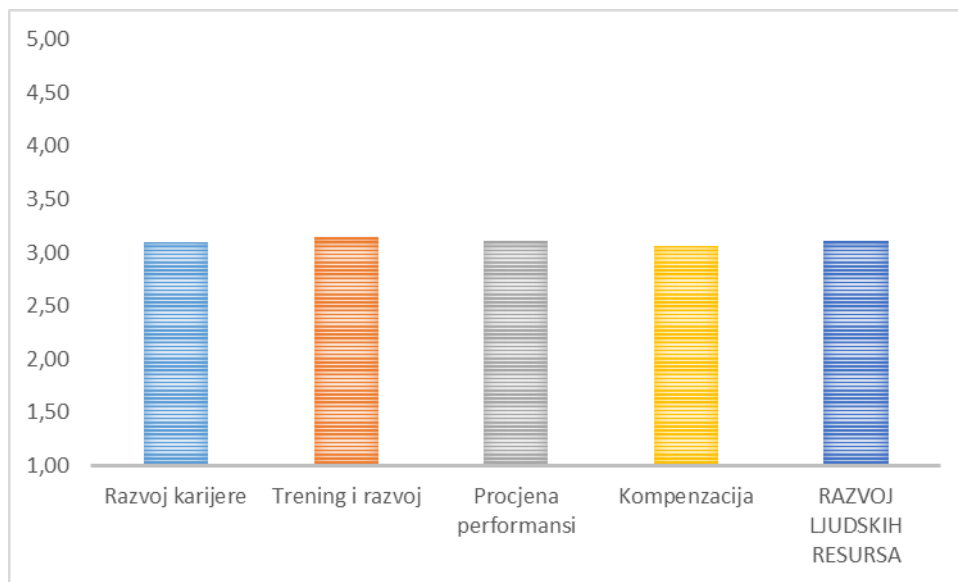
M – prosjek; SD – standardna devijacija

Izvor: ilustracija autora

Rezultati deskriptivno-komparativne analize ukazuju da je stepen zastupljenosti prakse razvoja ljudskih resursa u visokotehnoškim IT kompanijama iz BiH (iz kojih dolaze ispitanici) umjeren ($M = 3,11$; $SD = 0,984$). Kada su u pitanju dimenzije definisane varijable, najveći (umjeren) stepen je zabilježen u slučaju treninga i razvoja ($M = 3,15$; $SD = 1,006$) i procjene performansi ($M = 3,11$; $SD = 1,070$). Slično prethodnim rezultatima, umjeren stepen zastupljenosti imaju dimenzije: razvoj karijere ($M = 3,10$; $SD = 1,075$) i kompenzacija ($M = 3,06$; $SD = 1,088$).

Također, dobijeni rezultati su prezentirani i grafički.

Grafikon 2. Razvoj ljudskih resursa



Izvor: ilustracija autora

Inovativno ponašanje zaposlenika

Prilikom mjerenja stepena inovativnog ponašanja zaposlenika (ispitanika iz našeg uzorka), korištena je standardizirana petostepena intervalna skala s ukupno 20 tvrdnji (uključujući 5 podskala: istraživanje prilika, generisanje ideja, informativna istraga, zagovaranje ideja, te implementacija i primjena ideje). Ispitanicima su unaprijed ponuđeni sljedeći odgovori: 1 ili nikad, 2 ili rijetko, 3 ili ponekad, 4 ili često, te 5 ili veoma često. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata (frekvencija pojedinačnih odgovora po tvrdnjama, te prosjek i standardna devijacija za ukupnu skalu i njenih pet dimenzija).

Tabela 22. Inovativno ponašanje zaposlenika

Tvrdnje/dimenzije/varijabla (N = 301)	1 ili nikad (N, %)	2 ili rijetko (N, %)	3 ili ponekad (N, %)	4 ili često (N, %)	5 ili veoma često (N, %)	M	SD
Koliko često tražite prilike za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda, usluge ili radnog odnosa?	18 (6,00%)	60 (19,90%)	117 (38,90%)	71 (23,60%)	35 (11,60%)	3,15	1,059
Koliko često prepoznajete prilike da se napravi pozitivna razlika u poslu, odjelu, organizaciji ili sa klijentima?	28 (9,30%)	61 (20,30%)	123 (40,90%)	62 (20,60%)	27 (9,00%)	3,00	1,069
Koliko često obraćate pažnju na nerutinske probleme na poslu, u odjelu, organizaciji ili na tržištu?	18 (6,00%)	70 (23,30%)	93 (30,90%)	76 (25,20%)	44 (14,60%)	3,19	1,130
Istraživanje prilika						3,11	0,979
Koliko često šire definišete probleme kako biste stekli bolji uvid u njih?	24 (8,00%)	57 (18,90%)	108 (35,90%)	71 (23,60%)	41 (13,60%)	3,16	1,126
Koliko često tražite nove radne metode, tehnike ili instrumente?	21 (7,00%)	54 (17,90%)	115 (38,20%)	85 (28,20%)	26 (8,60%)	3,14	1,035
Koliko često generišete originalna rješenja za probleme?	23 (7,60%)	75 (24,90%)	116 (38,50%)	61 (20,30%)	26 (8,60%)	2,97	1,052
Koliko često pronalazite nove pristupe za izvršenje zadataka?	28 (9,30%)	48 (15,90%)	111 (36,90%)	66 (21,90%)	48 (15,90%)	3,19	1,165
Generisanje ideja						3,12	0,955
Koliko često eksperimentišete s novim idejama i rješenjima?	25 (8,30%)	64 (21,30%)	104 (34,60%)	76 (25,20%)	32 (10,60%)	3,09	1,104
Koliko često testirate ideje ili rješenja za rješavanje nezadovoljenih potreba?	25 (8,30%)	73 (24,30%)	112 (37,20%)	58 (19,30%)	33 (11,00%)	3,00	1,100
Koliko često procjenjujete prednosti i slabosti novih ideja?	22 (7,30%)	60 (19,90%)	124 (41,20%)	65 (21,60%)	30 (10,00%)	3,07	1,051
Informativna istraga						3,05	0,977
Koliko često činite važne članove organizacije entuzijastičnim za inovativne ideje?	24 (8,00%)	78 (25,90%)	111 (36,90%)	55 (18,30%)	33 (11,00%)	2,98	1,097
Koliko često pokušavate uvjeriti ljude da podrže neku inovativnu ideju?	26 (8,60%)	87 (28,90%)	97 (32,20%)	66 (21,90%)	25 (8,30%)	2,92	1,088
Koliko često „gurate“ ideje naprijed kako bi imale priliku da se implementiraju?	31 (10,30%)	75 (24,90%)	102 (33,90%)	64 (21,30%)	29 (9,60%)	2,95	1,123
Koliko često rizikujete da podržite nove ideje?	28 (9,30%)	70 (23,30%)	96 (31,90%)	76 (25,20%)	31 (10,30%)	3,04	1,128
Zagovaranje ideja						2,97	0,979
Koliko često tražite greške u novim pristupima koji se primjenjuju na postojeći proces, tehnologiju, proizvod ili uslugu?	28 (9,30%)	76 (25,20%)	107 (35,50%)	72 (23,90%)	18 (6,00%)	2,92	1,049
Koliko često sistematski uvodite inovativne ideje u radnu praksu?	28 (9,30%)	80 (26,60%)	108 (35,90%)	63 (20,90%)	22 (7,30%)	2,90	1,065
Koliko često doprinosite implementaciji novih ideja?	16 (5,30%)	82 (27,20%)	112 (37,20%)	68 (22,60%)	23 (7,60%)	3,00	1,010
Koliko često ulažete napor u razvoj novih stvari?	16 (5,30%)	57 (18,90%)	118 (39,20%)	83 (27,60%)	27 (9,00%)	3,16	1,007
Koliko često primjenjujete promjene koje se čine korisnim?	25 (8,30%)	64 (21,30%)	100 (33,20%)	81 (26,90%)	31 (10,30%)	3,10	1,105
Koliko često uključujete nove ideje za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda ili usluge u svakodnevnu rutinu?	28 (9,30%)	86 (28,60%)	106 (35,20%)	49 (16,30%)	33 (11,00%)	2,90	1,114
Implementacija i primjena ideje						3,00	0,898
UKUPNO INOVATIVNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA						3,04	0,886

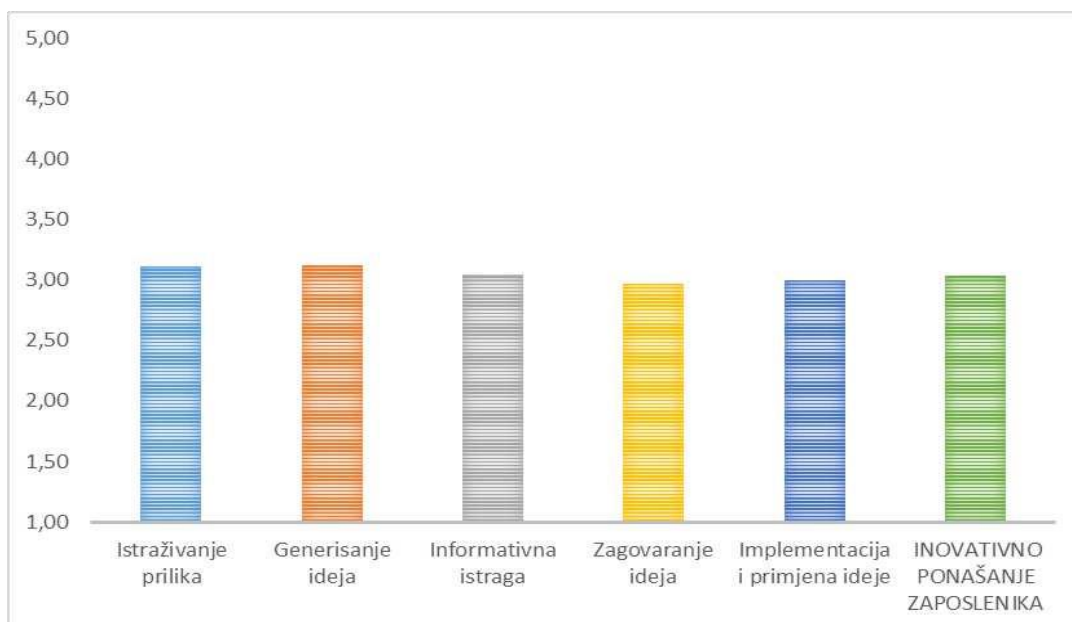
M – prosjek; SD – standardna devijacija

Izvor: ilustracija autora

Predmetni rezultati (deskriptivno-komparativne analize) ukazuju da je stepen inovativnog ponašanja zaposlenika u visokotehnološkim IT kompanijama iz BiH umjeren ($M = 3,04$; $SD = 0,886$). U slučaju pojedinačnih dimenzija definisane varijable, najveći (umjeren) stepen je zabilježen u slučaju generisanja ideja ($M = 3,12$; $SD = 0,955$) i istraživanja prilika ($M = 3,11$; $SD = 0,979$).

Slično prethodnim rezultatima, umjeren stepen zastupljenosti imaju dimenzije: informativna istraga ($M = 3,05$; $SD = 0,977$) i implementacija/primjena ideje ($M = 3,00$; $SD = 0,898$). Nizak stepen je zabilježen u slučaju dimenzije zagovaranje ideja ($M = 2,97$; $SD = 0,979$). Dodatno, elaborirani rezultati su prezentirani i grafički.

Grafikon 3. Inovativno ponašanje zaposlenika



Izvor: ilustracija autora

4.2. Korelaciona analiza

Shodno definisanim ciljevima i hipotezama istraživanja, kojima su se nastojali analizirati uzročno-posljedični odnosi između istraživačkih varijabli (dijeljenje znanja, razvoj ljudskih resursa, te inovativno ponašanje zaposlenika), preliminarno (za potrebe analize stepena povezanosti) korištena je Pearsonova korelacija.

Rezultati korelacione analize su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 23. Stepen povezanosti (korelacije) definisanih istraživačkih varijabli

Pearsonova korelacija (N = 301)	Dijeljenje znanja	Razvoj ljudskih resursa	Inovativno ponašanje zaposlenika
Dijeljenje znanja	1	R = 0.467 p = 0.000	R = 0.587 p = 0.000
Razvoj ljudskih resursa	R = 0.467 p = 0.000	1	R = 0.560 p = 0.000
Inovativno ponašanje zaposlenika	R = 0.587 p = 0.000	R = 0.560 p = 0.000	1

Izvor: ilustracija autora

Dobijeni rezultati (Pearsonove korelacije) ukazuju na statistički značajan ($p = 0.000 < 0.05$) i pozitivan stepen povezanosti između inovativnog ponašanja zaposlenika i varijabli: dijeljenje znanja ($R = 0.587$) i razvoj ljudskih resursa ($R = 0.560$). Također, statistički značajan ($p = 0.000 < 0.05$) i pozitivan stepen povezanosti zabilježen je u slučaju dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa ($R = 0.467$). Važno je naglasiti da prethodno prezentirani kvantitativni rezultati opravdavaju korištenje regresione analize prilikom statističkog testiranja definisanih hipoteza istraživanja.

4.3. Regresiona analiza

Uzimajući u obzir rezultate korelacione analize, za potrebe testiranja prve tri definisane hipoteze istraživanja korištena je prosta regresiona analiza. Dobijeni rezultati su u nastavku tabelarno i deskriptivno (opisno) prezentirani.

Tabela 24. Uticaj dijeljenja znanja na inovativno ponašanje zaposlenika

Prosta regresija (N = 301)	Zavisna varijabla: Inovativno ponašanje zaposlenika			
	B	Std. Error	t	p
(Constant)	1.107	0.160	6.919	0.000
Nezavisna varijabla: Dijeljenje znanja	0.653	0.052	12.523	0.000
$R = 0.587$; $R^2 = 0.344$; Adjusted $R^2 = 0.342$				
$F = 156.816$; $p = 0.000 < 0.05$				

Izvor: ilustracija autora

Rezultati proste regresije (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.344$; $F = 156.816$, $p = 0.000 < 0.05$) ukazuju da dijeljenje znanja statistički značajno objašnjava 34,4% varijabiliteta u stepenu sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju. Dodatno, nominalno povećanje dijeljenja znanja za vrijednost 1, uzrokuje statistički značajno ($p = 0.000 < 0.05$) povećanje sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju za vrijednost 0.653. Uzimajući u obzir prethodno navedene rezultate, prihvata se prva hipoteza istraživanja (H1): Dijeljenje znanja pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika.

Tabela 25. Uticaj razvoja ljudskih resursa na inovativno ponašanje zaposlenika

Prosta regresija (N = 301)	Zavisna varijabla: Inovativno ponašanje zaposlenika			
	B	Std. Error	t	p
(Constant)	1.474	0.141	10.489	0.000
Nezavisna varijabla: Razvoj ljudskih resursa	0.504	0.043	11.702	0.000
R = 0.560; R² = 0.314; Adjusted R² = 0.312				
F = 136.946; p = 0.000 < 0.05				

Izvor: ilustracija autora

I u ovom slučaju, rezultati proste regresije (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.314$; $F = 136.946$, $p = 0.000 < 0.05$), ukazuju da razvoj ljudskih resursa statistički značajno objašnjava 31,4% varijabiliteta u stepenu sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju. Dodatno, nominalno povećanje razvoja ljudskih resursa za vrijednost 1, uzrokuje statistički značajno ($p = 0.000 < 0.05$) povećanje sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju za vrijednost 0.504. Uzimajući u obzir prezentirane rezultate, prihvata se i druga hipoteza istraživanja (H2): Razvoj ljudskih resursa pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika.

Tabela 26. Uticaj dijeljenja znanja na razvoj ljudskih resursa

Prosta regresija (N = 301)	Zavisna varijabla: Razvoj ljudskih resursa			
	B	Std. Error	t	p
(Constant)	1.397	0.194	7.197	0.000

Nezavisna varijabla: Dijeljenje znanja	0.578	0.063	9.133	0.000
R = 0.467; R² = 0.218; Adjusted R² = 0.215				
F = 83.405; p = 0.000 < 0.05				

Izvor: ilustracija autora

Kao i u prethodna dva slučaja, rezultati proste regresije (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.218$; $F = 83.405$, $p = 0.000 < 0.05$) ukazuju da dijeljenje znanja statistički značajno objašnjava 21,8% varijabiliteta u razvoju ljudskih resursa. Dodatno, nominalno povećanje dijeljenja znanja za vrijednost 1, uzrokuje statistički značajno ($p = 0.000 < 0.05$) povećanje prakse razvoja ljudskih resursa za vrijednost 0.578. Shodno prezentiranim rezultatima, prihvata se i treća hipoteza istraživanja (H3): Dijeljenje znanja utiče na razvoj ljudskih resursa.

4.4. Medijatorska analiza

U slučaju testiranja, Abu-Bader, S. i Jones, T. V. (2021), medijatorske uloge razvoja ljudskih resursa u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika korištena je PROCESS metoda (generalno primjerena za uzorke manje od 1000 ispitanika). Dobijeni rezultati su u nastavku predstavljeni tabelarno i deskriptivno (opisno).

Tabela 27. Medijatorska uloga razvoja ljudskih resursa u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika

PROCESS medijatorska metoda (N = 301)												
	M (Razvoj ljudskih resursa)						Zavisna varijabla ili Y (Inovativno ponašanje zaposlenika)					
Varijable	B	SE	t	p	Confidence Interval		B	SE	t	p	Confidence Interval	
Nezavisna varijabla ili X (Dijeljenje znanja)	0.578	0.063	9.133	0.000	0.453	0.702	0.462	0.054	8.542	0.000	0.356	0.462
Medijator ili M (Razvoj ljudskih resursa)	-						0.330	0.044	7.537	0.000	2.444	0.416
R²	0.218						0.449					
F	(1, 299) = 83.405, p = 0.000						(2, 298) = 121.442, p = 0.000					

Izvor: ilustracija autora

Rezultati proste medijatorske PROCESS analize, ukazuju da je dijeljenje znanja pozitivno

povezano s razvojem ljudskih resursa ($a = 0.584$), te da je razvoj ljudskih resursa pozitivno povezan s inovativnim ponašanjem zaposlenika ($b = 0.330$). Bootstrap interval povjerenja za indirektni efekat ($ab = 0.191$) baziran na 5.000 bootstrap reuzoraka je u cjelosti iznad nule (od 0.110 do 0.288), što sugerira je razvoj ljudskih resursa medijator u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Shodno navedenom prihvata se četvrta hipoteza (H4): Razvoj ljudskih resursa ima medijatorsku ulogu u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika.

5. DISKUSIJA REZULTATA

5.1. Diskusija

Ovo istraživanje temelji se na kvantitativnim metodama kako bi se što detaljnije prezentovalo na koji način praksa dijeljenja znanja utiče na razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika u IT sektoru u BiH. Istraživanje je obavljeno uz pomoć metoda direktnog anketiranja, kako online tako i usmenog/ličnog u periodu od oktobra do decembra 2023-e godine. Demografske karakteristike se razlikuju od ispitanika do ispitanika uključujući zaposlenike različite životne dobi, obrazovnih profila, pozicija u kompanijama, vrste radnih ugovora i vlasništva kompanija. Ovaj raznoliki uzorak omogućio je bolje razumijevanje percepcija i praksi dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa unutar visokotehnoloških kompanija u BiH. Dobijeni rezultati su analizirani uz pomoć deskriptivno-komparativne analize. Dodatno, u ovom istraživanju su analizirane tri varijable a to su dijeljenje znanja, razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika.

Varijabla dijeljenje znanja je ispitana kroz četiri podskale a to su pisani doprinosi, organizacijske komunikacije, lične interakcije, te praktične zajednice. Shodno dobijenim rezultatima možemo zaključiti da je stepen dijeljenja znanja u visokotehnološkim IT kompanijama na području BiH nizak. Pri tome, najveći stepen je zabilježen kod ličnih interakcija i organizacijskih komunikacija. S druge strane, najmanji stepen dijeljenja znanja je zabilježen kod dimenzija pisani doprinosi i praktične zajednice. Prilikom mjerenja zastupljenosti prakse razvoja ljudskih resursa korištene su podskale razvoj karijere, trening i razvoj, procjena performansi, te kompenzacija. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je stepen stepen zastupljenosti prakse razvoja ljudskih resursa u visokotehnološkim IT kompanijama iz BiH umjeren. U kontekstu navedenog, najveći stepen je zabilježen u slučaju treninga i razvoja, te procjene performansi. Umjeren stepen zastupljenosti imaju dimenzije razvoj karijere i kompenzacija. Na kraju prilikom ispitivanja treće varijable, odnosno inovativnog ponašanja zaposlenika korišteno je pet podskala a to su istraživanje prilika, generisanje ideja, informativna istraga, zagovaranje ideja, te implementacija i primjena ideje. Predmetni rezultati ukazuju na to da je stepen inovativnog ponašanja zaposlenika u visokotehnološkim IT kompanijama iz BiH umjeren. Najveći stepen je zabilježen u slučaju generisanja ideja i istraživanja prilika. Dodatno, umjeren stepen zastupljenosti imaju

dimenzije informativna istraga i implementacija, odnosno primjena ideje. Međutim, nizak stepen zabilježen je prilikom analiziranja dimenzije zagovaranje ideje.

U nastavku istraživanja kako bi se prikazao uzročno-posljedični odnos između istraživačkih varijabli dijeljenje znanja, razvoj ljudskih resursa, te inovativno ponašanje zaposlenika korištena je Pearsonova korelacija. Uz pomoć Pearsonove korelacije dokazano je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između inovativnog ponašanja zaposlenika s jedne strane, te dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa s druge strane. Također, ovo istraživanje ukazuje na to da postoji pozitivna korelacija između varijable dijeljenje znanja i razvoj ljudskih resursa. Ovakvi rezultati su opravdali korištenje regresione analize prilikom statističkog testiranja definisanih hipoteza istraživanja.

Za potrebe testiranja tri definisanje hipoteze istraživanja korištena je regresiona analiza. Rezultati regresione analize ukazuju na to da dijeljenje znanja objašnjava 34,4% varijabiliteta u stepenu sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju. Pri tome, povećanje dijeljenja znanja za vrijednost 1 uzrokuje povećanje sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju za vrijednost 0.653. Na osnovu ovakvih rezultata, prihvata se i potvrđuje hipoteza H1 koja glasi: Dijeljenje znanja pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika. Također, rezultati regresione analize ukazuju da razvoj ljudskih resursa objašnjava 31,4% varijabiliteta u stepenu sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju. U kontekstu navedenog, povećanje razvoja ljudskih resursa za vrijednost 1, uzrokuje povećanje sklonosti zaposlenika ka inovativnom ponašanju za vrijednost 0.504. Uzimajući u obzir ovakve rezultate prihvata se i hipoteza H2 koja glasi: Razvoj ljudskih resursa pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika. Na kraju, izvršeno je analiziranje i treće varijable, te uz pomoć regresione analize dokazano je da dijeljenje znanja objašnjava 21,8% varijabiliteta u razvoju ljudskih resursa. Pri tome, povećanje dijeljenja znanja za vrijednost 1, uzrokuje povećanje prakse razvoja ljudskih resursa za vrijednost 0.578. Ovakvi rezultati potvrđuju i hipotezu H3 koja glasi: Dijeljenje znanja utiče na razvoj ljudskih resursa.

Na kraju, uz pomoć PROCESS metode (medijatorska analiza) ispitana je uloga razvoja ljudskih resursa u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Rezultati ukazuju na to da je dijeljenje znanja pozitivno povezano s razvojem ljudskih resursa, te da je razvoj ljudskih resursa pozitivno povezan s inovativnim ponašanjem zaposlenika. Tačnije, kroz analizu rezultata uz pomoć medijatorske analize dokazano je da je razvoj ljudskih resursa medijator u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Shodno navedenom prihvata se i četvrta hipoteza H4 koja glasi: Razvoj ljudskih resursa ima medijatorsku ulogu u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika.

Ukoliko izvršimo komparaciju dobijenih rezultata sa rezultatima drugih istraživanja možemo uočiti njihovu sličnost. Na primjer, autori Turulja *et al.* (2023) su također istraživali inovacije i HR prakse, te njihov uticaj na organizacione performanse. Kroz ovo

istraživanje autori su došli do zaključka da ljudski resursi i inovacije predstavljaju glavne izvore za izgradnju konkurentne prednosti kompanije. Ovakvi rezultati, kao i rezultati ovog rada naglašavaju važnost razvoja ljudskih resursa i inovacija s ciljem postizanja što boljih organizacionih performansi.

5.2. Teorijski i praktični doprinos rada

Doprinos ovog istraživačkog rada odnosi se na analizu i prezentaciju rezultata uticaja dijeljenja znanja i razvoja ljudskih resursa na inovativnost zaposlenika visokotehnoških bh. kompanija (iz IT industrije). Tačnije, u ovom radu su analizirane tri sljedeće varijable:

- Dijeljenje znanja;
- Razvoj ljudskih resursa;
- Inovativno ponašanje zaposlenika.

Ovaj rad doprinosi teoriji menadžmenta ljudskih resursa jer povezuje razvoj ljudskih resursa, namjeru dijeljenja znanja i inovativno ponašanje zaposlenih, te potvrđuje koliko su ova tri konstrukta međusobno prepletena. Dodatno, na praktičnom nivou rad pruža menadžerima i HR praktičarima smjernice za postupanje i rad, oblikovanje strategija i smjernica razvoja jer jasno potvrđuje da se u kompanijama mora podržavati dijeljenje znanja, moraju se razvijati zaposleni i oblikovati ambijent za inovativno ponašanje zaposlenih. Uzimajući u obzir detaljnu analizu i prezentaciju prethodno definisanih pojmova ovaj rad doprinosi i unapređuje znanje o važnosti ulaganja u razvoj ljudskih resursa, dijeljenje znanja i inovativnost. Uzimajući u obzir da su ljudski resursi najvažniji resursi svake kompanije, jako je važno voditi računa o tome da za njih postoji mogućnost rasta i razvoja, dijeljenja znanja što će zasigurno rezultirati inovativnošću kako zaposlenika tako i cjelokupne organizacije.

5.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Zaposlenici u IT sektorima otvaraju vrata digitalne budućnosti, pogotovo kada uzmemo u obzir rast ove industrije, možemo reći da trenutno ista predstavlja najčešću temu za istraživanje. Ali pored mnogobrojnih prednosti i prilika koje se vezuju za ovu industriju, ona ima i svoje izazove i ograničenja. Kao jedno od ograničenja javlja se veličina i reprezentativnost uzorka. Upravo zbog toga, za buduća istraživanja koja se budu bavila istom ili sličnom tematikom bilo bi poželjno da povećaju broj ispitanika kako bi se dobili podaci koji su što relevantiji i reprezentativniji. Pored veličine i reprezentativnosti uzorka, kao još jedno od ograničenja javlja se iskrenost ispitanika prilikom popunjavanja ankete. S obzirom na to da je u radu korištena samo procjena, uvijek postoji mogućnost prevelike subjektivnosti u toj procjeni.

Dodatno, uzimajući u obzir da je ovo istraživanje obavljeno samo u području IT industrije isto ne možemo generalizovati na područja drugih industrija. Upravo zbog toga bilo bi poželjno da se ovo istraživanje izvrši i u drugim industrijama kako bi se izvršila komparacija

dobijenih rezultata i dobile što pouzdanije informacije o tome da li dijeljenje znanja utiče na razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika u svim industrijama na području BiH.

Ovo istraživanje ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima kako bi se razumjeli mehanizmi koji leže u osnovi veze između dijeljenja znanja i inovacija, kao i kako bi se identificirale najbolje prakse upravljanja ljudskim resursima koje podržavaju inovativno radno ponašanje u IT sektoru na području BiH. Ključna područja koja mogu pomoći budućim istraživanjima, jesu razumijevanje dinamike dijeljenja znanja i upravljanja ljudskim resursima, odnosno treba nam dublja analiza metoda i alata koji nam mogu pomoći prilikom povezivanja ove dvije varijable. Na primjer, buduća istraživanja bi se mogla fokusirati na analizu tipova zaposlenih za koje je najbolje da međusobno dijele znanje. Pored toga, neophodno je ispitati koji je to najefikasniji i najbolji mehanizam dijeljenja znanja u današnjem poslovnom okruženju.

6. ZAKLJUČAK

Tokom posljednjeg desetljeća, IT industrija je doživjela stalni rast na tržištu dok je pojava interneta, pametnih telefona i ostale tehnologije promijenila životni stil zbog čega drugačije razmišljamo, komuniciramo, ali i obavljamo naše obaveze i aktivnosti. Iako je IT industrija doživjela ogroman rast, taj kontinuirani rast se predviđa i u budućnosti naročito u polju umjetne inteligencije. Upravo zbog ovih jako brzih promjena i unapređenja dijeljenje znanja i razvoj ljudskih resursa postaju jako važni i vitalni ne samo za uspjeh organizacije, već i za njen sam opstanak. Da bi jedna organizacija održala svoju konkurentsku poziciju na tržištu mora uspostaviti interne platforme za dijeljenje ideja, mentorstvo i podršku cijeloj organizaciji, te na taj način potaknuti stručnost i stvaranje inovacija. U svemu tome jako važnu ulogu igra razvoj ljudskih resursa, koji će omogućiti organizaciji da raspolaze sa ljudskim kapitalom i svim znanjem i vještinama koje posjeduje, uz motiviranje za inovativno djelovanje. Svaka organizacija koja teži inovativnom ponašanju, treba da ulaže u istraživanja i implementaciju najboljih praksi za dijeljenje znanja i razvoj ljudskih resursa, kako bi bila uspješna i konkurentna u budućnosti.

Svrha ovog istraživanja odnosi se na analizu uticaja procesa dijeljenja znanja na razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika u IT industriji na području BiH. Ovo je definitivno jedan od rijetkih istraživačkih radova koji je fokusiran na ovu tematiku na području BiH, te upravo zbog toga isti predstavlja osnovu za istraživanja u budućnosti koja će se baviti ovom ili sličnom tematikom. Ovo istraživanje obavljeno je u periodu od oktobra do decembra 2023. godine uz pomoć direktnog (online ili usmenog/ličnog) anketiranja. Prilikom testiranja definisanih varijabli korištena je petostepena skala (od u potpunosti se ne slažem do u potpunosti se slažem). Za potrebe prezentacije dobijenih podataka korištena je deskriptivno- komparativna dok su za potrebe analiziranja dobijenih podataka korištene Pearsonova korelacija, regresiona i medijatorska analiza. Pearsonova korelacija korištena je kako bi analizirali uzročno-posljedični odnos između istraživačkih varijabli dijeljenje

znanja, razvoj ljudskih resursa, te inovativno ponašanje zaposlenika. Dodatno, kako bi se testirale prve tri definisane hipoteze istraživanja korištena je prosta regresiona analiza. Prilikom analiziranja medijatorske uloge razvoja ljudskih resursa u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika korištena je medijatorska analiza (PROCESS metoda).

Ovo istraživanje je dokazalo da postoji uticaj procesa dijeljenja znanja na razvoj ljudskih resursa i inovativno ponašanje zaposlenika u IT industriji na području BiH. Tačnije, ovo istraživanje je pokazalo da dijeljenje znanja ima pozitivan efekat na razvoj ljudskih resursa i razvoj inovativnog ponašanja zaposlenika. U kontekstu navedenog, zaključeno je da razvoj ljudskih resursa ima medijatorsku ulogu u odnosu između dijeljenja znanja i inovativnog ponašanja zaposlenika. Paralelno s tim, svi ovi rezultati naglašavaju važnost kontinuiranog praćenja i unapređenja praksi dijeljenja znanja, razvoja ljudskih resursa i inovativnog ponašanja kako bi se osiguralo dugoročno uspješno poslovanje i konkurentnost visokotehnoloških kompanija iz IT industrije u BiH.

REFERENCE

1. Abu-Bader, S., Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42-61.
2. Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. i Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006.
3. Agarwal (2014.), Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement, *Personnel Review*, 43, 41-73
4. Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., Chidri, G., Mustofa, Silitonga, N., Saturadi, D., & Novitanas, D. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62-77.
5. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230.
6. Akram *et al.* (2016.), The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China, *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126
7. Akram, T., Lei, S., Haidar, M. J., & Hussain, S. T. (2019). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 117-129.
8. Al Haraisa, Y. E. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Innovation Performance. An Empirical Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 185-195.
9. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
10. Al-Ghamdi, M., Abdel-Razek, R., & Abdel-Razek, R. (2015). The Impact of Human Resource Management on Technological Innovation in Jubail Primary Industrial Sector, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 1-17.
11. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb.
12. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Bašić, B. (2016). *Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika - primjer poduzeća Podravka*. Split: Ekonomski fakultet.
14. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

15. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-29.
16. Caniels, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.
17. Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2019). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27, 159-173.
18. Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
19. Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322-330.
20. Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2021). Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, 27(2), 120-136.
21. Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice* (1st ed.). Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
22. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour*. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
23. Dongling, W., Yuming, Z., Xinmin, L., Chen, J., XiaoYi, Z., & Chang, H. (2022). Can Inter-organizational Knowledge-Sharing Improve Enterprise Innovation Performance? The Mediator Effect of Innovation Capability and the Moderator Effect of Network Characteristics. *Frontiers in Communication*, 7, 1-17.
24. Ghalazi, N. I., Long, C. S., & Ghalazi, N. (2014). *Knowledge Sharing Factors and Innovation Capability*. 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment Bandung, Indonesia, 315-320.
25. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis, *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts*, 5, 90-105
26. Hartjes, B. J. G. (2010), *Aligning employee competences with organizational innovation strategy: A case study at B.V. Twentsche Kabelfabriek*
27. Hu, M. L. M., Horng, J. S. i Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Journal of tourism management*, 30(1), 41-50.
28. Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120.
29. Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39-46.

30. Ipe, M. (2003). *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*, University of Minnesota.
31. Jotaba, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2021). Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1-18.
32. Kamasa, R., & Bulutlar, F. (2009). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
33. Kim, J., & Choi, S. O. (2020). The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(66), 1-14.
34. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
35. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
36. Lee, J. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
37. Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors. *Information & Management*, 43(3), 143-159.
38. Ling, T. C., Nasrudin, A. M. (2010). Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia. *The Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105-116.
39. Montani, F., & Stagliano, R. (2021). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52(2), 193-205.
40. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
41. Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593-601.
42. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
43. Nugraha, A., Irwansyah, Purwadi (2021). How digital knowledge sharing affects innovation work behavior and organizational innovation capability in term of sustainability development goals. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development Symposium*, 716, 1-11.
44. Nugroho, R. A. (2023). Enhancing Innovation Behavior of Digital Start-up Employees: The Role of Knowledge Sharing and Creativity. *IRJEMS International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(2), 50-63.

45. Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 517-534.
46. Pološki Vokić, N. (2004): *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, str. 455-478.
47. Pourrashidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Journal of Management and educational perspective*, 3(2), 49-76.
48. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*.
49. Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107-118.
50. Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122.
51. Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-60
52. Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 2-14.
53. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 524
54. Stržić, I. (2022). *Povezanost transformacijskog vodstva i inovativnog radnog ponašanja zaposlenika*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zagrebu, Zagreb
55. Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Domain-driven data mining in human resource management: A review of current research. *Expert Systems with Applications*, 42(4), 1749-1769.
56. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett - Koehler.
57. Turulja, L., Kožo, A., Kurtić, E., & Bach, M.P.(2023): HRM Practices and Organizational Performance: mediation Effect on Innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), 85-99.
58. Vodopija, Š. (2006). *Opća i poslovna komunikacija : priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Rijeka: Naklada Žagar.
59. Wang, Z., & Wang, N. (2012). The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
60. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development: Foundation, Framework, and Application*. Cengage Learning Publications.
61. West, M. A., & Farr, J. L. (1990.), *Innovation and Creativity at Work*, Oxford: John Wiley.

62. West, M. A., Farr, J. L. (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30
63. Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65-81.
64. Yuvaraj, S., & Mulugeta, K. (2013). Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management*, 3(1), 186-198.
65. Zhang, Z., Wang, X., & Chun, D. (2022). The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 8(25), 1-21.
66. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet, Sarajevo.
67. Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (1999). *Organizacija. Fakultet organizacije i informatike*.

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU
UNIVERZITET U SARAJEVU

Upitnik

Poštovani/a,

U cilju izrade završnog/master rada na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, provodi se empirijsko istraživanje na temu "*Dijeljenje znanja i razvoj ljudskih resursa: implikacije za inovativne organizacije*", te Vas tim povodom molimo da uzmete učešće i ispunite anonimni upitnik. Predmetni upitnik je isključivo namijenjen aktivnim zaposlenicima visokotehnoloških bh. kompanija (iz IT industrije). Molimo Vas da pažljivo pročitate pitanja koja su navedena u nastavku, te da na ista odgovorite što objektivnije i iskrenije, uz napomenu da će se vaši odgovori koristiti isključivo za potrebe istraživanja.

Indira Mušović

tel:061-769-009

e-mail: indira.musovic@gmail.com

Hvala!

DEMOGRAFIJA:

1. Vaš spol?

- 1) Muški
- 2) Ženski

2. Vaše godine starosti?

- 1) Manje od 30 godina
- 2) Od 30 do 40 godina
- 3) Od 41 do 50 godina
- 4) Od 51 do 60 godina
- 5) Preko 60 godina

3. Vaš stepen obrazovanja?

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja stručna sprema
- 3) Viša stručna sprema
- 4) Visoka stručna sprema
- 5) Magisterij ili master
- 6) Doktorat

4. Vaš bračni status?

- 1) Neoženjen/neudata
- 2) Oženjen/udata

- 3) Razveden/a
- 4) Udovac/ica
- 5) Nešto drugo

5. Vaš roditeljski status (broj djece)?

- 1) Bez djece
- 2) Jedno dijete
- 3) Dvoje djece
- 4) Troje ili više djece

6. Vaša pozicija u kompaniji?

- 1) Vlasnik
- 2) Top menadžment
- 3) Srednji nivo menadžmenta
- 4) Operativni menadžment
- 5) Zaposlenik
- 6) Pripravnik/volonter
- 7) Nešto drugo

7. Vaš radni ugovor?

- 1) Ugovor na određeno
- 2) Ugovor na neodređeno

8. Dužina vašeg radnog staža u kompaniji?

- 3) Manje od 5 godina
- 4) Od 5 do 10 godina
- 5) Preko 10 godina

9. Vlasništvo vaše kompanije?

- 1) Domaće privatno
- 2) Strano privatno
- 3) Državno/javno

10. Broj zaposlenih u vašoj kompaniji?

- 1) Manje od 10 zaposlenih (mikro kompanija)
- 2) Od 10 do 50 zaposlenih (mala kompanija)
- 3) Od 51 do 249 zaposlenih (srednja kompanija)
- 4) Preko 250 zaposlenih (velika kompanija)

11. Dužina poslovanja vaše kompanije?

- 1) Manje od 10 godina
- 2) Od 10 do 20 godina
- 3) Preko 20 godina

12. Pažljivo pročitajte stavke navedene u nastavku koje opisuju vaše aktivnosti dijeljenja znanja u kompaniji i razmislite u kojoj mjeri su iste učestale (1 ili nikad, 2 ili rijetko, 3 ili ponekad, 4 ili često, te 5 ili uvijek).

1.	Podnosite dokumente i izvještaje.	1	2	3	4	5
2.	Objavljujete radove (članke) u kompanijskim časopisima, magazinima ili biltenima.	1	2	3	4	5
3.	Dijelite dokumentaciju iz ličnih dosijea koja se odnosi na trenutni rad.	1	2	3	4	5
4.	Doprinosite idejama i mislima kompanijskoj online bazi podataka.	1	2	3	4	5
5.	Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama putem online foruma za diskusiju.	1	2	3	4	5
6.	Izražavate ideje i misli na organizacijskim sastancima.	1	2	3	4	5
7.	U potpunosti sudjelujete u sesijama brainstorminga (generisanja novih ideja).	1	2	3	4	5
8.	Iznosite prijedloge za rješavanje problema na timskim sastancima.	1	2	3	4	5
9.	Odgovarate na pitanja drugih na timskim sastancima.	1	2	3	4	5
10.	Postavljate dobra pitanja koja mogu inicirati druge na razmišljanje i diskusiju na timskim sastancima.	1	2	3	4	5
11.	Dijelite uspješne priče koje mogu koristiti kompaniji na organizacijskim sastancima.	1	2	3	4	5
12.	Otkrivete prošle lične neuspjehe ili greške u radu na organizacijskim sastancima kako bi pomogli drugima da izbjegnu ponavljanje istih.	1	2	3	4	5
13.	Pravite prezentacije na organizacijskim sastancima.	1	2	3	4	5
14.	Podržavate manje iskusne kolege izdvajanjem vremena od ličnog rasporeda.	1	2	3	4	5
15.	Uključujete se u dugoročne trenerske (coaching) odnose sa mlađim zaposlenicima.	1	2	3	4	5
16.	Provodite vrijeme u ličnom razgovoru (npr. u hodniku, za ručkom, preko telefona) s drugima kako biste im pomogli u rješavanju njihovih poslovnih problema.	1	2	3	4	5
17.	Obavještavate druge o važnim organizacijskim informacijama kroz lični razgovor.	1	2	3	4	5
18.	Dijelite strast i uzbuđenje o nekim specifičnim temama s drugima kroz lični razgovor.	1	2	3	4	5
19.	Dijelite iskustva koja mogu pomoći drugima da izbjegnu rizike i nevolje kroz lični razgovor.	1	2	3	4	5
20.	Imate online razgovore s drugima kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.	1	2	3	4	5
21.	Provodite vrijeme u e-mail komunikaciji s drugim kako biste im pomogli u njihovim problemima vezanim za posao.	1	2	3	4	5
22.	Sastajete se s članovima zajednice* kako biste kreirali inovativna rješenja za probleme koji se javljaju u radu. *Zajednica: neformalna mreža ljudi unutar ili kroz organizaciju koja dobrovoljno dijeli zajedničku praksu, stručnost i interesovanja za određene teme. To nije ni organizaciona jedinica ni tim.	1	2	3	4	5
23.	Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili vlastito iskustvo i praksu o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.	1	2	3	4	5
24.	Sastajete se s članovima zajednice kako biste podijelili uspješne i neuspješne priče o specifičnim temama sa zajedničkim interesima.	1	2	3	4	5
25.	Sastajete se s članovima zajednice kako biste ih ohrabрили njihovu izvrsnost u praksi zajednice.	1	2	3	4	5
26.	Podržavate lični razvoj novih članova zajednice.	1	2	3	4	5

27.	Šaljete povezane informacije članovima putem e-mail liste zajednice.	1	2	3	4	5
28.	Dijelite ideje i misli o određenim temama kroz kompanijski podržan online sistem prakse zajednice.	1	2	3	4	5

13. Pažljivo pročitajte stavke navedene u nastavku i razmislite u kojoj mjeri se slažete s istima odabirom jednog od ponuđenih odgovora (1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem).

1.	Organizacija pruža obuku za poboljšanje moje karijere.	1	2	3	4	5
2.	Organizacija podržava moju individualnu strategiju razvoja.	1	2	3	4	5
3.	Organizacija omogućava nepristrasno upravljanje karijerom kad god je potrebno.	1	2	3	4	5
4.	Organizacija pruža mentora za poboljšanje moje karijere.	1	2	3	4	5
5.	Adekvatna i relevantna znanja (vještine) se stiču kroz program obuke.	1	2	3	4	5
6.	Znanje i vještine povezane s pomagalima koja se koriste u programima obuke su dostupni za upotrebu.	1	2	3	4	5
7.	Programi obuke se provode za zaposlenike u svim aspektima kvaliteta.	1	2	3	4	5
8.	Aktivnosti programa obuke su usaglašeni s potrebama zaposlenih.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni su sponzorirani za programe obuke na osnovu relevantnih potreba.	1	2	3	4	5
10.	Sistem ocjenjivanja u organizaciji je orijentisan na rast i razvoj.	1	2	3	4	5
11.	Organizacija obezbeđuje pisani i operativni sistem mjerenja performansi.	1	2	3	4	5
12.	Učinak se ocjenjuje na uspostavljenim objektivnim i mjerljivim rezultatima.	1	2	3	4	5
13.	Diskusije o reviziji performansi učinka provode se uz najviši kvalitet i brigu.	1	2	3	4	5
14.	Naknade (plate) i pripadajući novčani dodaci su srazmjerni trenutnim tržišnim trendovima.	1	2	3	4	5
15.	Radni učinak je suštinski faktor (determinanta) u određivanju stimulacija i kompenzacija.	1	2	3	4	5
16.	Kompenzacijska praksa povezana je s organizacijskim zadacima i ciljevima.	1	2	3	4	5
17.	Organizacijski kompenzacijski sistem je usko povezan s finansijskim rezultatima.	1	2	3	4	5

14. Pažljivo pročitajte stavke navedene u nastavku koje opisiju vaše aktivnosti dijeljenja znanja u kompaniji i razmislite u kojoj mjeri su iste učestale (1 ili nikad, 2 ili rijetko, 3 ili ponekad, 4 ili često, te 5 ili veoma često).

1.	Koliko često tražite prilike za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda, usluge ili radnog odnosa?	1	2	3	4	5
2.	Koliko često prepoznajete prilike da se napravi pozitivna razlika u poslu, odjelu, organizaciji ili sa klijentima?	1	2	3	4	5
3.	Koliko često obraćate pažnju na nerutinske probleme na poslu, u odjelu, organizaciji ili na tržištu?	1	2	3	4	5
4.	Koliko često šire definišete probleme kako biste stekli bolji uvid u njih?	1	2	3	4	5
5.	Koliko često tražite nove radne metode, tehnike ili instrumente?	1	2	3	4	5
6.	Koliko često generišete originalna rješenja za probleme?	1	2	3	4	5
7.	Koliko često pronalazite nove pristupe za izvršenje zadataka?	1	2	3	4	5
8.	Koliko često eksperimentišete s novim idejama i rješenjima?	1	2	3	4	5
9.	Koliko često testirate ideje ili rješenja za rješavanje nezadovoljenih potreba?	1	2	3	4	5
10.	Koliko često procjenjujete prednosti i slabosti novih ideja?	1	2	3	4	5
11.	Koliko često činite važne članove organizacije entuzijastičnim za inovativne ideje?	1	2	3	4	5
12.	Koliko često pokušavate uvjeriti ljude da podrže neku inovativnu ideju?	1	2	3	4	5
13.	Koliko često „gurate“ ideje naprijed kako bi imale priliku da se implementiraju?	1	2	3	4	5
14.	Koliko često rizikujete da podržite nove ideje?	1	2	3	4	5
15.	Koliko često tražite greške u novim pristupima koji se primjenjuju na postojeći proces, tehnologiju, proizvod ili uslugu?	1	2	3	4	5

16.	Koliko često sistematski uvodite inovativne ideje u radnu praksu?	1	2	3	4	5
17.	Koliko često doprinosite implementaciji novih ideja?	1	2	3	4	5
18.	Koliko često ulažete napor u razvoj novih stvari?	1	2	3	4	5
19.	Koliko često primjenjujete promjene koje se čine korisnim?	1	2	3	4	5
20.	Koliko često uključujete nove ideje za poboljšanje postojećeg procesa, tehnologije, proizvoda ili usluge u svakodnevnu rutinu?	1	2	3	4	5

