

## MENADŽMENT INTELEKTUALNOG KAPITALA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

**Jelena Avakumović<sup>1</sup>, Dejan Gojkov<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Management, Union University Nikola Tesla, Beograd, R. Srbija  
[jelena.avakumovic@fam.edu.rs](mailto:jelena.avakumovic@fam.edu.rs)

<sup>2</sup>Angestellt, Lead Supply Chain, E.ON SE, Essen, Germany, [dejan.gojkov@gmail.com](mailto:dejan.gojkov@gmail.com)

### Apstrakt

Intelektualni kapital danas predstavlja najvažniji resurs koji obezbeđuje konkurentsku prednost svake organizacije. Zato je neophodno adekvatno upravljanje ovim resursom. Organizacije se u uslovima savremenog poslovanja okreću intelektualnom kapitalu koje poseduju, da bi unapredile svoje poslovanje, donosile što efikasnije odluke i postigle što veću efikasnost i kvalitet poslovanja. Koncept intelektualnog kapitala usmeren je direktno na poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacije, kako bi uspešno predvidele i kreirale svoju poslovnu budućnost. To je jedini način da se izazovi i opasnosti nepredvidljivog poslovnog okruženja, pretvore u šansu uspešnog poslovanja organizacije i na taj način da se ostvari konkurentska prednost.

**Ključne reči:** intelektualni kapital, ljudi i tehnologija, konkurentsko okruženje.

### Uvod

Intelektualni kapital je poslovni koncept koji za cilj ima organizaciono znanje. Prisutan je u mnogim disciplinama poput biznisa, ekonomije, psihologije i menadzmenta informacionih sistema. Intelektualni kapital povezuje u jednu celinu ljude, tehnologiju i organizacione procese. Neke koristi od intelektualnog uočljive na prvi pogled, dok su neke veoma teške za definisanje (Damnjanović, Bešlin-Feruh, & Rajković, 2020). Da bi kompanija dobila što više koristi od intelektualnog kapitala, intelektualni kapital se mora učiniti dostupan svima i međusobna podela znanja mora biti osnova za saradnju.

Intelektualni kapital podrazumeva usvajanje i korišćenje kolektivnog iskustva organizacije u čitavom poslovnom procesu i to: u dokumentima, u bazama podataka ili kao prećutno intelektualni kapital zaposlenih (Jolović, & Bobera, 2019). Mnoga istraživanja su pokazala da čak oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno intelektualni kapital. To je upravo pokretačaka snaga za inovacije, odnosno konkurentska prednost koja održava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju (Lazarević, 2019).

Osnovni cilj svake savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. To podrazumeva stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj organizaciji. Menadžment svake organizacije treba da teži stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno (Mićović, & Miletić, 2019).

Intelektualni kapital je danas u centru interesovanja. Kompanije se bore da sačuvaju dostignuti nivo razvoja i da ga unaprede prateći svaku promenu globalnog društva. Potreba prilagođavanja u skladu sa brzim promenama je glavni motiv za opstanak u društvu (Orčić & Gajić, 2020). Suočene sa novim načinom rada organizacije se okreću što više i brže novom intelektualni kapitalu i njegovoj akumulaciji kao jedinoj garanciji budućnosti.

## **UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM U ORGANIZACIJI**

Promene u konkurentskom okruženju i potreba da se održi konkurentska prednost, uslovljava preduzeće da se okreće onome po čemu se razlikuje od drugih organizacija, a to je intelektualni kapital koje poseduje. Upravljanje intelektualnim kapitalom jedne organizacije podrazumeva pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono intelektualni kapital (Rakić, & Adamović, 2019), koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Preduslov za uspešno upravljanje intelektualnim kapitalom u jednoj organizaciji, nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim zaposlenima, već stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost organizacije.

Dva su faktora koji bitno utiču na proces upravljanja intelektualnim kapitalom u jednoj organizaciji (Nadoveza, & Pešić, 2020). Prvo, poslovanje u dinamičkom i promenljivom okruženju znanja, gde su proizvodi, usluge i procesi, uslovljeni postojanjem i iskorišćavanjem znanja, zahteva menadžere koji će stremiti napred i usmeravati svoju organizaciju na pravi put. Drugi se sastoji u tome što se sada intelektualni kapital posmatra kao osnovno sredstvo za proizvodnju ili nevidljiva imovina preduzeća (Živković, 2019), što zahteva specifične strategije, politike i sredstva kojima bi se ovom imovinom upravljalo.

Izazovi dinamičkog konkurentskog okruženja uslovljavaju organizaciju, ne samo da primenjuje tehnologiju, već i da razvija sposobnost upravljanja intelektualni kapitalom. Novo i nepredvidivo poslovno okruženje stavlja naglasak na inovacije i kreativnost daleko više nego ikada pre.

Glavne oblasti na koje treba obratiti pažnju prilikom uvođenja sistema intelektualnog kapitala u jednoj organizaciji su (Award, Ghaziri, 2004):

Kultura. Promena organizacione kulture nije proces koji se može sprovesti preko noći. Izazov broj jedan je navesti ljude da svoje intelektualni kapital dele umesto da ga drže za sebe. Da bi se ovo postiglo potrebno je promeniti

stavove ljudi i njihovo ponašanje. Kompanija koja razvije pravu kombinaciju podstreka za zaposlene da sarađuju i dele svoje intelektualni kapital, na najboljem je putu da uvede uspešan system menadžmenta znanja. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje intelektualni kapital jer, sa razlogom, veruju da će, dajući intelektualni kapital, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju intelektualni kapital je moć, a niko ne želi da je izgubi. Sistem menadžmenta znanja treba da deljenje znanja učini dovoljno atraktivnim da bi potrajalo, i to atraktivnim ne samo za kompaniju, nego i za pojedinca.

Procena znanja. Procena vrednosti informacija je krucijalan korak ukoliko organizacija želi da preispita svoj metod ili da kreira sistem nagrađivanja za zaposlene koji stvaraju "najbolje" intelektualni kapital.

Obrada znanja. Mnoge organizacije ne shvataju veliku ulogu ljudskog elementa u sistemu menadžmenta znanja. Efektivan sistem menadžmenta znanja mora dozvoliti organizaciji ne samo da prikuplja i prima informacije, već i da dokumentuje proces donošenja odluka. Tehnika obrade informacija treba da bude takva da omogući prikupljanje, čuvanje, obradu i distribuciju i takve vrste znanja koja ne može biti lako svrstana u redove i kolone.

Implementacija znanja. Kada dođe do ustanovljavanja sistema menadžmenta znanja organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je već učinila mogućom ostvarenje saradnje u oblasti znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja je izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema u budućnosti.

## **EKONOMIJA ZNANJA**

Ekonomija znanja se zasniva na intelektualnom kapitalu i kontinuiranom učenju svih elemenata jedne organizacije. Glavna karakteristika koja čini jedan proizvod vrednim za korisnika je upravo intelektualni kapital koje je ugrađeno u taj proizvod ili uslugu (Lekić, Vapa-Tankosić, Rajaković-Mijailović, & Lekić, 2020). Pošto intelektualni kapital čini primarni izvor vrednosti, sledi da novom ekonomijom treba da rukovode oni koji na efektivan i efikasan način upravljaju intelektualni kapitalm, odnosno koji osvajaju, stvaraju, čuvaju, dele i na novi način kombinuju intelektualni kapital u organizaciji i ugrađuju ga u proizvode i usluge, ali brže nego što to čine njihovi konkurenti.

Peter Drucker u svom delu *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* (Drucker, 1992) naglašava da postoje sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti. Pored razvoja tehnologije, globalizacije i stvaranja svetske ekonomije, kao osnovno obeležje nove ekonomije on naglašava intelektualni kapital i potrebu da se

u centar nove ekonomije stavi intelektualni kapital i obrazovanje, kao i njihov uticaj na rad, liderstvo i društvo u celini (Janjetović, Milojević, 2016).

Ekonomiju znanja karakterišu: globalizacija koja se odlikuje otvorenom ekonomijom, konkurencijom u globalnim okvirima; intelektualni kapital kao ključni strateški faktor sticanja konkurentne prednosti (Lukinović, Opačić & Milojević, 2020); razvoj tehnologije. Ekonomski razvoj i promene na tržištu više nisu spore i predvidljive, već su brze i nepredvidljive. Životni vek proizvoda i tehnologija je kratak. Najvažniji faktor uspeha više nije kapital, sada su to: intelektualni kapital, ljudi i sposobnost. Da bi organizacija u uslovima ekonomije znanja ostvarila konkurentnu prednost, neophodno je da intelektualnim kapitalom koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost.

## **KONCEPCIJE INTELEKTUALNOG KAPITALA**

Intelektualni kapital i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju. Kao rezultat toga, intelektualni kapital postaje prostor za postizanje ušteda i značajnih napredaka u radnom učinku i konkurentskoj prednosti savremene organizacije.

Proizvodi i usluge koje su jednom preduzeću obezbeđivale uspeh u prošlosti, sve manje to čine u periodu koji sledi (Vulević, 2018). Mnogobrojne promene ne ostavljaju mesta neuspešnoj proizvodnji. Dinamika promenljivog okruženja uslovljava činjenicu da je vreme za stvaranje novih proizvoda sve kraće. Kvalitet, vrednost, inovacije i brzina za poslovni uspeh su osnovne determinante koje kompanije postavljaju sebi. Kompanije će se međusobno razlikovati sve više po onome šta znaju. Primena i razvoj intelektualnog kapitala uslovljava postojanje dve perspektive razvoja i to: perspektivu orjentisanu na informatičku i perspektivu orjentisanu na ljudsku komponentu menadžmenta znanja. Prva podrazumeva informacione tehnologije kao odgovor i rešenja svih problema menadžmenta znanja. Iako informacione tehnologije pružaju moćnu snagu i tehniku koja igra važnu ulogu u strategiji menadžmenta znanja, često se dešava da negiranje strateškog vođenja i ljudskog faktora dovodi do propadanja projekta.

Drugi pogled zasnovan na tome da je ljudski faktor ključni u razvoju intelektualnog kapitala podrazumeva da su ključni elementi intelektualnog kapitala ljudski intelekt, ljudska organizacija i sposobnosti menadžmenta. Ovde je osnovni cilj širenje transfera znanja kako unutar same organizacije, tako i sa spoljnim korisnicima i partnerima. Ovakav pogled takodje može da dovede do propasti projekta, pošto se često rešenja zasnovana na informacionim tehnologijama odbacuju (Mitrović, 2018).

Uzimajući u obzir ova dva pogleda, perspektiva intelektualnog kapitala može definisati samo uz pomoć tri komponente: procesa, ljudi i informacionih tehnologija. Zato je osnovni cilj da se napravi sistem u kome

će koristiti i ljudi i mašine na komplementaran način. To znači da se perspektiva intelektualnog kapitala nalazi u eliminisanju razlika između ova dva shvatanja.

Intelektualni kapital je dospelo do kritičnih pitanja adaptacije organizacije, opstanka i konkurencije s obzirom na rastući diskontinuitet promena u okruženju. U osnovi, intelektualni kapital zahteva nalaženje jedinstva informatičke tehnologije s jedne, i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskog bića, s druge strane.

Menadžeri treba da imaju veći osećaj za nevidljivu i neopipljivu imovinu ljudi, sadržanu u umovima i iskustvima zaposlenih. Bez ove imovine, kompanije nemaju viziju i sposobnost da predvide budućnost. Perspektive razvoja koncepta menadžmenta su velike. Savremeno doba nameće nepredvidljivo i kompleksno okruženje u kome opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Koncept intelektualnog kapitala je jedan od osnovnih načina na koji će se izazovi i opasnosti savremenog i nepredvidljivog okruženja, pretvoriti u šansu uspešnog poslovanja i na osnovu toga graditi konkurentsku prednost.

## ZAKLJUČAK

Vreme znanja ne počinje, već se dogodilo. Intelektualni kapital se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to nije prepreka za njegovu uspešnu primenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća.

Intelektualni kapital kompanijama dovodi do unapređenja komunikacije i poboljšanja saradnje između ljudi. Svest o potrebi znanja sve više uočuje na veće poverenje i poštovanje između ljudi koji su upućeni jedni na druge u radnom procesu. Sve se to odražava na unapređenje veština radnika, nivo zadataka, funkcija i sveukupne organizacije. Kao rezultat toga je podizanje produktivnosti i boljeg donošenja odluka. Sve to se postiže intelektualnim kapitalom koje radnici i menadžment preduzeća poseduju.

Nepredvidljivo i kompleksno konkurentsko okruženje nameću potrebu da opstanak i uspeh organizacije zavise pre svega od sposobnosti da se prilagode takvoj vrsti poslovanja. Poslovni subjekti se među sobom diferenciraju po onome šta znaju. Zato i proističe važnost intelektualnog kapitala kao koncepta kolektivnog znanja, čiji je cilj što efikasnija primena znanja da bi se donele najkvalitetnije odluke. U svemu tome centralnu ulogu imaju ljudi.

## Literatura

1. Award, E.M. Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall;

2. Damnjanović, R., Bešlin-Feruh, M., & Rajković, A. [2020]. Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment. *Održivi razvoj*, 2(2), 31-40.
3. Drucker, P. (1992) *The age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing*;
4. Janjetović R., Milojević I. (2016) Menadžerska analiza troškova u poslovnih subjekata. *Akcionarstvo*, 22(1), 31-48
5. Jolović, I., & Bobera, D. [2019]. Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom. *Oditor*, 5(3), 38-52.
6. Lazarević, A. D. [2019]. Upravljanje znanjem u osiguravajućim društvima. *Tokovi osiguranja*, 35(3), 35-71.
7. Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajković-Mijailović, J., & Lekić, S. [2020]. Analiza strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala u IKT preduzećima. *Oditor*, 6(3), 33-54.
8. Lukinović, M., Opačić, A., & Milojević, I. [2020]. Pravni aspekti merčendajzinga u sportu. *Oditor*, 6(2), 63-76.
9. Mitrović, L. [2018]. Sociološke marginalije o deontologiji poziva profesora emeritusa u zajednici homo academicus-a i savremenom društvu. *Godišnjak Pedagoškog fakulteta u Vranju*, 9(1), 37-46.
10. Mićović, S., & Miletić, J. [2019]. Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51.
11. Nadoveza, B., & Pešić, H. [2020]. Održivi razvoj - proizvodna snaga savremenog društva. *Održivi razvoj*, 2(1), 31-40.
12. Orčić, D. Š., & Gajić, I. R. [2020]. Humani potencijal u funkciji stvaranja intelektualnog kapitala. *Baština*, (51), 315-332.
13. Rakić, S., & Adamović, V. [2019]. Poslovna etika u funkciji uspešnog poslovanja savremenih kompanija. *Oditor*, 5(2), 42-57.
14. Vulević, B. [2018]. Upravljanje intelektualnim kapitalom u organizacijama posebne namjene. *Vojno delo*, 70(2), 432-445.
15. Živković A. (2019) Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-34