

Слађана Лолић

Универзитет за пословне студије,
Бања Лука,
БиХ

✉ lolicm@blic.net

ПРОЦЕС УСАВРШАВАЊА ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА У УСЛОВИМА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ПРОГРАМА МЕНАЏМЕНТА ЗНАЊА

PROCESS OF HUMAN RESOURCES IMPROVEMENT IN TERMS OF IMPLEMENTATION OF PROGRAMME OF KNOWLEDGE

„Информација и знање су термонуклеарна конкурентска оружја нашег доба.”
Tomas A. Stewart

Резиме: Да би савремени системи и организације могли да се успјешно носе са све већом конкуренцијом и сталним промјенама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених примјеном нових принципа у погледу на људски фактор. Морају се фаворизовати знање, способности и креативност, што доводи до интелектуализације укупног рада. Због тога је потребно регрутовати, развијати и задржавати људске потенцијале који су високо обучени, мотивисани и предани своме послу. Савремена технологија постаје доступна свима и кључни фактор за остварење конкурентске предности ће, у наредном периоду, нужно бити знање и људски потенцијал.

Кључне ријечи: ресурси знања, регрутовање кадрова, селекција радника знања, социјализација радника знања, обука и усавршавање.

ЈЕЛ класификација: M12.

Summary: If modern systems and organizations want to successfully cope with the increasing competition and the constant changes, it is necessary to allow the release of creative potential of employees by applying new principles in terms of human factors. Knowledge, skills and creativity must be favoured and that leads to the intellectualization of the total activity. Therefore, it is necessary to recruit, develop and retain human resources who are highly trained, motivated and dedicated to their work. Modern technology becomes available to everyone and a key factor for achieving competitive advantage in the future, will be knowledge and human potential.

Key words: knowledge resources, recruitment, selection, knowledge workers, knowledge workers socialization, training and development.

JEL classification: M12

1. УВОД

Менаџмент људских ресурса, као сажети израз нове филозофије и праксе менаџмента, резултат је убрзаних промјена у савременом свијету и значаја који се придаје људима и њиховим потенцијалима. Људски ресурси су најзначајнији ресурси организације и према њима се мора исказивати највиши степен пажње и интересовања. Људи, њихов развој, могућности и мотивација, као и начин на који се управља, постају одлучујући фактор конкурентске способности и развоја сваке организације. Управљање људским потенцијалима сматра се кључним за успјех сваке организације, а људски потенцијали најзначајнијим у организацији. Улагање у њих исплативије је од улагања у било које друге ресурсе. Менаџмент знања обједињује послове и задаће везане уз људе, њихово образовање, напредовање, успјех у његовом физичком, интелектуалном, друштвеном и духовном аспекту. Ова је функција прошла многе фазе развоја, од оне кад је у оквиру своје дјелатности обухватала избор апликаната, размјештај на послове и чување персоналних података, преко стручног оспособљавања, па све до формулисања политике која максимизује и развија заинтересованост људи, флексибилност и квалитет у раду. Обезбјеђивање правих људи на правом мјесту и у право вријеме, што је улога менаџмента људских потенцијала, и њихово повезивање са правим знањем у право вријеме и на

правом мјесту, што је улога менаџмента знања, захтјева креирање једне нове функције менаџмента знања који ће у центар својих активности и интересовања ставити радника знања. Из наведеног слиједи да је основна улога процеса менаџмента људских потенцијала у условима имплементације програма менаџмента знања, да кроз своје процесе обезбиједи сусретање тренутних и будућих потреба за радницима знања који посједују знање и вјештине потребне за ефикасно и ефективно обављање повјерених задатака и стварање додатне вриједности за организацију. У том правцу усмјерене су и све фазе процеса менаџмента људских потенцијала.

2. ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСА РАДНИКА ЗНАЊА

Планирање људских ресурса једна је од најзначајнијих активности управљања људским ресурсима. С обзиром на комплексност функције менаџмента људских потенцијала у условима примјене програма менаџмента знања, неопходно је њено пажљиво планирање. Сврха ове активности је доношење плана људских ресурса који ће служити менаџерима (и другим заинтересованим стејкхолдерима) као основа односно инструмент за акцију – за ангажовање људских ресурса у мјери и на начин који респектује потребу благовремене и успјешне реализације циљева организације. Сваки план људских потенцијала базира се и мора бити у складу са стратегијом организације усмјерене ка постизању и одржавању конкурентске предности. У том смислу предвиђа се не само број запослених који је потребан организацији у наредном периоду, већ и одређене вјештине, способности и знања која запослени треба да посједују да би могли благовремено и адекватно да одговоре на постављене пословне задатке (Lončarević et al. 2008, 241). Оно што је специфичност планирања људских потенцијала у наведеним условима односи се на предвиђање евентуалних празнина које могу наступити услед одласка запослених из организације (пензионисања, одсуства, отпуштања итд.) које са собом носи и потенцијалну опасност нестајања знања из организације. Пажљиво планирање ресурса радника знања треба да обезбиједи смањење оваквих ситуација на најмању могућу мјеру и адекватне кораке, у случају да таква ситуација наступи, као што је преношење знања које посједује запослени који одлази из организације на своје колеге које остају у организацији. Овдје долази до изражаја и једна од основних улога менаџмента знања, а то је претварање индивидуалног знања у колективно знање, доступно свим запосленима у организацији, чиме се обезбјеђује остајање знања у организацији и у ситуацијама одласка запослених из ње.

Користи од успјешног планирања огледају се у укључивању запослених који су спремни да преузму велику одговорност, као и спремност да испуне очекиване и неочекиване захтјеве посла уз минималне трошкове, као и уз најефикасније могуће уклапање у радну средину без ремећења радних процеса који су у току. Основне смјернице за успјешно планирање ресурса радника знања укључују (Bergeron 2007):

- Прикупљање свих потребних информација и података од топ менаџмента потребних за успјешно планирање, свјесност о консеквенцијама погрешно усмјереног планирања, постојање сагласности о активностима које се одражавају на планирано инвестирање у потенцијале, као и постојање идеје о мјерењу профита планираних активности.
- Детерминисање будућих потреба за талентима и радницима знања унутар контекста пословних циљева и стратегије. Након тога се приступа развоју профила (знања, вјештина, способности, понашања) за најважније послове и послове које је најтеже попунити.
- Пројена запослених у складу са будућим потребама за талентима у намјери да се препознају евентуална упражњена радна места у наступајућем периоду као и запослени који имају потенцијале да попуне наведена мјеста.
- Креирање, имплементација и мјерење резултата који су резултат планова за развој појединаца. За сваку област развоја, потребно је укључити: индивидуалне и групне задатке, ротацију посла, програме тренинга и обуке, програме курсева.
- Пројена ефективности планова развоја у цијелој организацији. Који проценат планова индивидуалног развоја се заиста развија у организацији? Колико наведених планова се имплементира у пракси? Да ли запослени постижу своје циљеве у развоју? Како добити сазнања о наведеним питањима?

- Изједначити одговорност. Повезати признавање и награђивање менаџера и запослених одговорних за имплементацију и развој планова.
- Посматрање и оцјењивање ефективности или профита успјешног програма планирања.

3. ДЕФИНИСАЊЕ ВЈЕШТИНА ПОТРЕБНИХ РАДНИЦИМА ЗНАЊА И РЕГУТОВАЊЕ КАДРОВА

Регрутовање је фаза процеса управљања људским ресурсима којој је сврха проналажење кадрова који имају неопходне перформансе за радно ангажовање у организацији, а који су за то (истовремено) и заинтересовани. Регрутовање у промјенљивом окружењу економије знања има за циљ да пронађе што више потенцијалних квалификованих и способних кандидата који би могли да обављају одговарајући посао на адекватан начин. Ако се узме у обзир професионализам, стручност, иновативност и креативност запослених који се траже у савременим организацијама које су увеле програм менаџмента знања, намеће се као закључак констатација да процес регрутовања треба да буде конципиран на флексибилнији начин него што је то случај са традиционално посматраним процесом регрутовања.

Улаз у процес регрутовања је двостран – процес регрутовања почиње или са појединцем који има одговарајуће особине, вјештине и знања које су потребне организацији или са идентификованом празнином у знању, тј. упражњеним радним мјестом у организацији. (Harman and Brelade 2000, 18–22). Без обзира о којој од наведених ситуација је ријеч, регрутовање је начин да се привуку радници знања. У економији знања, у којој је нагласак на вјештине и знања, организација која не презентује своје вриједности на атрактиван начин неће успјети ни да привуче раднике знања. Приступити процесу регрутовања којима би организација могла да привуче пажњу потенцијалних кандидата за посао могу да буду сљедећи (Harman and Brelade 2000, 24): спонзорство догађаја који имају велику посјећеност и бројну публику; укљученост у пројекте од друштвеног значаја; изградња веза са универзитетима и школама; екстерна реклама у медијима (новинама, магазинима итд.) намијењеним специјализованим и интересним групама, таргетирање занемарених сегмената тржишта, коришћење интернета итд. Бирањем различитих начина за привлачење потенцијалних кандидата за посао, организацији која је имплементирала програм менаџмента знања, биће на располагању најбољи радници знања. Овде, наравно, треба поменути и потребу да се оваква организација првенствено окрене интерним изворима регрутовања, дакле већ запосленима у организацији, који имају особине, вјештине и знања потребне за обављање одговарајућег посла.

Да би процес регрутовања имао успјеха, потребно је идентификовати области компетенција које би могле да буду предуслов да ће потенцијални кандидат бити и успјешан радник знања. То би биле сљедеће области компетенција (Harman and Brelade 2000, 29–30):

- специфичне вјештине за одговарајућу област;
- посвећеност учењу и развоју (евидентна посвећеност новим задацима и пројектима, трагање за новим искуством; посвећеност интелектуалној знатижељи и жељи да се разумију и разријеше питања и дилеме; посвећеност учењу нових вјештина и жеља за новим информацијама);
- постојање кооперативног приступа – кооперација и воља да се дијеле информације и знање са другима, основа је окружења знања;
- креативност – способност повезивања различитих идеја и искуства;
- способност адаптирања различитим културама.

Од метода које се користе у процесу регрутовања, а с обзиром на специфичност окружења и захтјева организације за програмом менаџмента знања у свом центру, посебно је нагласити, поред најчеће у пракси коришћених метода (оглашавање, препоруке запослених, регрутовање преко колеца и универзитета, регрутовање путем интернета и др.), значај агенција за запошљавање, тзв. *Headhunter Agency* (ловци на главе). То су специјализоване агенције за запошљавање које послодавац ангажује за проналазак врхунских стручњака. Да би квалитетно обавиле свој посао, овакве агенције треба од заинтересоване фирме да добију прецизне и подробне податке о томе какав профил потенцијални кандидат треба да има за обављање одређеног посла (Lončarević et al. 2008, 252).

4. СЕЛЕКЦИЈА РАДНИКА ЗНАЊА

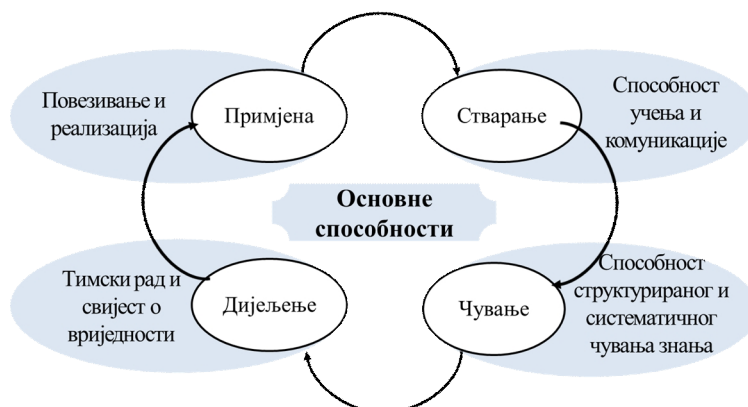
Под селекцијом подразумевамо избор особе која ће најбоље одговарати слободном радном мјесту. То значи да се у процесу селекције разним начинима одабирају и идентификују они кандидати који поседују најбоље квалификације за обављање одређеног посла. Оно што чини специфичност процеса селекције у односу на традиционално разумевање наведеног појма, а са аспекта примјене програма менаџмента знања у организацији, произлази из чињенице да се приоритет даје појединцима који могу да дају свој допринос стварању, чувању, дијелењу и примјени знања. Друга специфичност је посљедица природе знања које је потребно организацији, дакле, које је разноврсно, специфично и јединствено за сваку организацију понаособ. У том смислу не постоји најбољи начин селекције, прихватљив за сваку организацију, који би гарантовао добар избор квалитетног кандидата који би могао да са успјехом учествује у примјени програма знања.

Процес селекције у условима примјене програма менаџмента знања треба да утврди постојање одређених компетенција код кандидата које ће омогућити успјешно ангажовање у имплементацији програма. У литератури се често ове потребне компетенције групишу према кључним активностима менаџмента знања: стварање знања, чување, дијелење и примјена знања (Vorbeck and Finke 2001 48–51). Према наведеном извору, слиједи способности чије постојање код потенцијалних кандидата за посао треба да утврди процес селекције и то према кључним активностима менаџмента знања:

- За активност стварања знања: способност учења и комуникације. У контексту менаџмента знања од кључне је важности способност дијелења знања, повезивања различитих идеја, као и способност изражавања идеја, што захтијева и постојање основних комуникационих способности.
- За активност чувања знања: структурирана и систематична способност чувања и меморисања. Ова способност обухвата способност апстрактног размишљања, фокусирања на суштину и јасно, језгровито и сажето изражавање.
- За дијелење знања: способност за тимски рад и свијест о вриједности знања. Способност дијелења знања подразумева познавање и коришћење одговарајућих медија који би служили у ту сврху, а неопходна је и мотивација и спремност за дијелење знања, као и спремност за тимски рад.
- Примјена знања захтијева отвореност и флексибилност за примјену новог знања, способност коришћења медија, као и способност процјене релевантности новог знања ради његове реализације.

Слиједи графички приказ (слика 1) основних компетенција потребних у примјени програма менаџмента знања чије постојање треба да утврди ефикасан процес селекције (Vorbeck and Finke 2001, 49).

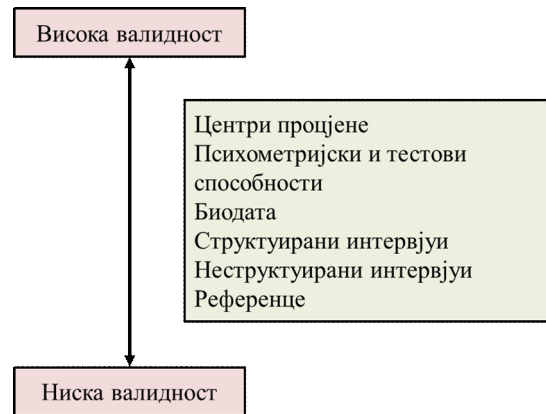
Слика 1. Основне компетенције потребне за менаџмент знања



О томе које методе ће се користити у процесу селекције потенцијалних кандидата који треба да се укључе у процес менаџмента знања не постоји јединствен став у литератури, првенствено због специфичности знања које смо већ поменули. Међу најчешће коришћеним

методама селекције (формулар, тестови, интервју, провјере биографије и препорука, физички преглед итд.), а на основу резултата које су ови методи показали у пракси менаџмента знања, ипак се може утврдити извјесни степен успјешности одређених метода селекције, уз закључак и препоруку која се намеће, а то је да је најбоље комбиновати наведене методе у складу са специфичностима ситуације у којој се примјењују. Наведену ранг-листу метода можемо видјети на слици 2 (Garvey and Williamson 2002, 124).

Слика 2. Ранг-листа метода селекције



5. СОЦИЈАЛИЗАЦИЈА РАДНИКА ЗНАЊА

Организациона социјализација је процес у коме се новозапослени радник прилагођава условима радне средине и правилима пословања целокупне организације. Сврха социјализације примљених радника је да се нови чланови колектива што брже и успјешније укључе у радну средину (односно у организацију). Тај процес детерминисан је карактеристикама посла, дефинисањем радних улога, тактикама организационе социјализације, претходним искуством новозапосленог, као и његовом социјалном укљученошћу. Социјализација новозапослених има веома велики утицај на задовољство запослених послом, стварање атмосфере повјерења и сарадње, неговање иновативног и креативног духа, као и на побољшање резултата организације у цјелини. Када говоримо о окружењу знања и организацији која уводи програм менаџмента знања, онда улога социјализације добија још више на значају. Имајући у виду особености учесника у процесу менаџмента знања, а које се посебно односе на креативност, способност стварања знања, успостављања односа повјерења са осталим запосленима, спремност да подијели своје знање и учини га доступним свим запосленима у организацији, социјализација мора бити брижљиво осмишљена. Код успјешне примјене програма менаџмента знања, нови чланови организације ће у врло кратком року бити упућени на своје задатке и послове. Њима ће бити на располагању и доступне у сваком тренутку, све потребне информације, а које се првенствено односе на опис његовог радног задатка, услове рада, очекивања које организација има у вези са његовим резултатима, приоритетима у послу, основним вриједностима организације, њеној мисији, визији и циљевима, као и осталим важним питањима, која су у вези како са осталим запосленима у организацији, тако и са организацијом у цјелини. На тај начин, скраћењем времена које новозапослени проводи у упознавању са основним организационим питањима, долази се до бржег и ефикаснијег укључивања у радну средину и преузимања повјерених му задатака.

Када се ради о ефектима организационе социјализације потребно је указати, како на важност, тако и на посљедице социјализовања на организацији, у смислу продуктивности, социјалне акомодације, обављања улога, радне мотивације и задовољства послом, као и посвећености организацији. Организациона социјализација уједно је и важан механизам самообнављања организационе културе, односно начин преношења организационе културе новим члановима. Може се констатовати да успешна социјализација повећава продуктивност запослених, њихову личну сигурност у погледу квалитетног обављања посла, мотивације,

самоефикасности, проактивног понашања, задовољства послом, преданости организацији, иновативности, сарадњи, као и дужег останка у организацији.

6. ОБУКА И УСАВРШАВАЊЕ

Аутори Garvey i Williamson (Garvey and Williamson 2002, 125) вјерују да менаџмент у организацији има способност да покрене праксу и формира структуру која ће да охрабри, подржи и развије културу учења у организацији. Да би организација била продуктивна знањем, захтијева се одређени начин размишљања, што, у неку руку, спада у одговорност појединца. Стога наведени аутори сматрају да је први корак у стварању организације продуктивне знањем да се код запослених развије осећај самосвијести. Наравно, велики је и значај који организација има у креирању корпоративне културе која подржава наведени модел размишљања, учења и рада. Говорећи о радницима знања, Peter Drucker је изнио став да „постојеће знање пред налетом новог перманентно застаријева и радници знања морају редовно да се враћају у школе“ (Drucker 2002, 188), истичући важност које стално учење и усавршавање има за савременог радника у економији знања. Са друге стране, међутим, лични напредак и стално усавршавање један је од основних начина мотивације радника знања, као и начин да се задрже у компанији. Потреба сталне обуке и усавршавања радника у економији знања не произлази само из њихових сопствених карактеристика, већ и из потребе саме економије знања да ангажује високо обучене запослене који ће бити у стању да ефикасно стварају, чувају, дијеле и примјењују знање у својим организацијама. Стога, организације морају успоставити програме сталног усавршавања и обуке својих запослених како би успјеле да одрже своју конкурентску предност засновану на знању.

С обзиром да се, као што смо већ нагласили, конкурентска предност организација заснива на способности њених запослених, радници знања и степен њиховог доприноса укупном резултату организације кључ су успјеха. За раднике знања учење и рад су блиско повезани (Whicker and Andrews 2004, 156–165). Одговарајући приступ организације обуци и усавршавању запослених, као и систематични приступ њиховом професионалном развоју, сматра се правим пословним изазовом. Учење и професионални развој релевантан за раднике знања, сматрају се саставним дијелом њихових свакодневних активности. Кључна улога коју у развоју и усавршавању радника знања имају менаџери људских потенцијала који, заједно са топ-менаџментом организације, треба да се, при спровођењу програма обуке и усавршавања у окружењу менаџмента знања, придржавају сљедећих смјерница (Harman and Brelade 2000, 59):

- развијање способности менаџера да подржавају иновације и креативност;
- тежња да запослени посједују вјештине да управљају својим учењем и развојем;
- тренинзи за стицање вјештина потребних за ефикасно коришћење информација, генерисање нових идеја и комуникационих вјештина;
- тренинзи за стицање вјештина за коришћење информационих система;
- изградња вјештина тимског рада и кооперативних модела радног окружења;
- развој ефективних континуираних програма професионалног развоја;
- утврђивање надокнаде, компензације и користи, напредовање у каријери и мотивација радника знања.

Да бисмо употпунили слику радника знања, који ефикасно и ефективно обављају послове стварања, чувања, дијелења и примјене знања, послужимо се навођењем и анализом Дракерових ставова који треба да нам помогну да изведемо закључак о томе који је најбољи начин да радници знања, добро мотивисани и задовољни својим положајем у организацији, својим максималним ангажовањем допринесу стварању додатне вриједности за организацију. Утврђивање надокнаде, компензација и користи радника знања, донекле је измијењено у односу на радника у традиционалном смислу. По Дракеру, „новац је подједнако важан радницима знања као што је важан и свима другима, али они не очекују новац као крајњи параметар, нити сматрају да је новац замјена за професионалне резултате и постигнућа. Као оштра разлика у односу на дојучерашње раднике за које је посао прије свега био зарађивање за живот, већина радника знања на свој посао гледа као на свој живот“ (Drucker 2002, 189).

Говорећи даље о мотивацији радника знања еминентни Дракер наводи да „управљање радницима знања треба да се заснива на претпоставци да су они потребни корпорацији више

него што је корпорација потребна њима. Они су свјесни да могу да оду. Они посједују и покретљивост и самопоуздање. [...] Прва ствар коју такви људи желе да знају је шта компанија тежи да постигне и у ком правцу иде. Затим, занима их лично напредовање и лична одговорност, што значи да морају добити одговарајући посао. Радници знања очекују непрекидно учење и усавршавање. Изнад свега, они траже поштовање, не толико за себе колико за своје подручје знања [...] радници знања [...] очекују да доносе одлуке у својој области“ (Drucker 2002, 204).

Можемо закључити да су питања утврђивање надокнаде, компензације и користи, напредовање у каријери и мотивација радника знања веома важна питања у савременом менаџменту људских потенцијала. Рјешења свих ових питања налазе се у самој природи савременог радника у економији знања. Дакле, традиционални одговори на ова питања више се не могу примијенити. Запослени који у организацији стварају, чувају, дијеле и примењују знање захтијевају посебан начин мотивације, његовање својих вјештина и знања, константно усавршавање и напредовање у каријери.

Компаније базирани на знању морају да учине све да би сачувале своју предност тако што ће задржати раднике знања, а то ће учинити тако што ће јачати њихову мотивацију и унаприједити системе награђивања и компензација по перформансама радника. Систем награђивања радника знања мора да се базира не само на плати, него и на нефинансијским наградама, као што су признање, одговорност и развој, а мотивација радника знања мора да буде заснована на комбиновању свих до сада познатих начина мотивисања. Највећа мотивација радника знања јесте могућност добијања смисленог посла, брига за њих од стране компаније, комбинована са фер удјелом у профиту. Једино тако мотивисани радници ће испољити посвећеност организацији, увећати своје напоре и надмашити своје циљеве (Tisen et al. 2006, 208–219). Једноставно речено, ако се од радника знања очекује да буду креативни у свом послу, организације морају бити креативне у начину на који проналазе посао који ће представљати изазов за њих и систем награђивања који ће учинити да је њихов допринос компанији поштован и награђен (Tisen et al. 2006, 224).

7. ЗАКЉУЧАК

Управљање људским ресурсима одувјек је било предмет интересовања науке и свакодневне људске праксе, као израз нужности која проистиче из групног начина живота и рада. Односи у групи непрестано су се мијењали и усавршавали током времена, а заједно са тим промјенама развијао се и процес управљања људима. Управљање људским ресурсима посебно добија на значају након индустријске револуције. Тржишни услови привређивања посебно афирмишу кадрове, као једине ресурсе у организацији са поливалентном улогом, јер су они креатори нових рјешења, ствараоци нових вриједности и односа и управљачи процесом рада и развоја организације. Менаџмент људских потенцијала има велику улогу у окружењу економије знања, а менаџмент људских потенцијала у организацијама чија дјелатност подразумијева коришћење високих технологија има улогу у успјешној примјени програма менаџмента знања. Менаџмент људских потенцијала помаже успјешном стварању, дијелењу и примјени знања унутар организација и исте карактеристике проналазимо у организацијама, а то доприноси постојању јаке везе између менаџмента људских потенцијала и успјешне имплементације менаџмента знања. Улоге менаџмента људског потенцијала које сматрамо важним за имплементацију менаџмента знања односе се, првенствено на: осјећај личног задовољства запослених својим радом, испуњеност личних амбиција и афирмација на послу, могућност дијелења знања, могућност усавршавања и обуке на послу, могућност изражавања нових идеја које се вреднују и награђују, као и доступност потребног знања и информација за успјешно обављање посла.

ЛИТЕРАТУРА

- Bergeron, Bryan.** 2007. „Succession Planning Extends to Knowledge Workers“. *Newsletter march*, Bergeron Associates.
- Drucker, Peter.** 2002. *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad: Adižes.
- Garvey, Bob and Bill Williamson.** 2002. „Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the Corporate Curriculum“. Harlow, UK: *Financial Time*. London: Prentice Hall.
- Harman, Chris and Sue Brelade.** 2000. *Knowledge Management ant the Role of HR*. London: Prentice Hall.
- Lončarević, Ranko; Branislav Mašić i Jelena Dordević-Boljanović.** 2008. *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Tisen, Rene; Daniel Andriesen i Lekan Depre.** 2006. *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adižes.
- Vorbeck, Jens and Ina Finke.** 2001. „Motivation and Competence for Knowledge Management. Knowledge Management“. *Best Practices in Europe*, Mertins, Kai, Heisig, Peter i Vorbeck, Jens. (Ed.), Springer, 48–51.
- Whicker, Leanne and Kate Andrews.** 2004. „HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential“. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42.