

Milan Mihajlović¹

Petko Stanojević²

Arsen Tešić³

MENADŽMENT ZNANJA KAO FAKTOR POVEĆANJA EFIKASNOSTI ORGANIZACIJE

Pregledni rad

UDK: 005.94

005.336.1:334.7

Rezime

Znanje danas predstavlja najvažniji resurs koji obezbeđuje konkurentsku prednost svake organizacije. Zato je neophodno adekvatno upravljanje ovim resursom. Organizacije se u uslovima savremenog poslovanja okreću znanju koje poseduju, da bi unapredile svoje poslovanje, donosile što efikasnije odluke i postigle što veću efikasnost i kvalitet poslovanja. Koncept menadzmenta znanja 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: Znanje, menadzment znanja, ljudi i tehnologija, konkurentsko okruženje.

¹ Vojna akademija, Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, milan.mih@gmail.com

² Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Karađorđeva 52, Kragujevac, c.stanojevic.vsem@gmail.com

³ Visoka škola Epoha, Mileševska 40a, Beograd, a.tesic.epoha@gmail.com

Uvod

Menadžment znanja je poslovni koncept koji za cilj ima organizaciono znanje. Prisutan je u mnogim disciplinama poput biznisa, ekonomije, psihologije i menadžmenta informacionih sistema. Menadžment znanja povezuje u jednu celinu ljude, tehnologiju i organizacione procese. Neke koristi od menadžmenta znanja su uočljive na prvi pogled, dok su neke veoma teške za definisanje. Da bi kompanija dobila što više koristi od menadžmenta znanja, znanje se mora učiniti dostupno svima i međusobna podela znanja mora biti osnova za saradnju.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje i korišćenje kolektivnog iskustva organizacije u čitavom poslovnom procesu i to: u dokumentima, u bazama podataka ili kao prećutno znanje zaposlenih. Mnoga istraživanja su pokazala da čak oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je upravo pokretačaka snaga za inovacije, odnosno konkurentska prednost koja održava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju.

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.

Menadžment znanja 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. Suočene sa novim načinom rada organizacije se okreću što više i brže novom znanju i njenoj akumulaciji kao jedinoj garanciji budućnosti.

1. Upravljanje znanjem 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 znanje koje poseduje. Upravljanje znanjem jedne organizacije podrazumeva pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Preduslov za uspešno upravljanje znanjem 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 znanjem u jednoj organizaciji. 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 znanje posmatra kao osnovno sredstvo za proizvodnju ili nevidljiva imovina preduzeća, 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 znanjem. 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 menadžmenta znanja 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 znanje 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 znanje, na najboljem je putu da uvede uspešan sistem menadžmenta znanja. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju znanje 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" znanje.

- *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.

2. Ekonomija znanja

Ekonomija znanja se zasniva na znanju i kontinuiranom učenju svih elemenata jedne organizacije. Glavna karakteristika koja čini jedan proizvod vrednim za korisnika je upravo znanje koje je ugrađeno u taj proizvod ili uslugu. Pošto znanje čini primarni izvor vrednosti, sledi da novom ekonomijom treba da rukovode oni koji na efektivan i efikasan način upravljaju znanjem, odnosno koji osvajaju, stvaraju, čuvaju, dele i na novi način kombinuju znanje 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 znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije stavi znanje i obrazovanje, kao i njihov uticaj na rad, liderstvo i društvo u celini.

Ekonomiju znanja karakterišu: globalizacija koja se odlikuje otvorenom ekonomijom, konkurencijom u globalnim okvirima; znanje kao ključni strateški faktor sticanja konkurentne prednosti; 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: znanje, ljudi i sposobnost. Da bi organizacija u uslovima ekonomije znanja ostvarila konkurentsku prednost, neophodno je da znanjem koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost.

3. Konceptije menadžmenta znanja

Znanje i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju. Kao rezultat toga, menadžment znanja 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. 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 menadžmenta znanja 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 strategijskog vođenja i ljudskog faktora dovodi do propadanja projekta.

Drugi pogled zasnovan na tome da je ljudski faktor ključni u razvoju menadžmenta znanja podrazumeva da su ključni elementi menadžmenta znanja 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.

Uzimajući u obzir ova dva pogleda, perspektiva menadžmenta znanja se 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 menadžmenta znanja nalazi u eliminisanju razlika između ova dva shvatanja.

Menadžment znanja je dospelo do kritičnih pitanja adaptacije organizacije, opstanka i konkurencije s obzirom na rastući diskontinuitet promena u okruženju. U osnovi, menadžment znanja zahteva nalaženje jedinstva informatičke tehnologije s jedne, i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskog bića, s druge strane (Malhotra, 2001) 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 menadžmenta znanja 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. Menadžment znanja se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to nije prepreka za njegovu uspešnu primenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća.

Menadžment znanja u kompanijama dovodi do unapređenja komunikacije i poboljšanja saradnje između ljudi. Svest o potrebi

znanja sve više uučuje 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 znanjem 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 menadžmenta znanja 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. Drucker, P. (1992) The age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing.
3. Malhotra, Y., (2001) Knowledge Management for the New Business World, BRINT Institute, dostupno na <http://www.kmnetwork.com/whatis.htm> Yogesh. Malhotra Brint.com.
4. http://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem.
5. Barth, S., (2002) Defining knowledge management, dostupno na <http://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=46355>.

Datum prijema: 12.11.2017.

Datum prihvatanja: 03.10.2018.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR FOR INCREASING ORGANIZATION EFFICIENCY

Review article

UDC: 005.94

005.336.1: 334.7

Summary

Knowledge today is the most important resource that ensures the competitive advantage of every organization. Therefore, adequate management of this resource is necessary. In the modern business environment, organizations turn to the knowledge they possess to improve their business, make as efficient decisions as possible and achieve the highest efficiency and quality of business. The concept of knowledge management is aimed directly at improving the effectiveness and efficiency of the organization in order to successfully anticipate and create their business future. It is the only way to turn the challenges and dangers of an unpredictable business environment into an opportunity for a successful business organization and thus gain a competitive advantage.

Keywords: Knowledge, knowledge management, people and technology, competitive environment.