

**Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, predsjednik Evropskog defendologija centra Banja Luka i glavni i odgovorni urednik naučnih časopisa Defendologija i Sociološki diskurs**

## UPRAVLJANJE ZNANJEM - IZAZOV BUDUĆNOSTI

Izraz znanje koristi se dosta površno, kao sinonim za informacije, podatak, inteligenciju ili mudrost. Da bi u potpunosti razumjeli znanje, trebamo definisati termine: podatak i informacija. *Podatak* predstavlja objektivni (međusobno neosporan) prikaz o nekom zbivanju ili stvari. Podatak je vidljiva razlika između alternativnih stanja i sistema. U ekonomskom kontekstu ga najčešće koristimo za strukturni zapis neke transakcije. Organizacija pohranjuje podatke u informacioni sistem, kako bi zaposlenicima omogućili njihovo korištenje. Svaka firma treba podatke, samo je pitanje koja i koliko. Prevelik broj podataka samo otežava identifikaciju i razumijevanje onih podataka koji su za organizaciono djelovanje bitni. Treba shvatiti da su podaci goli prikaz stanja, koje ne uključuje procjene ili interpretacije i stoga nije stimulans za djelovanje. Podatak je, dakle, nužna sirovina za izvođenje informacije. *Informacija* predstavlja podatak kojem je korisnik pridodao značenje, relevantnost i kontekst. Ona uspostavlja vezu između stvari ili zbivanja i informisane osobe, koju oplemenjuje i oblikuje. Podatak, dakle preobražavamo u informaciju kada mu damo vrijednost koristeći ga za intelektualnu operaciju (npr. kalkulaciju, kontekstualizaciju, kategorizaciju, korekciju). Učinak informacije je da modifikuje očekivanja osobe koja istu prima, te da potvrđuje ili mijenja njegovu percepciju. Pri upravljanju informacijama razlikujemo kvantitativni i kvalitativni aspekt. Prema kvantiteti to je sposobnost povezivanja i transakcije, dok prema kvaliteti, gleda se na korist i informativnost. Kada je pojedina slika što ju je stvorio pojedinac pogodnija za razumijevanje od drugih, ona postaje model stvarnosti i preuzima se od prethodnog izvora znanja. Preuzeta slika može biti ista ili slična stvarnosti, tako da ta sličnost postaje mjera kvalitete znanja. Taj proces modelovanja i prenošenja znanja predstavlja polazište svih procesnih obilježja znanja. Prema mjestima izvora znanja, kad je u pitanju organizacija, nositelji znanja obuhvataju organizaciono znanje, eksplicitno znanje pojedinca, znanje u tehnologiji (aplikacije, računari, mreže) i znanja vanjskih izvora. Menadžment znanja je nešto više od pukog prikupljanja informacija i njihovog ubacivanja u kompjutersku bazu podataka. Pravilan menadžment znanja omogućuje pojedincima, na svim nivoima organizacije pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka, dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva organizacije. U modernoj ekonomiji najvrednijim resursom današnjeg poslovanja smatra se ljudsko znanje, stoga upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog

menadžmenta. Menadžment znanja opisuje se kao najefektnije korištenje intelektualnog kapitala nekog posla. On uključuje povezivanje mozgova odgovarajućih ljudi, kako bi razmjena, rezonovanje i zajedničko djelovanje postali gotovo instinktivni i dio svakodnevnog rada. Menadžment znanja se vezuje za tzv. Organizacije koje uče. Prema Davidu Garwinu, takva organizacija je uvježbana za stvaranje, prikupljanje i transfer znanja i modifikovanje ponašanja, kako bi došlo do određenog znanja i vizija. Gotovo sve kompanije na njima svojstven način koriste menadžment znanja. Primjenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije, generalno gledano, teže da postignu dva cilja:

- kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbjeđivanja konkurentске prednosti na tržištu i
- dijeljenje postojećeg znanja u organizaciji, radi povećanja njene efikasnosti.

Sigurno je da sposobnost neke organizacije da uči i da se mijenja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da posjeduje. Iako prve studije i praksa menadžmenta znanja sežu unazad tek jednu deceniju, interesovanje za ovu oblast je od tada u značajnom porastu. Uporedo sa velikim brojem akademskih knjiga i članaka, praksa menadžmenta znanja se rapidno razvija zahtijevajući uključivanje eksperata iz različitih disciplina kao što su ekonomija, menadžment, sociologija, politologija, psihologija, filozofija, menadžment informacionih sistema itd. Menadžment znanja je strateška primjena kolektivnog znanja kompanije za stvaranje profita i povećanje udjela na tržištu. Imovina ili vrijednost znanja (ideje, koncepti), stvaraju se kompjuterizovanim prikupljanjem, čuvanjem, podjelom i usmjeravanjem korporativnog znanja. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svijesti radi stvaranja novih proizvoda zasnovanih na znanju. Ukoliko se znanje upotrebljava na pametan i strateški način, onda donosi čiste profite. Iako ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, iz analize definicija koje se pojavljuju u literaturi može se zaključiti da svaka definicija menadžmenta znanja sadrži nekoliko integralnih dijelova:

- korištenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora;
- ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima;
- promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- prenos i korištenje znanja kroz cijelu organizaciju;
- procjena koristi dobijenih primjena znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.

Upravljanje znanjem predstavlja proces koji se odnosi na identifikaciju znanja, organizovanje, pohranjivanje i distribuciju znanja i iskustva pojedinaca i grupa u okviru organizacije. Opšti cilj upravljanja znanjem je povezati one koji trebaju znanje sa izvorima znanja u organizaciji, kao i usklađivanje transfera znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja, kako bi se ispunili zadani ciljevi poslovanja organizacije. Takođe, upravljanje znanjem podrazumijeva konstantni proces obnove znanja u organizaciji i time se ono u svojoj biti razlikuje od drugih pristupa. Reinženjeringu osnovni cilj je uspješno rješavanje nekog zadanog problema u što kraćem vremenskom razdoblju, cilj procesa upravljanja znanjem je kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja da bi organizacija bila sposobna održati korak s dinamičnim tržišnim okruženjem.

### **Osnovni model upravljanja znanjem čine tri nivoa:**

nivo znanja, nivo podataka i nivo djelovanja.

### **Ovi nivoi djelovanja obuhvaćeni su sa pet ključnih procesa:**

informacionim procesom, dokumentacionim procesom, komunikacionim procesom, procesom primjene i procesom učenja.

*Nivo znanja* predstavlja nedokumentiranu implicitnu bazu organizacije i odnosi se na područje, gdje u obliku komunikacije dolazi do socijalne interakcije. Tu spada i memorija zaposlenih. Na *nivou podataka* nalaze se svi podaci organizacije koji predstavljaju dokumentovano tzv. eksplicitno kolektivno znanje. Oba nivoa povezana su procesima dokumentovanja i informisanja. Putem konteksta i informacija, zaposleni iz podataka generišu implicitna znanja, dok se kroz dokumentovanje implicitno znanje ponovo pretvara u podatke i postaje eksplicitno. Treći nivo je *nivo djelovanja*, na kojoj se **odvija proces razvoja znanja i primjene znanja u procesima stvaranja vrijednosti**. Tokom korištenja, znanje se na nivou djelovanja pretvara u konkretna djela koja stvaraju vrijednost za organizaciju. Spoznajni proces (uspostavljanje uzročno-posljedičnih veza) nakon provedenih akcija omogućava učenje, čime se proširuje postojeće korporaciono znanje. Na nivou djelovanja samo odgovarajući oblik procesa može garantovati da znanje, stečeno putem spoznaje iz prošlih projekata, bude na raspolaganju za nove projekte.

Upravljanje znanjem za ova tri nivoa odvija se: na nivou podataka ključna aktivnost je prije svega poticanje i podupiranje komunikacije i povezivanja podataka putem informacione tehnologije. Nasuprot tome se na nivou znanja samo kroz odgovarajuću organizaciju i organizacionu kulturu može postići kvalitetna razmjena i širenje, odnosno povezivanje znanja. Na nivou djelovanja samo odgovarajuće oblikovanje procesa može garantovati da znanje, stečeno putem spoznaje iz prošlih projekata, stoji na raspolaganju timovima, koji učestvuju u izradi novih projekata. Upravljanja znanjem obuhvata: analizu postojećeg znanja, definisanje ciljeva znanja, generisanje i razvoj novog znanja, prenos znanja (razmjena i širenje),

korištenje znanja, te mjerenje i vrednovanje znanja. Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza i to: pribavljanje (kreiranje) znanja, skladištenje znanja, distribucija znanja i, na kraju, primjena znanja. U organizaciji kojoj je cilj kontinuirana obnova znanja, taj proces je stalan i cikličan. **Važnost upravljanja znanjem** nije potrebno posebno naglašavati da danas konkurentska prednost kompanije zavisi o tome koliko uspješno ona upotrebljava znanja svojih zaposlenika i naročito kako brzo može naučiti i usvojiti nešto novo. Prema procjenama, najveći dio znanja, između 50 i 95%, i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, direktnom komunikacijom. Pritom se velik dio znanja izgubi, pa uglavnom kompanije upotrebljavaju oko 20% svog organizacijskog znanja. Naravno da je danas važno pronaći i zadržati ostatak neiskorištenog znanja u kompaniji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sistemsko prikupljanje i upotreba znanja u cilju generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) znatno olakšava savladavanje tog problema. Sposobnost kontinuiranog generisanja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspješnih kompanija. Za njih inovacija predstavlja dio strategije poslovanja. One posjeduju odgovarajuću modernu ustrojstvenu organizacionu strukturu i menadžment koji potiče inovativno ustrojstvo. Osnova kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova koji se sastoje od ljudi različitih profila, što je preduslov za kreiranje različitih pitanja i generisanje novih ideja. S obzirom da se do inovacije u pravilu ne dolazi u kratko vrijeme, bitno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sistemski usmjerava i razvija zacrtanu politiku, te podupire aktivnosti bitne za **praktično provođenje upravljanja znanjem** kao što su:

- poticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju;
- organizovanje neformalnih događaja i stvaranje neformalne radne okoline;
- održavanje sastanaka na kojima se razvijaju stajališta, ideje i znanje;
- organizovanje rasprava i radionica;
- ulaganje u istraživačke studije i razvoj;
- redovno analiziranje poslovnih procesa;
- samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja;
- organizovanje treninga i ostalih vidova obrazovanja zaposlenika;
- stvaranja projektne dokumentacije;
- učenje iz završenih projekata;
- provođenje analize projekata;
- upotreba znanja izvan organizacije (knjige, studije, naučne institucije);
- prikupljanje, pohranjivanje i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima;

- razvijanje preduzetničke organizacijske kulture;
- motivisanje zaposlenika nagrađivanjem, fondovima i sl.;
- razvijanje odgovarajuće tehnološke infrastrukture - informacionog sistema znanja uz upotrebu Interneta itd.