

UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI POSTIZANJA VISOKIH POSLOVNIH PERFORMANSI

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A FUNCTION OF HIGH BUSINESS PERFORMANCE ACHIEVEMENT

Mr. Šejla Branković-Merdžo
UNDP Bosnia and Herzegovina, Sarajevo

Dr. Sc. Rifet Đogić, vanredni profesor
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

REZIME

Znanje je osnovni faktor razvoja preduzeća na svim organizacionim nivoima poslovanja. Nosioci znanja su zaposleni, koji stvaraju znanje kroz razmišljanja i iskustva tokom svog života, a uvijek se nalazi u glavama pojedinaca ili grupa, ili se sastoji u obavljanju dnevno rutinskih poslova. Svako preduzeće nastoji raspolagati sa različitim znanjima, budući da zaposleni kada dolaze u preduzeće, sa sobom nose i svoje prethodno obrazovanje, iskustvo, i stručnost čime doprinose stvaranju dodane vrijednosti za preduzeće. Na globalnom tržištu napredak je moguć samo za one privrede koje vrijednuju znanje i ulažu u nove tehnologije. Ovaj rad treba da pokaže da je znanje jedan od najvažnijih organizacionih resursa u postizanju visokih poslovnih performansi što implicira da je sa istim potrebno upravljati na adekvatan način.

Ključne riječi: znanje, ljudski kapital, upravljanje znanjem, integracija znanja u poslovne procese, inovacije.

ABSTRACT

Knowledge is the main factor of company development at all organizational and business levels. Holders of knowledge are employees, who create knowledge through comprehensive experience during their lives, and it is always available in the minds of individuals or groups, or it consists of their daily routine activity. Each company is tries to have in disposal different types of knowledge, since their employees coming in the company, carry with them, their previous education, experience, and expertise and thereby contribute to the creation of added value for the company. In the global market a progress is possible only for those economies which recognize knowledge and invest in new technologies. This paper should demonstrate that the knowledge is one of the most important organizational resources contributing to high business performance which implies that it should be managed adequately.

Keywords: knowledge, human capital, knowledge management, knowledge integration in business processes, innovation.

1. UVOD

Znanje je razvijen proces i prenose ga dvije različite mreže ljudi koje komuniciraju: zajednice prakse (pojedinaac i grupa unutar organizacije) i mreže praksi (zaposleni koji se bave istim poslom iz različitih preduzeća, udružuju se grupe i izvan vlastitog preduzeća). Znanje zaposlenih, iskustvo, ideje, inovacije i motivacija razvijaju i unapređuju poslovne procese unutar preduzeća. Izazov za svako preduzeće je upravljanje i zaštita znanja, povezivanje ljudi u različite organizacione strukture u skladu hijerarhijskim nivoom i poslovnim funkcijama. Razlike u nivou znanja i tehnološke osposobljenosti, postaju glavni determinator ekonomskih podjela.

Znanje je glavna komponenta intelektualnog kapitala a time i osnovni faktor razvoja preduzeća na svim organizacionim nivoima poslovanja. Nosioci znanja su zaposleni, koji stvaraju znanje kroz razmišljanja i iskustva tokom svog života, a uvijek se nalazi u glavama pojedinaca ili grupa, ili se sastoji u obavljanju dnevno rutinskih polova. Svako preduzeće nastoji raspolagati sa različitim znanjima, budući da zaposleni kada dolaze u preduzeće, sa sobom nose i svoje prethodno obrazovanje, iskustvo, i stručnost čime doprinose stvaranju dodane vrijednosti za preduzeće. Na globalnom tržištu napredak je moguć samo za one privrede koje vrijednuju znanje i ulažu u nove tehnologije.

2. RAZUMIJEVANJE ZNANJA KAO ORGANIZACIONOG RESURSA

Znanje je najvažniji organizacioni resurs pa stoga kažemo da je ono osnovni faktor razvoja preduzeća na svim organizacionim nivoima poslovanja. Znanje je skup podataka i/ili informacija koje su organizovane, obrađene i predstavljaju osnovu za djelovanje i mijenjanje, nečega, na način da pomažu razumijevanju i djelovanju pri rješavanju podređenog problema.

Eksperti organizacije za ekonomsku kooperaciju i razvoj OECD predložili su četiri osnovna tipa znanja [1]:

- *znati šta (know what)* - odnosi se na znanje o činjenicama, tj predstavlja skup činjenica ili informacija,
- *znati zašto (know why)* - odnosi se na naučno znanje i omogućava brži napredak tehnologije i umanjuje vjerodostojnost greške u pokušajima inovacija
- *znati kako (know how)* - odnosi se na skup specijalnih vještina ili sposobnosti da se nešto napravi.
- *znati ko (know who)* - obuhvata informacije o tome ko zna što i ko zna kako šta učiniti i identifikuje pojedinačnog nosioca znanja.

Na osnovu objašnjenog, prva dva tipa znanja mogu se usvajati: slušanjem, predavanjem i korištenjem baza podataka, dok druga dva tipa znanja sadržana su u praktičnom iskustvu i socijalnim interakcijama pojedinca. Znanje, kao nematerijalna vrijednost, dijeli se na eksplicitno (izraženo) i implicitno (skriveno) znanje.

Eksplicitno (izraženo) znanje je ono znanje koje korisnik može ponoviti, pri čemu se ono može obraditi, skladištiti jednostavnim standardizovanim postupcima i korištenjem informacionih sistema i tehnologija. Takvo znanje je prenosivo u obliku informacija među pojedincima, koristi se za komunikaciju i uglavnom se oslanja na pamćenje pojedinog zaposlenika. Primjeri eksplicitnog znanja su: podaci, informacije, dokumenti, modeli, alati, politike, strategije, postupci i upute.

Implicitno (skriveno) znanje je važan nematerijalni resurs. Njime je teško raspolagati, prenositi ga i upravljati, budući da je ukorjenjeno u iskustvo, ponašanje i lične vrijednosti pojedinaca. Skriveno znanje se vrlo sporo stiče i skupo je za prenošenje (nejasnoće koje se javljaju moguće je prevazići samo ličnom komunikacijom pojedinaca koji međusobno

prenose znanje). Primjeri implicitnoga znanja su: iskustvo, ekspertiza, reputacija, odnos prema drugim ljudima i objektima koje nosi svaka osobna pojedinačno.

Cilj svakog preduzeća je održavati ravnotežu između implicitnog i eksplicitnog znanja. Kreiranjem implicitnog i eksplicitnog znanja kreira se i intelektualni kapital čime se podstiče ekonomski rast i poboljšanje produktivnost preduzeća.

3. PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM

Savremena ekonomija znanja je nova razvojna etapa, gdje je evidentno povećanje akumulacije vrijednosti i konkurentske prednosti, usljed povećanja korištenja nematerijalnih resursa. Kvalitetno upravljanje korporativnim znanjem neophodno je za stvaranje novih proizvoda i procesa, a samim tim i boljeg poslovnog rezultata. U zavisnosti od okruženja u kojem se ostvaruje poslovna aktivnost odgovarajući model upravljanja znanjem se razvija, prilagođava i primjenjuje u preduzeću.

Prvenstveno je upravljanje znanjem, usmjereno na stvaranje uslova u preduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja – sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega preduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu [2]. To je veoma kompleksan proces budući da znanje treba integrisati u poslovne procese, kreirati nove inovativne proizvode i usluge te osigurati razmjenu znanja unutar preduzeća i njegovu interakciju sa okruženjem. Aktivnosti i procesi upravljanja znanjem važne su pretpostavke, usmjerene ka povećanju vrijednosti intelektualnog kapitala i održanju konkurentske prednosti, dok njihova međusobna interakcija doprinosi stvaranju većeg profita tj. održive konkurentske prednosti. Velike svjetske kompanije koje se bave istraživanjem novih tehnologija (Research and Development - R&D), ulažu četvrtinu godišnjih prihoda u procese stvaranja novih korporativnih znanja.

Upravljanje znanjem u preduzeću zasigurno nije jednokratna aktivnost, već zahtjeva kontinuirano prilagođavanje tržištu i unapređivanje poslovnih mogućnosti preduzeća. Znanje samo po sebi ne može donijeti organizaciji konkurentsku prednost, nego pravilno upravljanje znanjem, smatraju mnogi autori.

Definicije upravljanja znanjem iznjeli su mnogi autori [3]:

- Ellen Knapp definiše upravljanje znanjem kao “Umjetnost transformisanja informacija i intelektualne svojine u trajnu vrijednost za klijente organizacije i njene zaposlenike”.
- Tom Davenport, kaže da je znanje “informacija koja posjeduje vrijednost a potiče iz ljudske glave”. Upravljanje znanjem je: “Proces bilježenja, distribucije i efikasnog korištenja znanja”

U upravljanju znanjem poseban akcenat se stavlja na stvaranje novog znanja, imajući u vidu činjenicu da znanja brzo zastarijevaju. Kako bi se uspješno upravljalo znanjem, menadžment preduzeća treba poduzeti sljedeće korake:

- Identifikovati koje znanje preduzeće posjeduje, gdje se ono nalazi, šta sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku i da li je dostupno zaposlenima.
- Analizirati koje prilike za korištenje znanja postoje, koje bi efekte imalo njegovo korištenje i koje su prepreke u njegovu korištenju.
- Revidirati kako se znanje koristi u cilju stvaranja nove vrijednosti, te utvrditi da li je njegova primjena doprinosi, novim prilikama za korištenje.

Koncept upravljanja znanjem u preduzeću treba biti: holistički kreiran, sistematski organizovan i kontinuirano razvijan jer rasipanje i gubljenje znanja u poslovnim procesima je neminovnost i svakodnevna pojava.

4. KORELACIONA VEZA ZNANJA I INTELEKTUALNOG KAPITALA

Uporedo s razvojem paradigme ekonomije znanja koja naglašava ulogu znanja u kreiranju ekonomskih vrijednosti, savremena preduzeća poslovnu strategiju baziraju na povećanju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji osigurava konkurentsku prednost. Veliki broj preduzeća fokusiran je na upravljanje znanjem i predstavlja važan dio njihove poslovne strategije i upravljanja intelektualnim kapitalom uopšte. Upravljanje znanjem usmjereno je na povećanje efikasnosti, konkurentnosti, povećanje broja inovacija, razmjene stečenih znanja i kontinuirano poboljšanje poslovanja preduzeća.

U ekonomskoj literaturi postoji nekoliko strategija upravljanja znanjem, koje su usmjerene na razvoj osnovnih oblika intelektualnog kapitala [4]:

Prva strategija usmjerena je na formiranje i korištenje znanja u okviru ljudskog kapitala. Ona odgovara na pitanja: Na koji način se sprovodi razmjena znanja među zaposlenima u organizaciji?

Druga strategija je usmjerena na formiranje i korištenje znanja u okviru organizacionog kapitala, a odnosi se na organizacione strukture, informacione sisteme, baze podataka, autorska prava, patente, licence, know-how i dr.

Treća strategija je usmjerena na formiranje i korištenje znanja u sferi spoljnih veza organizacije, gdje se koriste marketing tehnologije.

Četvrta strategija je usmjerena na optimizaciju odnosa ljudskog kapitala i partnera iz okruženja (metoda međusobnih odnosa s kupcima i dobavljačima, benčmarking i dr.).

Peta strategija je usmjerena na optimizaciju odnosa ljudskog i organizacionog kapitala. Ona odgovara na pitanja: Kako individualne kompetencije zaposlenih utiču na izgradnju elemenata organizacione strukture i kako se one mogu povećati dejstvom povratne sprege organizacione strukture na zaposlene?

Šesta strategija je usmjerena na optimizaciju veze kapitala odnosa i organizacionog kapitala.

Sedma strategija je usmjerena na kretanje znanja istovremeno (sinergijski efekat) između svih oblika intelektualnog kapitala.

Strateško upravljanje znanjem može pomoći pojedincima i grupama u razmjeni vrijednih podataka o poslovanju, može se koristiti za smanjenje viškova rada, kako bi se izbjeglo osmišljavanje pojedinih procesa ili znanja koji već postoje [5].

5. INTEGRACIJA ZNANJA U POSLOVNE PROCESE

Svako preduzeće jedinstveno je po znanju, sposobnosti i kreativnosti svojih zaposlenika te je upravo njihova kreativnost i prilagodljivost različitim uslovima poslovanja veliki doprinos opstanku preduzeća u savremenoj tržišnoj utakmici. Promjenljivo poslovno okruženje vrši stalni pritisak na preduzeća uslovljavajući ih neprekidnim unapređenjem poslovnih performansi.

Upravljanje poslovnim procesima predstavlja upravljanje promjenama životnog ciklusa procesa, radi unapređenja poslovnih procesa, a sa ciljem ostvarenja definisanih poslovnih ciljeva. Realizuju se primjenom raspoloživih znanja, vještina, alata i tehnika u preduzeću. Posmatrano sa stanovišta intelektualnog kapitala, poslovni procesi predstavljaju strukturni kapital, čiji su nosioci zaposlenici u formi ljudskog kapitala. Ti se procesi provode radi postizanja zadanih poslovnih ciljeva zadovoljenja krajnjih potošača – potrošački kapital.

Integracija znanja u poslovne procese, podrazumijeva kreiranje organizacione strukture, koja će utvrditi nivo raspoloživog znanja u preduzeću i njegovu upotrebnu vrijednost, te povezati izvore znanja i one koji znanje trebaju za ostvarenje zadatih poslovnih ciljeva. Nadalje, važno je utvrditi potrebe preduzeća za novim znanjem i odrediti kanale njihove distribucije. Jako je važno znanje, obnavljati, povećavati, proizvoditi, dijeliti i razmjenjivati u konceptualnom

okviru kreiranom od strane strateškog nivoa menadžmenta preduzeća.

Upravljanje znanjem u poslovnim procesima doprinosi većoj efektivnosti poslovnih aktivnosti, povećanju profita te smanjenju troškova poslovanja. Na efikasnost poslovnih procesa utiču: vrijeme, kvalitet i cijena (troškovi). Pažljivo balansiranje navedene tri komponente doprinosi uspješnoj realizaciji poslovnih procesa, ostvarivanje boljih rezultata te zadovoljstvo krajnjeg korisnika-potrošača.

6. INOVACIJE KAO POSLJEDICA PRODUKCIJE ZNANJA

Razvoj ekonomije zasniva se na inovativnosti počevši od individualnog nivoa, nivoa preduzeća (tehnologije, proizvodi, procesi), srednjeg nivoa i makro nivoa. U razvijenim zemaljama inovacije čine ključ uspješnog poslovanja i predstavljaju pogonsku snagu privrednog razvoja, utičući na strukturne promjene u preduzećima i povećanju konkurentske predanosti.

Inovacijska sposobnost je mogućnost preduzeća da kontinuirano redefiniše ponudu proizvoda ili usluga predviđajući zahtjeve tržišta. Inovativnost se osim u istraživačko razvojnom sektoru, ostvaruje i ostalim organizacionim sektorima, te je razvoj svijesti zaposlenika u tom smjeru imperativ za preduzeće.

Kada se u preduzeću ne postižu optimalne vrijednosti poslovanja potreba za inovativnim procesima (npr: fleksibilno mjenjanje postojećih organizacionih struktura poslovanja, tehnička racionalizacija procesa, sistema i načina rada) jedan je od prvih prioriteta. Inovacija je ključni faktor razvoja i napretka preduzeća, te bez sistemskog stimulisanja inovativnosti i nagrađivanja, razvoj preduzeća ostaje prepušten slučaju. Primjena znanja u inovativnim procesima, rezultira stvaranjem novih proizvoda i usluga, koji doprinose postizanju konkurentska prednost preduzeća i opstanak na tržištu.

Poslovna strategija preduzeća koja je kerirana na načina da stimuliše, prepoznanje i nagrađuje ideje pojedinaca, razvija svijest zaposlenih o njihovom značaju za razvoj preduzeća, ima sve predušlove za brz, uspješan i održivi poslovni razvoj.

7. ZAKLJUČAK

Znanje je glavna komponenta intelektualnog kapitala a time i osnovni faktor razvoja preduzeća. Nosioi znanja su zaposleni, koji stvaraju znanje kroz razmišljanja i iskustva tokom svog života, a uvijek se nalazi u glavama pojedinaca ili grupa, ili se sastoji u obavljanju dnevno rutinskih polova. Svako preduzeće nastoji raspolagati sa različitim znanjima, budući da zaposleni kada dolaze u preduzeće, sa sobom nose i svoje prethodno obrazovanje, iskustvo, i stručnost čime doprinose stvaranju dodane vrijednosti za preduzeće.

Znanje je skup podataka i/ili informacija koje su organizovane, obrađene i predstavljaju osnovu za djelovanje i mijenjanje, nečega, na načn da pomažu razumijevanju i djelovanju pri rješavanju podređenog problema.

Eksperti organizacije za ekonomsku kooperaciju i razvoj OECD predložili su četiri osnovna tipa znanja: 1) znati šta (know what) - odnosi se na znanje o činjenicama, tj predstavlja skup činjenica ili informacija, 2) znati zašto (know why) - odnosi se na naučno znanje i omogućava brži napredak tehnologije i umanjuje vjerodostojnost greške u pokušajima inovacija, 3) znati kako (know how) - odnosi se na skup specijalnih vještina ili sposobnosti da se nešto napravi i 4) znati ko (know who) - obuhvata informacije o tome ko zna što i ko zna kako šta učiniti i identifikuje pojedinačnog nosioca znanja.

Znanje, kao nematerijalna vrijednost, dijeli se na eksplicitno (izraženo) i implicitno (skriveno) znanje. Eksplicitno (izraženo) znanje je ono znanje koje korisnik može ponoviti, pri čemu se ono može obraditi, skladištiti jednostavnim standardizovanim postupcima i korištenjem

informativnih sistema i tehnologija. Implicitno znanje je skriveno i njime je teško raspolagati, prenositi ga i upravljati sa njim, budući da je ukorjenjeno u iskustvo, ponašanje i lične vrijednosti pojedinaca.

Obzirom da je znanje najdragocijeniji organizacioni resurs, sa istim je potrebno kvalitetno upravljati. Kvalitetno upravljanje korporativnim znanjem je neophodno za stvaranje novih proizvoda i procesa, a samim tim i boljeg poslovnog rezultata. Upravljanje znanjem je usmjereno na stvaranje uslova u preduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja – sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega preduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu.

Upravljanje znanjem u preduzeću zasigurno nije jednokratna aktivnost, već zahtjeva kontinuirano prilagođavanje tržištu i unapređivanje poslovnih mogućnosti preduzeća. U upravljanju znanjem poseban akcenat se stavlja na stvaranje novog znanja, imajući u vidu činjenicu da znanja brzo zastarijevaju. Upravljanje znanjem usmjereno je na povećanje efikasnosti, konkurentnosti, povećanje broja inovacija, razmjene stečenih znanja i kontinuirano poboljšanje poslovanja preduzeća.

Upravljanje znanjem u poslovnim procesima doprinosi većoj efektivnosti poslovnih aktivnosti, povećanju profita te smanjenju troškova poslovanja. Na efikasnost poslovnih procesa utiču: vrijeme, kvalitet i cijena (troškovi). Primjena znanja u inovativnim procesima, rezultira stvaranjem novih proizvoda i usluga, koji doprinose postizanju konkurentna prednost preduzeća i opstanak na tržištu. Poslovna strategija preduzeća koja je kerirana na načina da stimuliše, prepoznanje i nagrađuje ideje pojedinaca, razvija svijest zaposlenih o njihovom značaju za razvoj preduzeća, ima sve preduslove za brz, uspješan i održivi poslovni razvoj.

8. LITERATURA

- [1] <http://www.oecd.org/science/sci-tech/1913021.pdf> 16.06.2013.
- [2] Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital- Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009, pp 35.
- [3] Firestone J. M., McElroy, M. W., Key Issues in the New Knowledge Management, Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth-Heinemann, 2003, pp 76.
- [4] Drašković, M., Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja, Montenegrin journal of Economics vol 6. no 11, 2010, pp 91.
- [5] Skogsvik K., A .: Tutorial on Residual Income Valuation and Value Added Valuation, Stockholm School of Economics, SSE/EFI Working Paper Serires in Business Administration No: 01, 1999, pp 123.