

## UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO KONCEPT MENADŽMENTA

Derviš Šišić<sup>1</sup>

**Apstrakt:** *Znanje, fundamentalna i primijenjena nauka su uvijek mijenjali svijet nabolje i rješavali razvojne probleme.*

*Značaj tržišta znanja kao elementa ekonomije znanja sve više nadmašuje značaj tržišta materijalnih tokova i povećava ulogu efikasnog upravljanja znanjima. U ovom radu se ukazuje na rastuću ulogu i značaj znanja za stvaranje konkurentskih prednosti i navode se neka osnovna terminološka određenja iz predmetne oblasti. Opstanak i uspjeh na svjetskom tržištu osiguravaće samo ona preduzeća koja budu sposobna proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati vlastiti intelektualni kapital.*

*U ekonomiji znanja najvažniji ekonomski resursi za postizanje konkurentske prednosti više nije novac, prirodni resursi ili rad, već znanje a u njemu intelektualni kapital.*

**Ključne riječi:** *znanje, intelektualni kapital, nematerijalne aktive, ekonomija znanja, upravljanje znanjem*

### UVOD

Ekonomске promjene krajem XX i početkom XXI vijeka koje su nastale kao neposredna posljedica snažnog naučno-tehnološkog razvoja i tehničkih dostignuća, uslovile su i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja, kroz spoznaju neophodnosti sticanja i implementacije novih znanja u svim sferama ljudskog djelovanja. Ove promjene su uticale da se sve češće savremeno društvo određuje pojmovima kao što su: društvo znanja, učeće društvo ili društvo koje uči. Pod društvom znanja se uobičajeno podrazumijeva društveno ekonomski sistem ekonomsko tehnološki razvijenih zemalja čija je privreda utemeljena na znanju koje se koristi kao veoma značajan resurs kako u procesu tehnologija, informatika i obrazovanje, i dr. proizvodnje tako i u procesu upravljanja najra-

<sup>1</sup> Mr, Sveučilište/Univerzitet „ Vitez,, Travnik, d.dervis@yahoo.com

zličitim procesima. Dakle, znanje se istovremeno može koristiti i kao sredstvo za proizvodnju, ali takođe može biti i konačan proizvod samog proizvodnog ciklusa. [Miladinović, 2010:1-9]:

U osnovi učećeg društva trebalo bi da bude bolji svijet. Radno društvo ima tendenciju da postane učeće društvo. Ranson upotrebljava termin društvo koje uči pod kojim podrazumijeva novi moralni i politički poredak koji koristi učenje kao glavno sredstvo za ostvarenje istorijske tranzicije [Arsenijević, 2009: 7].

Koliko god danas bili popularni termini i projekti iz „ekonomije znanja”, „inovaciona ekonomija”, „menadžmenta znanja” i nešto manje „menadžmenta intelekta”, čini se da još uvijek dominira naučni pristup zasnovan na informacionim tehnologijama i odgovarajućim tehničkim pitanjima predaje znanja preko raznih vrsta veza.

Sve više se ulaže u kreaciju i dobijanje znanja, kao i u modeliranje njegovog prenošenja dijalogom među ljudima. Bez obzira na ogromnu moć industrije informacionih tehnologija, neumitna je činjenica da u stvari znanje i intelekt čine isključivo ljudi. Posljednjih desetak godina naglo raste značaj mnogih pitanja vezanih za znanje i upravljanje njime, kako u biznisu, tako i u akademskim i istraživačkim krugovima. Mnogi se slažu da mi već živimo u vijeku informacija, iako je jasno da savremene privrede predstavljaju koegzistenciju masovne (industrijske ekonomije obima), koja prema Hawkenu obuhvata period od 1880. do danas i informacijske ekonomije tzv. Ekonomije znanja. [Hawken,2001: 83]:

Navedene discipline se naglo razvijaju jer se shvatio da intelektualni kapital, znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustva predstavljaju neograničeni i stratejski resurs koji donosi konkurentsku prednost na tržištu .

Znanje postaje osnovni faktor proizvodnje, rad postaje fleksibilan a birokratska uniformisanost se zamjenjuje sofisticiranim oruđima systemske integracije i informacijskog

Menadžmenta. [Aune, 2001:45]:

U odlomku iz 2000. u časopisu „People Management” Harry Scarborough (Leicester University Management Centre) je upozorio da nije cjelishodno tumačenje intelektualnog

menadžmenta isključivo s pozicija tehnoloških dostignuća i pristupa, ističući značaj ljudskih resursa i razvijanja kulture koja u svojoj osnovi sadrži kreiranje, prenos i širenje

znanja. Slično je tumačenje Paula Millera, koji smatra da je izuzetno važno obraćanje pažnje na intelektualnu mrežu, koju on naziva “pokretljivost intelekta”. Smatra se da su osnovne razvojne perspektive čovječanstva povezane s ekonomijom znanja, što potencira savremenu ulogu obrazovanja i nauke.

Prednost ekonomije znanja u odnosu na “standardnu” ekonomiju zasnovanu na principu alternativnosti je u tome što razmjenom znanja dolazi do njegove multiplikacije u kojoj niko ništa ne gubi. To radikalno, čak paradigmatično mijenja teorijski pristup procesu razmjene.

Znanje i inovacije su ključni elementi civilizacijskog shvatanja društvenog razvoja.

Da bi postalo društvo znanja, ono mora biti društvo koje stalno uči . Pri tome se kvalitet obrazovanja mjeri upotrebljivošću usvojenih znanja, vještina i navika, koje su potrebne za racionalno i uspješno djelovanje u složenim i eksponencijalno promjenjivim uslovima razvijenog društva. [Pastuović,2008: 42]:

Znanje predstavlja ukupnost svega poznatog u nekom polju, činjenice i informacije te svjesnost ili familijarnost stečenu iskustvom neke činjenice ili situacije. Znanje je sistem ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti. Znanje također čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem. To je teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta. U današnje vrijeme znanje prima svu veći ulogu u uspješnosti, kako u životu tako i u poslovnom smislu. U ovom radu bazirati ćemo se više na ekonomskoj nivou.

U proizvodnim tehnologijama i proizvodima znatno se povećava dio znanja i informacija. U najrazvijenijima dijelovima svijeta više od polovine bruto domaćeg proizvoda zasnovano je na znanje, što je čisti primjer u kojem smjeru bi trebali usmjeravati našu ekonomiju. Znanje je također sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama. To je pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato, što je u ekonomiji jako bitno. Poslovanje nam svakodnevno donosi nove prepreke, uspone i padove, a uspješnost ćemo postići samo ako budemo imali dovoljno znanja i upornosti

da te prepreke savladamo i probleme riješimo. Zbog takvih situacija nastala je nova disciplina koja se bavi upravo time, a to jest upravljanje znanjem. Promjene koje je nova ekonomija znanja u nekoliko prošlih godina uvela u poslovne organizacije, uključivši promjene organizacijske strukture, organizacijske kulture, poslovnih rutina, unutarnje i vanjske komunikacije i dr., utjecale su i na razvitak novih teorija preduzeća.

Promjene djelomice proizlaze iz razvitka informacijske tehnologije i umjetne inteligencije.

Najvažnije promjene dogodile su se u teoretskom priznavanju znanja kao ključnog ekonomskog resursa.

Premda je pojam intelektualni kapital bio korišten i prije, sam koncept razvijen je u proteklome desetljeću. U svojoj bestselleru "Intellectual Capital" Thomas A. Stewart redefinirao je standarde i prioritete savremenog poslovanja, dokazujući da najvažnija imovina koju preduzeća posjeduju danas nisu materijalna dobra, oprema, financijski kapital ili tržišni udio, već su to nedodirljivi resursi: patenti, znanje radnika, informacije o kupcima i prošla iskustva koja preduzeća imaju u svojoj institucionalnoj memoriji.

## **EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU**

Šta je „knowledge based economy”, ekonomija zasnovana na znanju? Na čemu je bila zasnovana ona druga ekonomija? Za razliku od ranijih perioda kada je učešće fizičkog rada bilo jako veliko i za razliku od industrijskog perioda, kada je učešće živog rada i fizičkog rada bilo takođe vrlo veliko, ekonomija zasnovana na znanju je prije svega ona u kojoj je glavna veličina informacija, odnosno saznanje, odnosno vještina, tj. nešto što se može marketizovati.

Podrazumijeva se da dolazi do promjena u prikupljanju, kreiranju, preradi informacija itd. Kao rezultat toga najčešće firme u ovom trećem sektoru postaju manje, fleksibilnije, često sa samo virtuelnim povezanim dijelovima, sa obrazovanijim zaposlenima, bolje povezane sa sektorima za istraživanje i razvoj. Više su zavisne od nauke, konkurentnije, jer sa većim brojem firmi nivo konkurencije se povećava. Vi morate da saznanjem budete prilagođeni svemu tome. Zaposleni imaju količinu znanja koje na tržištu ima određenu vrijednost. Obrazovanje ima smisla ako podiže ovu kapitalnu vrijednost. Treba učiti ljude onome što diže

vrijednost njihovog rada kad se sutra pojave na tržištu. Cijeli smisao obrazovanja je u tome. Glavna politička dilema u vezi sa znanjem i ekonomijom vezanom za znanje je sljedeća. Jedna struja mišljenja tvrdi da država treba da pomaže obrazovanje, naučno istraživanje, nove tehnologije. Druga kaže da država samo određuje pravila igre, kreira što bolje uslove za biznis i podstiče konkurenciju. Ne treba država mnogo da se petlja i to je važno u ovom vremenu, kad informacija, znanje, ekonomija zasnovana na znanju daju ton čitavom današnjem svijetu. Kad neko krene u nešto i vidi da ne ide, treba i mora da što brže promjeni odluku. To je najvažnija današnja poruka. Dakle, takva pravila igre koja omogućuju što niže transakcione troškove i što brže prilagođavanje svih ekonomskih aktera prilika- ma koje postoje na konkretnim tržištima.

Savremena društveno-ekonomska i politička kretanja uslovlila su, dakle i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i djelovanja. Snažan razvoj informacione i komunikacione tehnologije krajem XX vijeka, predstavljao je osnovu i za nastanak i razvoj nove tzv. informacione ekonomije zasnovane na znanju i informacijama koja će ubrzo prevazići nacionalne okvire i dobiti dimenzije globalne, svjetske ekonomije. U vremenu digitalne ekonomije s fokusom na znanje upotreba informacija i znanja postaje jednako važna kao i njihova proizvodnja. Ovo novo doba ne zasniva se samo na savremenoj informacijskoj tehnologiji, već na formalnom i prećutnom znanju čovjeka da te informacije usmjeri u ekonomske aktivnosti. [ Slavica,2009: 70 ]:

Analizirajući svjetsku ekonomiju današnjice i njena osnovna obilježja, postoje „tri osnovne pokretačke i strategijske sile savremene ekonomije:

- znanje (uslovno: intelektualni kapital);
- promjene (koje stvaraju neizvjesnost i rizik i smanjuju predvidljivost) i
- globalizacija (proizvodnje, trgovine, finansija, sredstva komunikacije i informacija, tehnologije, naučno-istraživačkog rada, konkurencije i drugih oblasti).“ [Drašković,2010:83]:

Unapređivanje postojećih i uvođenje novih proizvoda moguće je ostvariti kroz sistematsko i kontinuirano sprovođenje procesa inovacija i učenja u preduzećima. Inovacija u ekonomiji znanja nije samo proces stvaranja novih proizvoda. Ona je u suštini element proizvodnog i drugih poslovnih procesa, jer preduzeće ili ostvaruje inovacije ili nestaje. [Krstić,2010:215]:

Znanje i efektivno upravljanje organizacionim znanjem podstiče kreativnost zaposlenih koja se ostvaruje kroz različite inovacije. Spособnost inoviranja je jedan

od značajnih faktora promjena i uspjeha, zbog čega su za opstanak i vitalnost preduzeća, ali i nacionalnih ekonomija i društva u cjelini, inovacije neophodnost. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentске prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. [Chakravarthy,2005:305]:

Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se sa razvojem nauke i tehnologije konstantno usavršava, što kao svoju direktnu posljedicu ima brzo zastarevanje postojećeg znanja. Zbog toga koncept permanentnog učenja sve više dobija i svoje praktično, tržišno utemeljenje i danas postaje jedan od dominantnih strategijskih ciljeva menadžmenta preduzeća, i uz pristup show how preduslov uspješnog upravljanja promjenama na području znanja u savremenim organizacijama. Da bi preduzeća današnjice zadržala ostvarene konkurentске prednosti, ona moraju konstantno da analiziraju i predviđaju poslovno okruženje u svjetlu izbora najbolje strategije za unapređenje svog rada.

Posmatrane sa ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentске prednosti kao pretpostavke razvoja, savremena preduzeća omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vrijeme koje je potrebno za njihovu praktičnu primjenu. Pri tome ne treba zaboraviti da se znanje ne može transplantirati, ali se zato može steći, odnosno, sticati. [Gaponenko,2008:85]:

## **EKONOMIJA ZNANJA**

Mnogi stručnjaci smatraju kako se već sada nazire kraj informatičke ere i da se nalazimo na pragu ulaska u novo doba za koje je Druker, proslavljeni autor u oblasti ekonomije i menadžmenta, uveo naziv “ekonomija znanja”. U godinama koje slijede sva pravila, mehanizmi i načini djelovanja moraju biti prilagođeni svijetu kao “globalnom selu” u kome je znanje, kao rezultat posjedovanja i analiziranja informacija, često daleko najvažniji i najskuplji resurs.

Ideologema F. Bekona iz 17. vijeka „Znanje je moć“ u potpunosti se ostvaruje u ekonomiji znanja, u kojoj se znanje pojavljuje kao novi faktor proizvodnje,

temelj razvoja uslužne sfere, osnovni faktor ljudskog kapitala, informaciono-komunikacionih tehnologija i inovacija, osnovni izvor konkurentskih prednosti i ekonomskog rasta firmi, regiona i nacionalnih privreda.

Ekonomija znanja se formira i širi na bazi korišćenja znanja kao unikalnog, neograničenog i samostalnog faktora proizvodnje, kojeg je nemoguće supstituisati drugim resursima. U njoj se znanje pretvara u ekonomska dobra i dohodak u većini privrednih djelatnosti, a ne samo u onima koje su direktno povezane s najvišim tehnologijama. Organizacije se sve više pretvaraju u inovacione, pri čemu kao predmet inovacije postaju ne samo proizvodi i tehnologije, nego i načini organizacije i uzajamnog djelovanja s kupcima.

Preko povećanja konkurentске sposobnosti organizacija i privrede znanje omogućuje njihov održiv ekonomski rast i razvoj. Ekonomiju znanja karakteriše veći stepen rizika, jer se promjene eksponencijalno povećavaju, a pojava novih znanja i inovacija sve brže obezvređuje i materijalne i nematerijalne elemente i faktore proizvodnje dominantna karakteristika ekonomije znanja je korišćenje informacionih resursa, koji se značajno razlikuju od tradicionalnih .

Izgradnji ekonomije znanja mora prethoditi državno obezbjeđenje zaštite socijalnih sloboda, dobrog obrazovnog sistema, kvalitetne institucionalne sredine, garantovanih pravila vođenja biznisa i razumnog bilansa između državne kontrole i tržišnih sloboda. Odsustvo navedenih

uslova govori da je samo riječ o običnoj paroli. Navedeni uslovi mogu poslužiti kao dobri kriterijumi za ocjenu realne mogućnosti razvoja ekonomije znanja.

Ekonomiju znanja karakteriše postojani rast učešća naučno-istraživačkog rada u troškovima države i privatnih firmi, kao i stabilni rast kapitalizacije naučno intenzivnih firmi. Naučna istraživanja svjedoče o stabilnom rastu vrijednosti intelektualnog kapitala .

## **NASTANAK UPRAVLJANJA ZNANJEM**

Upravljanje znanjem ima dugu povijest, počevši od razgovora i diskusija na radom mjestu, korporativnih biblioteka te programa profesionalnog treninga te programa s mentorima. Znanje je oduvijek bilo centar ljudskog učinka. Sveiby ga je definirao kao „kapacitet za djelovanje“, a Davenport i Prusack su dodali



da je znanje „forma informacije visoke vrijednosti spremna da je primijenimo na odluke i radnje“. Povijest upravljanja znanjem datira do najranijih civilizacija. Sumerove i Akkadove arhive 2te arhive otkrivene u Ebla-i u Siriji, starije od 4000 godina, su sve bile pokušaji da se organiziraju zapisi njihovih civilizacija da bi se te visoko vrijedne informacije sačuvale i spriječilo njihovo gubljenje iz generacije u generaciju.

Čuvanje znanja pod svaku cijenu je dovelo i do nekih od najpoznatijih antičkih biblioteka, najpoznatija među njima je dakako Biblioteka u Aleksandriji u Egiptu osnovana oko 200. prije Krista i sačuvana je gotovo 1000 godina, do znamenitih Arapa koji su, pod izlikom da je sve potrebno znanje sadržano u Kuranu, spalili taj dragocjeni repozitorij antičkih znanja i umjetnosti.

Upravljanje znanjem je nastalo kombiniranjem i korištenjem različitih znanosti kao što su psihologija, ekonomija, filozofija i sociologija. Do nekih spoznaja koje se i danas koriste u upravljanju znanjem se došlo i promatranjem svakodnevnog rada, kao što je nobelovac Kenneth Arrow primijetio da je za proizvodnju drugog aviona potrebno znatno manje vremena nego za izradu prvog, te je to komentirao u svom radu „Učenje kroz rad“<sup>4</sup> iz 1962.

Često pitanje je što je to upravljanje znanjem i zašto je ono važno u današnjem svijetu. Znanje i inovacije su u današnjem svijetu glavni poslovni pokretači ekonomije, a upravljanje znanjem nam omogućuje da identificiramo strateški najvažnija znanja za unapređenje bilo koje organizacije te organiziramo najdjelotvorniji protok znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti organizacije. Slijedeći osnovna pravila te koristeći metode upravljanja znanjem organizacijama i preduzećima je lakše postati i ostati kompetitivnima na današnjim tržištima. [Bekker,2003: 9]:

Upravljanje znanjem je način systemske organizacije, pohrane i dijeljena prikupljenog znanja u svrhu postizanja ciljeva neke organizacije. Upravljanje znanjem je još relativno novi pojam koji nije ni u potpunosti akademski istražen, a u Bosni i Hercegovini čak i veoma rijetko primijenjen sistem. Zbog toga što nije istraženo u potpunosti, u njemu leži veliki potencijal, ali i visoka cijena u obliku potrebe daljnjeg istraživanja, širenja znanja te upoznavanja u praksi. Upravljanje znanjem se uglavnom fokusira na organizacijske ciljeve poput poboljšanja učinka, kompetitivne prednosti, inovacije, distribucije naučenih znanja te neprestanog unapređenja organizacije. Upravljanje znanjem se preklapa s organizacijskim učenjem, a može se raspoznati jer naglašava dijeljenje i distribuciju znanja te ih postavlja kao prioritet.



Pomaže i pojedincima i skupinama da smanje ili u potpunosti odstrane nepotreban rad, smanjuje period privikavanja i učenja kod novih zaposlenika te olakšava organizaciji lakšu adaptaciju neprestano mijenjajućoj okolini i tržištima.

Najvjerojatnije je najvažniji događaj za upravljanje znanjem kakvim ga poznamo danas konferencija održana u Bostonu . Na konferenciji se pokušalo definisati što je zapravo organizacijsko znanje te ga teoretski odvojiti od informacija i podataka. Znanje je najvažniji pojam koji se nije uspio definisati kao faktor koji može pomoći u računanju produktivnosti. Nakon mnogo izlaganja i prezentacija sudionici su došli do zaključka da čak ni savršeno upravljanje resursima , informacijama i znanjem ne mora voditi povećanju produktivnosti ili inovacijama. Upravljanje znanjem je čak i danas neistražena grana znanosti, a nekoć je bila veoma rijetka i u praksi. Nekoliko projekata koje možemo nazvati početkom dovođenja upravljanja znanja u praksu je počeo General motors pod vodstvom glavnog menadžera za znanje koji je u to vrijeme bio Vince Barabba. Još nekoliko preduzeća koja su unijela inovativnost sa projektima unutar tvrtki su bile i Huges Aerospace And Electronics .

Postoji puno različitih teorija o znanosti upravljanja znanjem koje nemaju zajedničkih tačaka slaganja, pristupi se razlikuju od autora do autora. Kako znanost stari te se sve više proučava s akademskog stajališta tako je sve više akademskih debata vezanih i uz teoretski i uz praktični dio upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem u organizaciji se svodi na to da preduzeće svjesno i sveobuhvatno prikuplja, organizira, distribuira i analizira svoje znanje u smislu resursa, dokumentacije i ljudskih vještina.

## PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Tvrtke koje su orijentisane prema kupcima, svoje znanje dokumentiraju te ga razvijaju kao konkurentnu prednost. Vrijednost upravljanja znanjem leži u donošenju odluka koje su bazirane na znanju dostupnog u organizaciji. To su izazovna pitanja za voditelje zbog poslovnog upravljanja i osposobljavanja. U prošlosti tvrtke su bile usmjerene na upravljanje fizičkom imovinom, a ne na upravljanje nematerijalnom imovinom, kao što su intelektualno vlasništvo.

Ovo je veći izazov, jer takvo znanje podupire u osnovne sposobnosti koje određuju kvalitetu isporuke proizvoda i usluga svakodnevno korisnicima na tržište. Aktivnosti upravljanja znanjem obuhvaćaju stvaranje znanja, kodifikacije tog znanja, lokacija i prijenos znanja.

Stvaranje znanja akvizicijom podrazumijeva stvaranje znanja putem prikupljanja narudžbi kupaca sa strane dobavljača. Prikupljene narudžbe daju informacije dobavljaču kakve proizvode kupac želi, kakav je trend određenih proizvoda ili usluga te u kojem smjeru usmjeriti organizaciju kako bi postigli što veće zadovoljstvo kupaca. Pod namjenskim resursima smatraju se resursi koje organizacija posjeduje a namijenjeni su za stvaranje znanja. Poduzeća imaju resurse namijenjene za unutarnje upravljanje znanjem, najčešće kao dio odjeljenja za strategiju poslovanja, IT ili menadžmenta ljudskim resursima. U slučaju spajanja dviju tvrtki sakupljaju se znanja i iskustva obiju strana te nastaje novo znanje. Takvo znanje može pridonijeti više od samog znanja koje je tvrtka imala prije spajanja, ali ga je potrebno prilagoditi potrebama tvrtke prije nego što ga tvrtka počine primjenjivati.

U samom nastanku organizacije slijede mnoge promijene na koje se organizacija mora prilagoditi kako bi opstala. U procesu tih adaptacija stječu se mnoga znanja koja se odnose počevši na struktura organizacije pa do tržišta u kojem organizacija sudjeluje. Umrežavanje znanja podrazumijevanje spajanje znanja dva ili više sektora organizacije. Na primjer stvaranjem baze podataka koju će istovremeno koristiti nabava i proizvodnja tvrtke u namjeri da podaci budu pravovaljani i na vrijeme ažurirani.

## UPRAVLJANJE ZNANJIMA

Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*, ) je poslovna filozofija i stalni proces u organizacijama koje znanje i inovativnost smatraju svojim strateškim oružjima. Upravljanje se znanjem sastoji od raznih metoda i postupaka koji osiguravaju da se ciljevi organizacije ostvaruju putem učinkovitog stvaranja znanja, komunikacije i dijeljenja znanja, njegovog prikupljanja i pohranjivanja te ponovnog korištenja. Učinkovito upravljanje znanjem nemoguće je bez odgovarajuće korporativne kulture, a potpomognuto je IT alatima.

Upravljanje znanjima u organizaciji je sistematski proces traženja, identifikacije, generisanja, sistematizacije, čuvanja, korišćenja i predaje informacija i znanja, koje zaposleni mogu stvarati, usavršavati i primjenjivati u cilju dobijanja konkurentskih prednosti. Radi se o kombinaciji pojedinih aspekata kadrovske, inovacione, strategijske, projektnog i komunikacionog menadžmenta, kao i korišćenja informacionih tehnologija u upravljanju organizacijom .

Upravljanje znanjima je ključni elemenat ekonomije znanja, o čemu govore tehnologije vještačke inteligencije i semantičkog predstavljanja znanja preko računarskih tehnika i informaciono-komunikacionih tehnologija. (Makarov,2003:450):

Jer, znanje samo po sebi ne može donijeti organizaciji konkurentsku prednost, nego pravilno upravljanje znanjem, smatraju mnogi autori, kao npr. Chakravarthy i dr. Savremene kompanije su orijentisane na efikasnu organizaciju svojih biznis funkcija, što zahtijeva visoke kvalifikacije resonala,veliko iskustvo i savremena znanja. Tako se krajem prošlog vijeka u teoriji menadžmenta pojavio pravac upravljanje znanjima , kao „sistematsko formirane,obnavljanje i primjena znanja s ciljem maksimizacije efikasnosti firme” (Karl Wiig). Njegov predmet je zbir znanja i iskustvasvih radnika kompanije , kao i formalizovana znanja koja se čuvaju u bazama podataka.

Definicija termina znanje u okviru navedene discipline obuhvata informacije koje postoje u organizaciji i koje se mogu primijeniti radnici u procesu realizacije svakodnevnih operacija i biznis ciljeva organizacije. Smatra se da se strategije upravljanja znanjima zasnivaju na uzajamnim odnosima između osnovnih oblika intelektualnog kapitala. (Kolaković, 2003:450):

Prva strategija je usmjerena na formiranje i korišćenje znanja u okviru ljudskog kapitala. Ona odgovara na pitanja: Na koji način se sprovodi razmjena znanja među zaposlenima u organizaciji? Kako se povećavaju njihove kompetencije i kako se one koriste u cilju povećanja konkurentске sposobnosti? Druga strategija je usmjerena na na formiranje i korišćenje 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 korišćenje znanja i sferi spoljnih veza organizacije,

gdje se koriste marketing tehnologije. Četvrta strategija je usmjerena na optimizaciju odnosa ljudskog kapitala i kapitala odnosa . 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 kapital odnosa i organizacionog kapitala., a sedma je usmjerena na kretanje znanja istovremeno između svih oblika intelektualnog kapitala.

## TERMINOLOŠKA ODREĐENJA

U ekonomskoj literaturi se pojedini termini često koriste kao sinonimi, ili u sličnim kontekstima, pa ih je radi razlikovanja potrebno detaljno objasniti i definirati, da bi se shvatila njihova međusobna povezanost i relacije. Jedan od najopštijih termina je socijalni kapital, pod kojim se podrazumijevaju kapitalizirane ekonomske koristi, koje dobija društvo od komuniciranja, saradnje, uzajamnog djelovanja i povjerenja, koji se formiraju u ravni ekonomskih odnosa između pojedinih ličnosti. Riječ je o kapitalu trajnih i manje ili više institucionaliziranih odnosa između individualaca i organizacija, koji olakšavaju aktivnosti i stvaraju vrijednost. Socijalni kapital pozitivno utiče na ekonomske transakcije, proizvodnju, povjerenje, spremnost preuzimanja rizika, kvalitet pregovaranja, smanjenje troškova transakcija i pogrešnih informacija, itd. Svjetska banka tu ubraja institute, odnose i norme koji formiraju kvalitativno i kvantitativno socijalno uzajamno djelovanje u društvu. Ekonomija znanja znači kombinovanje konvencionalnih ekonomskih teorija, zasnovanih na zakonima tržišta i korisnosti ekonomskih dobara, s pojmom neopipljivih vrijednosti. Konkurentska prednost se seli od fizičkog prema neopipljivom i od vidljivog prema nevidljivom .

Poslovanje organizacije postaje sve više znanjem intenzivno, a sve manje kapitalno-intenzivno, upravo zato što intelektualni kapital postaje najznačajniji i razvojno najpropulzivniji.

Njegovu strukturu čine tri oblasti: ljudski kapital (znanja, obrazovanje, komunikativnost, praktične navike, stvaralačke sposobnosti, moralne vrijednosti, leaderske osobine, motivacija, kultura ljudi i druge osobine individua, koje doprinose stvaranju ličnog, socijalnog i ekonomskog blagostanja , organizacioni kapital (tehničko i programsko obezbjeđenje, patent, organizaciona struktura, organizaciona kultura) i potrošački kapital ( veze s klijentima – kupcima i dobavljačima, informacije o njima, brend, trgovačka marka).

Pri tome granice između navedenih oblasti nisu precizne, nego uslovne. Ljudski kapital se razmatra kao intelektualni resurs na individualnom nivou, tj. kao skup ljudskih sposobnosti koje mu daju mogućnost dobijanja dohotka .

Prema definiciji „Ljudski kapital formira na bazi investicija u čovjeka, među kojima se ističu obuka, priprema za proizvodnju, troškovi zdrave ishrane, migraciju i traženje informacija o cijenama i dohocima. [Becker, 1962: 9]:

Cantrell i dr. su 2006. istraživali tri nivoa faktora uticaja na razvoj ljudskog ka-

pitala u preduzećima: kreiranja razvojne strategije ljudskog kapitala u skladu s poslovnom strategijom, obezbjeđenje podržavajućeg radnog okruženja i razvoj znanja kod zaposlenih, koji su spremni da uče. [12] Istraživanje je pokazalo da preduzeća koja razvijaju svoj ljudski kapital imaju mnogo bolje finansijske rezultate od onih koje to ne čine. Preporučuje se privrednim subjektima da identifikuju tražnju za učenjem i treningom i osiguraju da menadžeri više rade sa zaposlenima kao učitelji i mentori i da s njima razvijaju plansko učenje.

## ZNANJE I NJEGOVA RAZVOJNA ULOGA

Pojam znanja pokušali su odrediti mnogi filozofi. Jedan od prvih je bio Platon, koji je smatrao da se znanje karakteriše postojanjem dokazivosti, istinitosti i subjektivnog uvjerenja. U oksfordskom rječniku znanje se tumači kao osvjedočenost o nečemu koja se dobija iz iskustva. Savremeno shvatanje znanja se odnosi na proizvod saznanja stvarnosti, koji je provjeren u praksi i vjerno preslikan u ljudskom mišljenju. U ekonomiji znanja se pod navedenim terminom podrazumijeva ne samo skup korisnih informacija koje imaju konkretni ljudi, nego i dio proizvoda. Pošto se ponekad miješaju pojmovi podaci, informacije i znanje, potrebni ih je terminološki razgraničiti i objasniti. Podaci su skup različitih činjenica o objektima. Informacija je hijerarhijski skup podataka o raznim aspektima realne stvarnosti.

Znanje je dublji i širi pojam, jer predstavlja kombinaciju mudrosti, iskustva, obrazovanja, ideja, pristupa, vrijednosti, kontekstne informacije, podataka, ekspertskih ocjena i dr. mudrosti koja stvara opšti okvir za ocjenu i primjenu novog iskustva i informacije. Znanje sadrži opšta svjedočanstva o strukturama, procesima, pojavama i njihovim odnosima.

Smatra se da je cca 90% postojećeg obima znanja u svijetu stvoreno posljednjih 30-tak godina. Eksperti i ekonomisti predložili su četiri osnovna tipa znanja (Mindeli, 2007: 121):

- skup činjenica ili informacija, tj. znati šta (knowwhat),
- znanje kao uzrok ili osnova koja čini predmetnu oblast, tj. znati zašto (know why), koje se odnosi na naučno znanje,
- znanje kao skup specijalnih vještina i sposobnosti da se nešto napravi, tj. znati kako (know how) i
- znanja koja identifikuju individualnog nosioca – znati ko

Znanje je postalo glavna komponenta vrijednosti. Christopher Meyer (1998) je nabrojao pet važnih karakteristika koje utiču na sposobnost organizacije da efikasno konkuriše u stvaranju vrijednosti posredstvom znanja:

- prvo, materijalni rezultat intelektualnog rada predstavlja javno znanje, ali sam stvaralački proces ima više skriveni karakter,
- drugo, javna znanja se brže i lakše šire u globalnim razmjerama,
- treće, poslije preobražaja u robu ili uslugu javna znanja snažno smanjuju vrijednost čitave bazne infrastrukture, neophodne za održanje konkurentске sposobnosti,
- četvrto, sva znanja stvaraju nova znanja i umnožavaju se zahvaljujući njihovoj primjeni, dok se istovremeno materijalne aktive od korišćenja samo troše i smanjuju, i peto, brzi rast znanja suštinski otežava duže očuvanje liderstva u nekoj oblasti, tako da globalna ekonomija nagrađuje ne samo kreatore, nego i imitatore koji znaju efikasno da koriste znanja.

Iako se smatra aksiomom da viši nivo obrazovanja znači bolji i brži razvoj privrede, nižu nezaposlenost i produžetak životnog vijeka ljudi, ne znači da ono samo po sebi može riješiti sve ekonomske probleme.

Proizvodnja fundamentalnih znanja koncentrisana je u nekoliko svjetskih centara, koji se nalaze u pet država, dok se primijenjena znanja i njihova primjena brzo širi po cijelom svijetu.

Nebitno je da li je danas ekonomija znanja otvoreno, diskutabilno i diskusiono pitanje o tome da li se radi o novoj razvojnoj etapi, koja smjenjuje industrijsku eru. Bitnije je nesporno jačanje tendencije akumulisanja bogatstva i povećanja konkurentskih sposobnosti na bazi nematerijalnih aktiva.

S aspekta tržišne ekonomije značajne su tri karakteristike znanja su:

- diskretnost znanja kao proizvoda, pri čemu je original skup a kopija jeftina,
- dostupnost bez isključenja, iako je nemoguće prodati sve „kopije znanja” i
- informacioni karakter.

## **KLJUČNI KONCEPTI U UPRAVLJANJU ZNANJEM**

Ključni koncepti u upravljanju znanjem su implicitno znanje, eksplicitno znanje, ad hoc pristup, te usvajanje znanja. Implicitno znanje je nesvjesno, pojedinci mogu, ali ne moraju biti svjesni da postižu rezultate. Eksplicitno znanje je ono

što pojedinac svjesno usvaja i svjesno ga drži u mentalnom fokusu, te koristi za komunikaciju. Cilj neke institucije ili organizacije je održavati ravnotežu između implicitnog znanja djelatnika i eksplicitnog znanja institucije i to se naziva institucionalno znanje. Ad hoc (lat. za ovu priliku) pristup je alternativna metoda. Oslanja se na pamćenje pojedinog zaposlenika, koji bi mogao u svojoj memoriji imati pohranjeno znanje za rješavanje određenog problema u određenom trenutku. Faze i aktivnosti uvođenja upravljanja znanja u organizaciji po V. Buresu jesu :

**Skupština realizacijskog tima** - glavni cilj u ovoj fazi je steći podršku rukovodstva i / ili vlasnika organizacije i sklapanje ostvarenje tima koji će se baviti i biti odgovoran za cijeli proces provođenja upravljanja znanjem.

U ovoj fazi, potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- stvaranje interesa o upravljanju znanjem, od top menadžmenta i / ili vlasnika organizacije,
- mjerenje do realnih mogućnosti i sposobnosti kako pokrenuti proces implementacije upravljanja znanjem,
- odluku o provođenju upravljanja znanjem,
- imenovanje članova tima iz top menadžmenta, zaposlenika i vanjskih stručnjaka,
- obrazloženje o prisutnosti pojedinih članova tima i definisanje njihovih uloga tima,
- definicija vremena zapošljavanja za svakog člana.

## ZNAČAJ UPRAVLJANJA ZNANJEM SA ASPEKTA EFEKTIVNOSTI

Efektivnost podrazumijeva izvršavanje najcelishodnijih procesa i donošenje najizvodljivijih odluka. Upravljanje znanjem može pomoći organizaciji da postane efektivnija tako što će joj pomoći da izabere i sprovede najpodesnije odluke. Upravljanje znanjem omogućava članovima organizacije da prikupe informacije neophodne za monitoring eksternih događaja. Ovo za rezultat ima manje iznenađenja za lidere organizacije i konsekventno tome reducira potrebu za modifikovanjem planova. U suprotnom, slabo upravljanje znanjem može rezultovati u organizacionim greškama koje se ogledaju u ponavljanju istih problema ili njihovom slabom predviđanju, čak i kad su očigledni . Upravljanje znanjem omogućava organizaciji da brzo adaptira svoje procese u skladu sa tekućim prilikama, što naročito dolazi do izražaja u vremenu čestih i dinamičnih promena.



Istovremeno, organizacije koje upravljaju znanjem mogu da imaju značajne probleme u održanju procesa efektivnosti u slučaju odlaska radnika iz organizacije ili prilikom prijema novih članova.

U prvom slučaju, radnici sa sobom “odnose” i sopstveno znanje i znanje koje su stekli u organizaciji u procesu organizacionog učenja. Takvo znanje često može da bude sastavni dio suštinske kompetentnosti.

U drugom slučaju, znanje novopridošlih radnika može da bude nekompatibilno sa onim znanjem koje potrebno organizaciji što takođe može loše da utiče na organizacione performanse, pri čemu se pod znanjem podrazumijevaju i rutine, procedure, procesi, običaji, rituali i slično. Međutim, treba biti svjestan i činjenice da novopridošli radnici mogu da donesu poboljšanje organizacionog znanja u svim njegovim elementima, kao i iskustvo i znanje sa prethodnih radnih mjesta.

Efektivno upravljanje znanjem može obezbjediti organizaciji veću produktivnost i efikasnost. Slučajeva iz prakse koji to potvrđuju je mnogo. Interesantno je navesti primjer Toyote koja je zahvaljujući mreži djeljenja znanja unutar firme dugi niz godina obezbjeđivala konkuretsku prednost nad ostalim proizvođačima automobila i to prije svega u produktivnosti, a zatim i u brzini razvoja novog modela vozila.

Toyota je uspjela da riješi tri osnovne dileme koje se tiču dijeljenja znanja, a odnose se na sljedeće :

1. motivišite članove da participiraju i otvoreno dijele korisno znanje (istovremeno sprečavajući da budu vrbovani od strane konkurencije),
2. sprečite slobodne jahače (individualce koji uče od drugih, ali ne pomažu drugima da nauče) i
3. reducirajte troškove koji su povezani sa traženjem i pristupanjem različitim tipovima vrijednog znanja.

Posljednje navedeno može da bude u kontradiktornosti sa jednim od osnovnih principa upravljanja znanjem, a koji glasi – upravljanje znanjem je skupo, ali to nije toliko bitno s obzirom na koristi koje donosi. Međutim, ideja Toyote je sasvim drugačija i potencira stav da pojedini tipovi znanja iako imaju neku teoretsku vrijednost za organizaciju, ta vrijednost može da bude imaginarna jer to znanje za datu organizaciju nije svrsishodno, pa se u tom smislu mora voditi računa o tome da se upravlja znanjem koje je zaista neophodno organizaciji.

## KORISTI OD UPRAVLJANJA ZNANJEM

Koristi od koncepta upravljanja znanjem i razvoja menadžerskih kompetencija su brojne, ali najveći problem predstavlja kvantifikacija svih koristi koje su uslovljene primjenom koncepta. Ovaj problem je dodatno otežan činjenicom da postoje i direktne i indirektno koristi i zato je uobičajeno da se koristi od upravljanja znanjem izražavaju deskriptivnim putem.

Praktičari i teoretičari koji se bave upravljanjem znanjem su pokušali da kvantifikuju doprinos upravljanja znanjem poslovnom rezultatu preduzeća i to preko koeficijenta za ulaganja u program upravljanja znanjem u organizaciji, ali neki konzistentan model još uvijek nije pronađen tako da su dobijeni rezultati uglavnom zasnovani na manjoj ili većoj verovatnoći tačnosti.

Generalno, upravljanje znanjem dovodi do smanjivanja grešaka i redundantnosti, bržem rješavanju problema, boljem donošenju odluka, smanjivanju troškova istraživanja i razvoja, povećanju samostalnosti radnika, poboljšanju relacija sa zaposlenima i poboljšanju proizvoda i usluga .

U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Akcenat je na znanju kao resursu i ono treba preduzećima da obezbijedi:

- inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga koje se pružaju potrošačima,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- smanjenje fluktuacije radnika kroz prepoznavanje vrednosti znanja zaposlenih i njihovom
- nagrađivanju za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem,
- poboljšanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminisanja redundantnosti ili
- neželjenih procesa.

## ZAKLJUČAK

Sve razvijene države u svijetu zasnivaju svoju razvojnu strategiju na širenju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji može obezbijediti konkurentske prednosti u proizvodnji. Znanje kao intelektualni kapital je postalo osnovni izvor stvaranja održivih konkurentskih

prednosti organizacija i zadovoljenja dinamično rastuće potrošačke tražnje. Paralelno s razvojem paradigmatične ekonomije znanja, koja potencira ulogu znanja u stvaranju ekonomskih dobara, raste značaj upravljanja znanjem, čija primjena povećava šanse za perspektivnim razvojem, a zasniva se na ljudskim resursima kao generatorima znanja i informacionim tehnologijama kao instrumentalnoj pretpostavci čuvanja, prenosa i primjene znanja. Postoji više strategija upravljanja znanjima, koje su usmjerene na razvoj osnovnih oblika intelektualnog kapitala.

U uslovima globalizacije, privredna kompetitivnost države zavisi od nivoa na kojem su društvo i privreda zasnovani na stvaranju novog i primjeni postojećeg znanja. Komparativne prednosti nacije pomjeraju se od resursa prema sposobnosti stanovništva da primjenjuje relevantno znanje u donošenju i realizaciji značajnih odluka. Prelaz prema društvu i privredi zasnovanom na znanju pretpostavlja usklađenu modernizaciju svih društvenih podsistema, a posebno političkog, privrednog, obrazovnog i kulturnog. Zaostajanje jednog od njih dovodi do zastoja u svima ostalima, jer se nalaze u tijesnoj povratnoj sprezi, tj. odnosima direktne međuzavisnosti i međusobne uslovljenosti. S aspekta društva znanja, riječ je o dominantnom uticaju društveneog okruženja na obrazovni sistem i razvojne performanse.

Iako se ozbiljniji naponi na konstituisanju i teorijskom fundiranju discipline upravljanja znanjem uočavaju tek devedesetih godina prošlog vijeka, značaj discipline neprestano raste. Objektivno govoreći, sama disciplina se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njemu uspešnu primjenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća. Čak se dodatno može primetiti da neke kompanije uspešno upravljaju znanjem, iako nemaju precizno izražen stav o tome da žele da upravljaju znanjem i da to iskoriste u praktične svrhe. Ovo govori u prilog konstataciji da teorijsko zaokruživanje discipline još nije gotovo i da se u budućnosti moraju značajna sredstva izdvojiti u te svrhe, kako od strane preduzeća, tako i od strane države kroz finansiranje naučnih institucija.

Uključivanje svih nivoa menadžmenta u proces upravljanja znanjem zahteva povećanje kompetencija menadžera, a samim tim i menadžerskog znanja. Jačanjem menadžerskih kompetencija za upravljanje znanjem postiže se svrsishodnije upravljanje znanjem u okviru organizacije i povećanje njene konkurentnosti.

**BIBLIOGRAFIJA**

1. Miladinović S.: Ka društvu znanja: Sukob socijalnog i kulturnog kapitala, Symorg2010, Zlatibor, 2010, str. 1-9.
2. Arsenijević O.: Učeće društvo kao nova obrazovna paradigma, Naučno- stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja 7.“, 2009.
3. Hawken, P. (1983), *The Next Economy*, Holt, New York: Rinehart and Winston.
4. Aune, A. J. (2001), *Selling the Free Market, The Rhetoric of Economic Correctness*, London: The Guilford Press.
5. Pastuović, N. (2008), “Društvo znanja”, *Vjesnik*, 12. novembar. Stewart, T. (1991), “Brainpower”, *Fortune*, 3 June, 42-60.
6. Slavica V.: Proces tranzicije od informacijske prema ekonomiji znanja, Naučno stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja 7.“, 2009.
7. Drašković M.: Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, Kotor, 2010, str. 83-90.
8. Krstić B., Petrović B. : Unapređenje sistema merenja inovacija- preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede, Zbornik radova XV Internacionalnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope Niš, 2010, str. 215-225.
9. Chakravarthy, B. et al. (2005), “Knowledge Management and Competitive Advantage”, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 305-323.
10. Gaponenko, A. L., Orlova, T. M. (2008), *Upravljanje znanjima: kak prekratit znanie v kapital*, Moskva: Eksmo.
11. Becker, G. S. (1962), “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of Political Economy* 70 (2), 9-44.
12. Bekker, G. S. (2003), *Čelovečeskoe povedenie: ekonomičeskij podhod*, Moskva: GU-VŠE.
13. Makarov, V.L. (2003), “Ekonomika znanij: uroki dlja Rosii”, *Vestnik RAN*, tom 73, N0 5, 450-452. Mil'ner, B. Z. (2003), *Upravlenie znanijami: evolucija i revolucija v organizacii*, Moskva: INFRA-M.
14. Kolaković, M. (2003), “Teorija intelektualnog kapitala”, *Ekonomski pregled* 54 (11-12), 925-944.

# KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A CONCEPT OF MANAGEMENT

Derviš Šišić<sup>2</sup>

**Abstract:** *Knowledge, fundamental and applied sciences are always changing the world toward the better one and resolving the development problems. Importance of the knowledge market as an element of knowledge-based economy exceeds more and more the significance of the material flows market and increases the role of effective knowledge management. This paper suggests a growing role and importance of knowledge in creating competitive advantages and quotes some basic terminology definitions of the respective areas. In the knowledge economy the most important economic resource for achieving competitive advantage is no longer money, natural resources or labor, but knowledge and its intellectual capital.*

**Key words:** *Knowledge, Intellectual Capital, Intangible Assets, Knowledge Economic, Knowledge Management*

---

<sup>2</sup> MSc, University „Vitez,, Travnik, d.dervis@yahoo.com