

Jedino se znanje umnožava kada se deli

Rad je za objavljivanje ustupljen Portalu kvalitet (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora.

ZNANJE ORGANIZACIJE

Zdravko Erdeljan,
e-mail: zerdeljan@mts.rs

Ključne reči: znanje organizacije,

REZIME

Polazeći od činjenice da jedino ljudski kapital-znanje koje se nalazi u glavama zaposlenih, svakodnevno bez ikakvih ograničenja i kontrole ulazi i izlazi iz organizacije, moramo se zamisliti kako da to znanje sačuvamo, iskoristimo i pretvorimo u "znanje organizacije" jer uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način

U današnje vreme stručna znanja imaju određeni vek trajanja (taj vek iznosi nekoliko godina i stalno se smanjuje jer se način poslovanja i rada sve brže menja), posle koga se ta znanja modernizuju i menjaju tako da, ukoliko niste u toku sa promenama, vaše postojeće znanje „gubi na vrednosti“ i samim tim postaje nedovoljno.

Znanje (i sticanje i obnavljanje znanja) je postalo neophodno ali i neizbežno.

Kao i pojedinac "organizacija mora učiti" jer stalno inoviranje znanja može postati jedina održiva konkurentna prednost. Od posebnog je značaja da se ljudi na vodećim pozicijama usavršavaju i da uče jer su upravo oni "zvezda vodilja" u organizaciji koji svojim primerom motivišu i usmeravaju ostale zaposlene.

Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste.

Jedino se znanje umnožava kada se deli

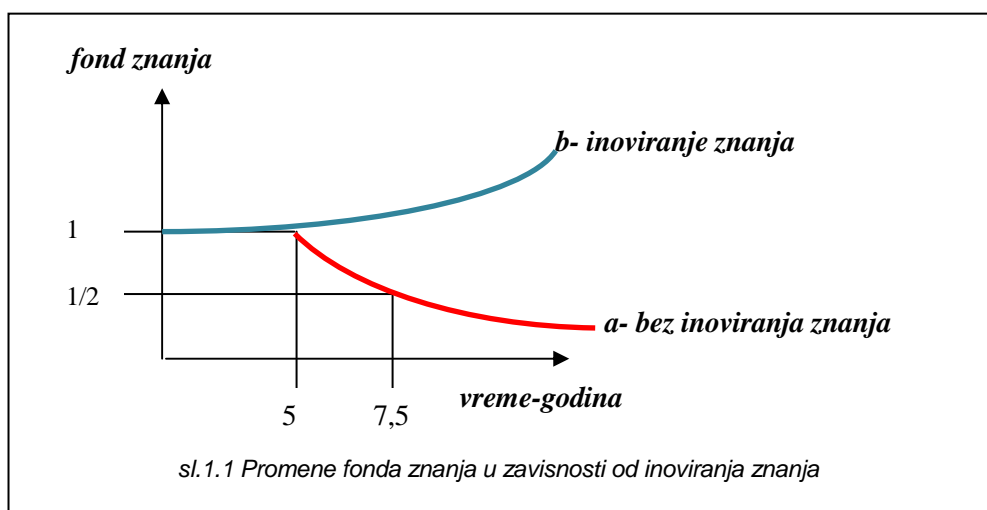
1. UMEMSTO UVODA

U stalnim i sve bržim promenama na tržištu napreduju one organizacije koje brzo reaguju donoseći nove proizvode, koje su shvatile da samo obrazovano i sposobno osoblje, koje poseduje potrebno znanje i veštine i koje je u stanju da primeni svaku novinu, može da savlada svaki problem koji se pojavi u procesu rada.

Znanje učesnika u procesima rada je uslov za ostvarenje ciljeva organizacije kroz :

- Razumevanje promena kao mogućnost/osnovu politike preduzeća za opstanak i razvoj;
- fleksibilnost/prilagođavanja uslovima okoline i efikasnoj eliminaciji konfliktnih pojava u procesima rada;
- sposobnost za napuštanje aktivnosti koje ne daju rezultat;
- stalnost u uvođenju novih znanja i inovativnih postupaka u procesu rada;
- uspešnost u razvoju znanja učesnika u procesima pošto je predmetno znanje osnova razvoja kvaliteta produktivističkih prilaza u preduzeću;
- sposobnost korišćenja pozitivnih i negativnih pojava za poboljšanje procesa;
- sposobnost stalnog unapređenja organizacije procesa i
- uspešnost u razvoju znanja učesnika u procesima pošto je predmetno znanje osnova razvoja kvaliteta produktivističkih prilaza u organizaciji.

Kada govorimo o znanju uopšte, moramo voditi računa da informatička revolucija prethodna znanja brzo čini zastarelim tako da se fond znanja, koji se ne inovira, praktično stalno smanjuje kako je to prikazano na slici 1.1



Iz krive **a** na slici vidljivo da jednom stečeno znanje, ukoliko se prestane sa njegovim inoviranjem, posle izvesnog vremena, (što je prema nekim podacima 5 godina), počinje opadati i ima tendenciju stalnog opadanja, a na 7,5 godina se prepolovljuje.

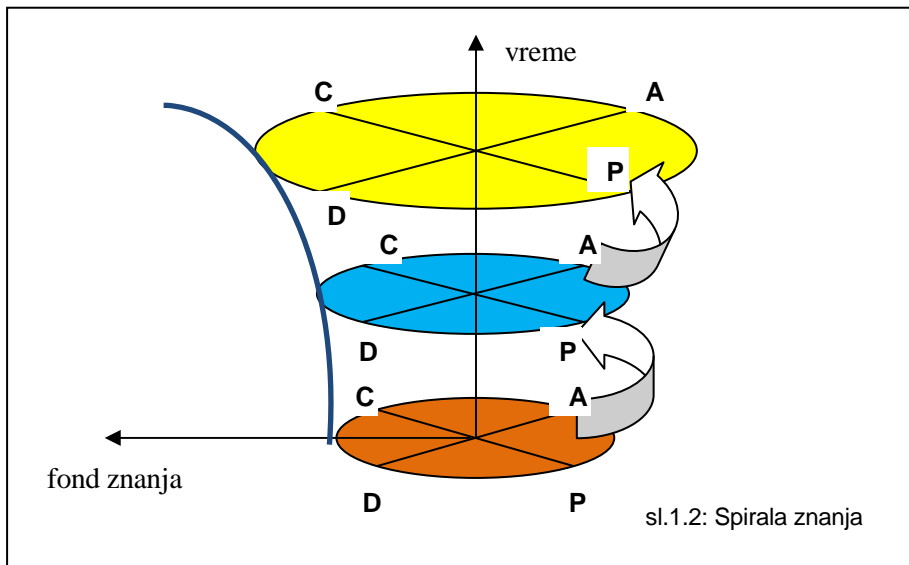
Ukoliko se odmah počne sa inoviranjem znanja, fond znanja se povećava-kriva **b**, čiji rast zavisi od stepena ulaganja

Primenom Demingovog krug kvaliteta:

- | | |
|------------------|---|
| P- plan | planiraj |
| D-do | uradi |
| C-chesk | proveri |
| A- action | koriguj (neki ovo prevode sa poboljšaj) |

Fond znanja u funkciji vremena možemo prikazati „spiralom znanja“ (slika 1.2)

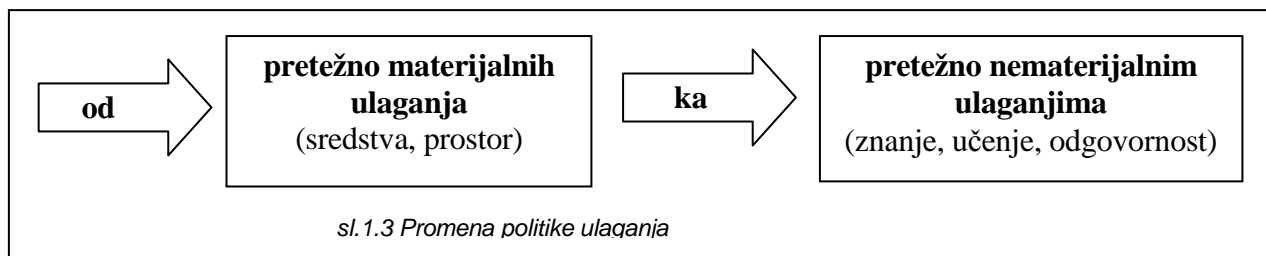
Jedino se znanje umnožava kada se deli



Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste.

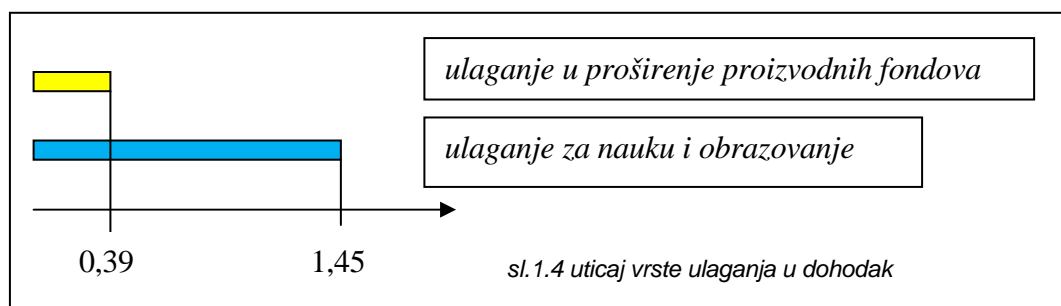
Od posebnog je značaja da se ljudi na vodećim pozicijama usavršavaju i da uče jer su upravo oni "zvezda vodilja" svoje organizacije koji svojim primerom motivišu i usmeravaju ostale zaposlene.

Sve to zahteva promenu politike ulaganja u organizacijama –slika 1.3



Sovjetski ekonomisti Strumlin i Notkin izračunali su da se na jedinicu ulaganja povećava dohodak (slika 4)

- kod proširenja proizvodnih fondova za 0,39,
- kod ulaganja za nauku i obrazovanje za 1,45



Iz prednjeg je vidljivo da neprekidno ulaganje u inoviranje i praćenje znanja zaposlenih, a time i ukupnog znanja organizacije, treba da je zasnovano na:

- Prikupljanju, obradi i skladištenju odgovarajućih informacija iz zemlje i sveta;
- istraživanju obrazovnih potreba kadrova koji treba da raspolažu odgovarajućim znanjem;
- planiranju i programiranju inoviranja znanja;
- realizaciji planova i programa obrazovanja i
- valorizaciji obrazovnih aktivnosti i sl.

Jedino se znanje umnožava kada se deli

*Ono što je važno za uspeh jedne kompanije
nisu ni zidovi ni mašine
nego "nematerijalni" elementi koji se ne mogu prisvojiti
(J.J. Servan-Schreiber)*

Kod ulaganja u znanje potrebno je posebno voditi računa o kontinualnosti-neprekidnosti u obrazovanju, jer kad jednom organizacija preuzme vodstvo u kolektivnom znanju, konkurentima je teško da je stignu

Ulaganja u vlastita znanja višestruko su isplativa u odnosu na druga ulaganja, kako je to prikazano sledećim

Resursi u koje se ulaže	ulaganja	efekti
sredstva za rad	1,0	0,27
radna snaga na tržištu	1,0	0,75
obuka sopstvene radne snage	1,0	1,50

Brojna istraživanja ukazuju da konkurentne kompanije na Zapadu godišnje ulažu između 3 i 5% svoga prihoda na obrazovanje ljudskih resursa. Kod nekih su ta ulaganja i viša, ako je reč o promeni strategije, uvođenju programa poboljšanja kvaliteta i slično.

2 ZNANJE ORGANIZACIJE

*Najznačajniji efekat u ekonomskom razvoju našeg doba
je projektovanje novog sistema kreiranja vrednosti
koji više nije zasnovan na mišićima
NEGO NA PAMETI
samo znanje, znači, izgleda da nije samo izvor najvišeg kvaliteta
već je istovremeno i najvažnija komponenta sile i bogatstva
Alvin Toffler:*

Zahtevi za znanjem organizacije u SRPS ISO 9001:2015 su postavljeni u

Tačka 7.1.6 Znanje organizacije

izvod iz SRPS ISO 9001:2015

Organizacija mora da utvrđuje znanje koje je neophodno za realizaciju operativnih aktivnosti njenih procesa i za ostvarivanje usaglašenosti proizvoda i usluga.

To znanje mora da se održava i da se učini dostupnim u meri u kojoj je to neophodno.

Kada se bavi potrebama i trendovima koji se menjaju, organizacija mora da razmatra postojeće znanje i da odredi kako da stekne sva neophodna dodatna znanja i zahtevana obnavljanja znanja ili kako da im pristupi

NAPOMENA 1 Znanje organizacije je znanje koje je specifično za organizaciju; ono se obično stiče kroz iskustvo. To su informacije koje se koriste i koje se dele da bi se ostvarivali ciljevi organizacije.

NAPOMENA 2 Znanje organizacije može da se zasniva:

a) na internim izvorima (na primer: intelektualna svojina, znanje stečeno iskustvom; lekcije naučene iz neuspeha i uspešnih projekata; „hvatanje” i deljenje nedokumentovanog znanja i iskustva; rezultati

b) na eksternim izvorima (na primer: standardi, akademski krugovi, konferencije, prikupljanje znanja od korisnika ili eksternih isporučilaca)

Prilog A.7 Znanje organizacije

izvod iz SRPS ISO 9001:2015

U 7.1.6 u ovom međunarodnom standardu upućuje se na potrebu da se utvrdi znanje i upravlja znanjem koje organizacija održava, da bi se obezbedila realizacija operativnih aktivnosti njenih procesa i da ona može da ostvaruje usaglašenost proizvoda i usluga.

Jedino se znanje umnožava kada se deli

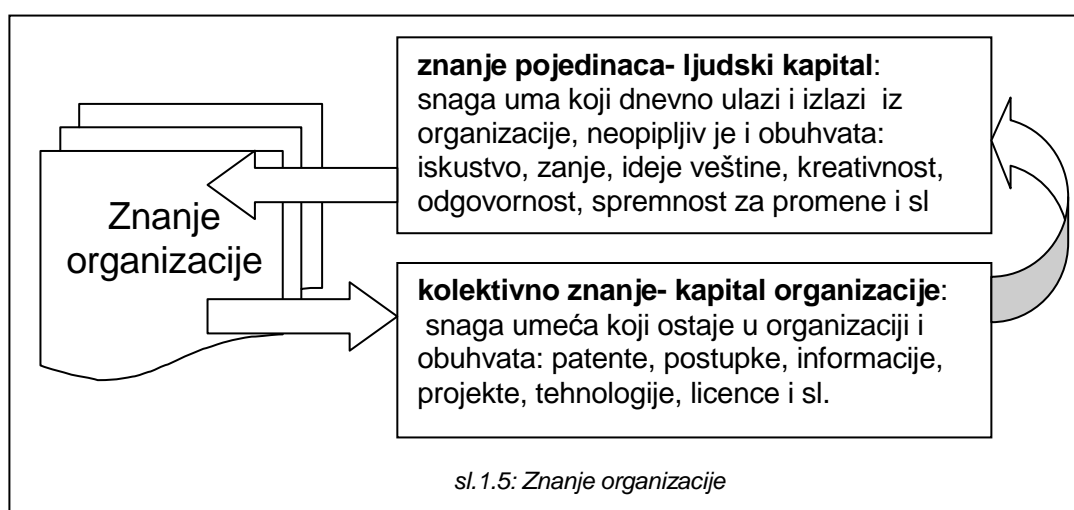
Zahtevi koji se odnose na znanje organizacije uvedeni su radi:

- a) zaštite organizacije od gubitka znanja izazvanog npr.:
 - fluktuacijom osoblja;
 - neuspehom u prikupljanju i razmeni informacija,
- b) ohrabrivanja organizacije da stiče znanje, npr.:
 - učenjem iz iskustva;
 - mentorstvom;
 - benčmarkingom.

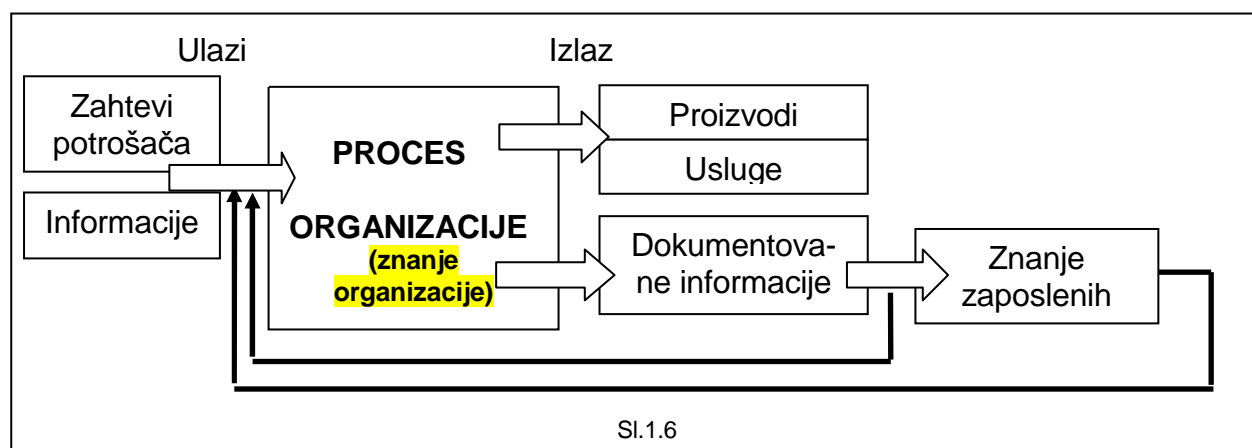
Zahtevi standarda usmereni su na aktivnosti organizacije na utvrđivanju, sticanju, očuvanju i raspodeli znanja neophodnog za realizaciju procesa i postizanje usaglašenosti proizvoda i usluga podsticanju zaposlenih za sticanje neophodnog znanja

Znanje jedne organizacije može da obuhvati informacije kao što su:

- Intelektualna svojina - znanje pojedinaca-zaposlenih, što je najveći kapital jedne organizacije.
Pojedinci donose sa sobom izvesno znanje:
 - znanje stečeno u procesima obrazovanja,
 - iskustvo u procesima rada,
 - preduzetnički prilaz i inovativnu sposobnost,
 - komunikativnost i sklonost ka timskom radu i
 - motivisanost, odgovornost i privrženost organizaciji
- baza znanja o prethodnim iskustvima- kolektivno znanje-sve što je zapisano, evidentirano i može biti prikazano kao na slici 1.5



Veza znanja organizacije i znanja zaposlenih može se pokazati slikom 1.6



Jedino se znanje umnožava kada se deli

Kao što se iz slike vidi, zaposleni korišćenjem znanja organizacije i znanja iz drugih izvora, povećavaju i svoja znanja, čime se putem kolektivnog znanja "znanje organizacije" još više povećava, tako da imamo

efekat grudve snega: *što se više valja, grudva postaje sve veća*

U dostizanju neophodnog znanja, organizacija može razmotriti:

- Interne izvore (npr. učenje iz dobrih i loših projekata, dokumentovanja znanja i iskustva po pojedinim temama unutar organizacije) i
- eksterne izvore (standarde, akademske institucije, konferencije, dobijanja informacije od korisnika ili dobavljača

U zavisnosti od promena potreba i trendova koji se menjaju, od organizaciji se traži da razmatra i obnavlja postojeće znanje i da odredi kako da stekne sva neophodna dodatna znanja.

Prilikom utvrđivanja i održavanja znanja organizacije, organizacija treba da razmatra:

- Učenje na osnovu neuspeha/grešaka, situacija "zamalo" i uspeha;
- prikupljanje znanja od korisnika, isporučilaca i partnera i
- obnavljanje neophodnog znanja organizacije na osnovu rezultata poboljšavanja.

Znanje treba da je rezultat ustrojenog plana i programa neprekidnog obrazovanja kadrova i treba da je jedan od osnovnih zadataka menadžera organizacije pri čemu treba osigurati da se znanje koje je prisutno u organizaciji produktivno primenjuje za dobrobit same organizacije, jer ono nije samo resurs, veština, raspoloženje nego usmeravajuća snaga poslovanja, žarište, odnosno sredstvo dejstva.

Imajući u vidu da su nova znanja osnova za druga nova znanja i tako stalno u vremenu, pred organizacije se imperativno postavlja razvoj sistema znanja putem:

- Inovativnih programa obučavanja;
- prihvatanja novih znanja uz produbljene analize procesa rada u organizaciji;
- otkrivanja skrivenih znanja kod učesnika u procesima rada organizacije;
- razvijanja sistema želja za napredovanjem na principima menadžmenta znanjem;
- istraživanja obrazovnih potreba kadrova koji treba da raspolažu odgovarajućim znanjem i
- realizacije planova i programa obrazovanja.

Menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi:

- Imaju znanje koje im je potrebno,
- tamo gde im je potrebno i
- u trenutku kada im je potrebno,

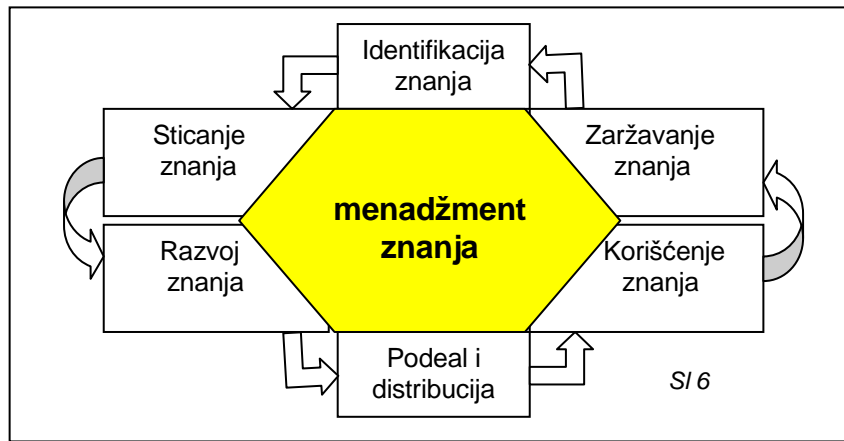
odnosno:

- Pravo znanje,
- na pravom mestu i
- u pravo vreme

Ravnomerno raspoređivanje znanja se smatra osnovom efektivnosti i efikasnosti sistema. Znanja i iskustva zaposlenih se raspodjeljuju na radne timove i dalje prenose na isporučioce i druge zainteresovane strane. Menadžment znanjem se smatra ključnim faktorom uspeha organizacije, a ravnomerno raspoređivanje znanja načinom upravljanja.

Pod "menadžment znanja" podrazumeva se pribavljanje i korišćenje resursa u cilju stvaranja takvog okruženja koje će omogućiti dostupnost informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine.(slika 6)

Jedino se znanje umnožava kada se deli



Menadžment sve više shvata da su kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje jedan od najefikasnijih načina konkurentske prednosti, osnovna prednost kod ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanju sa konkurentskim i sličnim kompanijama. Ta saznanja su rezultat velikih i brzih promena u spoljnjem i unutrašnjem okruženju, gde savremene kompanije znanja ljudskih resursa stalno inoviraju, a sticanja novih stavljaju u pravi plan, smatrajući znanje osnovnim kapitalom i polugom razvoja.

Vidljivo da je pojedinac ključni faktor širenja i povećanja znanja te sve aktivnosti treba usmeriti ka stalnom usavršavanju i razvijanju znanja zaposlenih u organizaciji jer se oni ne mogu posmatrati samo kao radna snaga, trošak, resurs, nego kao proizvođač prihoda, imovine i kapitala

Ciljeve stručnog obrazovanja mogu se sagledati kroz:

- Podizanje konkurentske sposobnosti kompanije;
- poboljšanje radne uspešnosti;
- aktiviranje znanja i veština zaposlenih;
- inoviranje menadžerskog znanja;
- rešavanje organizacionih problema;
- usmeravanje novih zaposlenih;
- promovisanje poslovne politike i
- usmeravanje za nove poslove.

Baza znanja

Sve aktivnosti na stalnom usavršavanju i razvijanju znanja zaposlenih u organizaciji su u cilju stvaranja baze znanja -pamćenja organizacije.

Zaposleni mogu doći i otići, mogu promeniti radno mesto, rukovodstvo se može menjati, ali baza znanja organizacije ostaje i odražava se kroz:

- **Bazu znanja pojedinaca-grupe:** veštine, znanja i stručnosti pojedinaca važne su za bazu znanja organizacije, ali nisu jedine;
- **trendove u individualnom radu:** u organizacijama sa intezivnim znanjem, održavanje i usavršavanje znanja zaposlenih predstavlja bitan zadatak najvišeg rukovodstva i
- **kolektivno znanje:** od kojeg u velikoj meri zavisi uspeh organizacije i projekta, odnosno uspešnog korišćenja i kombinovanja znanja radnika koji zajednički rade na projektu

Rezultat svega je baza znanja organizacije koju čine individualno i kolektivno znanje koje organizacija može da koristi u planiranju i izvršavanju svojih planova i zadataka.

To znači da i organizacija, kao i pojedinac, ako želi prosperitet, mora da "uči", jer ono nije više izbor, nego nužnost.

Organizacije koje uče usmerene su stalno uvećanje u razvijanje sopsvenih znanja, razumevanje, pomaganje drugima u učenju i razmenivanju svojih iskustava. U njima se odluke rukovodstva vide kao nešto što zavisi od dešavanja u budućnosti, a ne kao nešto definitivno i one su uvek važan deo procesa strateškog odlučivanja.

Jedino se znanje umnožava kada se deli

Sposobnost organizacije da uči omogućava joj da bude konkurentnija.

Organizacija koja uči fokusira se na uvećanje sopstvenih znanja kako bi stalno uvećavala mogućnosti za performanse organizacije.

Nažalost, još postoje predrasude u vezi obrazovanja i obuke zaposlenih, što se izražava kroz izjave:

- Obuka je skupa;
- obuka je za mlade;
- zašto obučavati one koji će otići iz organizacije;
- obuka ne vredi- probali smo i nismo uspeli;
- obuka treba da je odgovornost direktora za kadrove i sl.

Zaključak

Iz prednjeg, proizilaze neophodne aktivnosti rukovodstva organizacije da sačini i realizuje program obuke za povišenje svesti i učešća zaposlenih u realizaciji ciljeva organizacije koje, između ostalog, treba da obuhvati:

- misiju, viziju i ciljeve organizacije;
- podsticaj i razvoj kreativnosti i inovativnosti zaposlenih;
- usklađivanje strukture i znanja zaposlenih sa zahtevima radnih procesa;
- programe za periodično obnavljanje i osveživanje znanja zaposlenih
- programe obuke za novozaposlene i sl.

Učiti!

***Kada imate odgovor za sve
tada znate da ste prestali da učite***
Philipa Crosby

REFERENCE:

- SRPS ISO 9001:2015
- Zelenović Dragutin: Kvalitet i ljudski resursi, Zelena sveska 5, IIS Novi Sad
- Znanje kao investicija u budućnost-SINGIDUNUM-Poslovni fakultet Beograd
- Erdeljan Zdravko:
 - Znaja organizacije-bitam faktor opstanka- Fojnica 2005
 - Obrazovanje-imperativ sadašnjeg vremena, JUSK-Konvencija, Beograd 2005
 - Znaja organizacije-bitam faktor opstanka- Fojnica 2005
 - Zahtevi sistema menadžmenta SRPS ISO 9001:2015 -priručnik za primenu, objavljen na PORTAL KVALITET, Beograd