

Mr.sc. Nataša Rupčić

Znate li upravljati svojim znanjem?

Značajke suvremenoga poslovanja utječu na povećanje potreba poduzeća za razvojem proizvoda s visokim udjelom znanja pa tako i sve obrazovanijom radnom snagom. Raspolaganje znanjem vezanim za poslovne procese predstavlja najvažniji čimbenik koji određuje konkurentnost. Još je 70-tih godina 20. stoljeća čelni čovjek *Citicorpa* Walter Wriston primijetio kako je "informacija o novcu mnogo važnija od samoga novca". Početkom 20. stoljeća u prosjeku je devet od deset radnika poduzeća bilo je angažirano u procesu proizvodnje i manipuliranja proizvodima. Danas je taj omjer sveden na jedan od pet. Preostala četiri radnika manipuliraju informacijama, upravljaju znanjem ili se bave uslugama vezanim za proizvod. Cilj je poduzeća stoga ugrađivati informacije u bazu znanja, pokrenuti kotač učenja i povećavati udio znanja u procesu stvaranja vrijednosti.

U poduzećima se javlja paradoksalna situacija: s jedne strane menadžeri imaju na raspolaganju više informacija nego ikada prije, dok s druge strane gube predodžbu o stvarnim sposobnostima, bazama znanja i potencijalima zaposlenika. Unatoč činjenici da primaju velike količine informacija o svom poduzeću i tržištima na kojima djeluju, menadžeri se usredotočuju na ono što se događa upravo sada, a tiče se njihovoga specifičnoga posla, u njihovoj organizacijskoj jedinici. Slikovito rečeno, oni *od hrpe drveća gube iz vida šumu*. Nerijetko analize baziraju na službenim dokumentima koje često ne razumiju, osobnom iskustvu, glasinama i pričama, člancima u časopisima, govorima drugih menadžera i ostalim izvorima različite vjerodostojnosti.

Znaju li menadžeri čime upravljaju?

Već sedamdesetih godina prošloga stoljeća započela su istraživanja o raskoraku percepcije menadžera i objektivne stvarnosti. Profesor Henry Tosi sa Sveučilišta Florida je utvrdio da je korelacija između percepcije menadžera i objektivnih mjerenja bila blizu nuli ili čak negativna. Istraživanja su pokazala kako se viši menadžeri često

okružuju poslušnicima koji «kimaju glavom» i filtriraju upozorenja srednjih menadžera.

Krajem devedesetih Mazias i Starbuck proveli su istraživanje kojim su obuhvatili 70 menadžera, polaznika *MBA* studija na sveučilištima Columbia i New York. Oni su radili u raznim industrijama, bili predsjednici manjih kompanija, vođe odjela u velikim poduzećima i tehnički stručnjaci. Ispitivani su o poslovanju poduzeća, uključujući pitanja o rastu i fluktuacijama prodaje, rastu prodaje u grani, koncentraciji, homogenosti itd. Istraživači su njihove odgovore usporedili s objavljenim tržišnim i statističkim izvješćima. Rezultati su bili porazni. Ispitivani menadžeri su u odgovorima u vezi rasta prodaje u prosjeku griješili za oko 300%. Neki menadžeri griješili su i do 1,000%. Više od polovice menadžera dalo je netočne podatke vezane za prodaju njihove poslovne jedinice. Trećina je podcijenila prodaju, a pogreške su se kretale od 75 do gotovo 100%, dok je četvrtina uvelike precijenila rezultate prodaje gotovo za 200% ili više.

Kako bi utvrdili mogu li se rezultati istraživanja primijeniti i na top menadžere, autori su ispitali 47 viših menadžera u organizacijama čije su divizije predstavljale zasebna velika poduzeća. Svaka od divizija imala je svoj program unaprjeđenja kvalitete. Menadžeri su polazili treninge i dobivali kvartalna izvješća o performansama vezanim za kvalitetu. Dobivali su i bonuse na osnovi unaprjeđenja kvalitete u njihovoj diviziji. Međutim, njihovi odgovori o kvalitativnim performansama bili su više nego neprecizni. Otprilike jedna trećina *nestručnjaka* za kvalitetu i jedna četvrtina *stručnjaka* za kvalitetu griješila je 50% i više u odgovorima koji su se ticali postotaka grešaka u proizvodima. Neki menadžeri nisu znali ispravno pročitati izvješća o kvaliteti čak ni nakon što je program bio u primjeni dvije godine. U jednom slučaju financijski menadžer i stručnjak za kvalitetu dali su vrlo precizan, ali netočan odgovor - pročitao na pogrešnoj stranici izvješća o kvaliteti.

Nameće se zaključak kako su netočne percepcije činjenica koju će teško promijeniti dodatni satovi obuke i treninga. Umjesto toga, poduzeća trebaju oblikovati procese odlučivanja tako da funkcioniraju bez obzira na pogrešne percepcije menadžera. Najveća vrijednost koju menadžeri mogu donijeti u proces strateškoga odlučivanja nije njihovo trenutno znanje o problematici, već sposobnost da traže podatke i rješenja i

efikasno koriste *feedback*. Drugim riječima potrebno je izgraditi sustave upravljanja znanjem.

S obzirom da u suvremenim uvjetima, a posebno u poduzeću koje funkcionira kao učeća organizacija svi zaposlenici u nekoj mjeri sudjeluju u odlučivanju, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća. Informacijama je često teško pristupiti, revidirati ih i distribuirati, što predstavlja smetnju učinkovitom poslovanju. Studije su pokazale da je 80% znanja i informacija jedne organizacije sačuvano kao nestrukturirani podaci, tj. dokumenti. Prema nekim statistikama u prosječnom poduzeću napravi se i do 15 kopija istoga dokumenta, dok se za traženje dokumenata potroši u prosjeku 30% radnoga vremena. Osnovna svrha upravljanja znanjem stoga je smanjiti vrijeme traženja informacija i znanja i olakšati im pristup.

«Kradi s ponosom – dijeli sa zadovoljstvom»

Organizacijska kultura je bitna odrednica uspjeha upravljanja znanjem. Prema jednom istraživanju u kojem su traženi odgovori od viših menadžera, samo je 15% sudionika izjavilo kako njihova poduzeća nagrađuju razmjenu znanja između funkcija, odjela ili lokacija. Pojedinci također gomilaju informacije, znanje i iskustvo kako bi povećali svoj ugled i moć te opravdali svoju nezamjenjivost. Poduzeća se osim toga dominantno oslanjaju na lokalna rješenja umjesto da traže najbolju praksu i oponašaju je. U tom smislu moguće je navesti primjer najvećega svjetskoga proizvođača cementa, tvrtke *Holderbank* koja je kao svoj moto za učenje izabrala slogan: «Kradi s ponosom - dijeli sa zadovoljstvom». *Holderbank* traži i prepoznaje najbolju praksu na više od 50 međunarodnih lokacija. Dodjeljuje uloge «primatelja» i «davatelja» parovima kolega u poduzeću i mjeri napredak. Pritom, «primatelj» informacija dobiva barem toliko priznanja kao i njen «davatelj».

Kad bi znali što znamo...

Pri oblikovanju karte znanja poduzeće posebnu pozornost treba posvetiti znanju koje je izolirano ili odvojeno od baze organizacijskoga znanja. Često se čuje da mnoga poduzeća ne znaju što stvarno znaju. Kako bi se shvatila važnost izoliranoga znanja može se citirati Lewa Platta, CEO-a u kompaniji Heward-Packard, koji kaže: «Kada bi

HP samo znao ono što zna, bili bismo triput profitabilniji!». Ian Caddy takvo znanje naziva «*orphan knowledge*» aludirajući na sličnost takvoga izdvojenoga znanja i siročeta, odnosno njegove odvojenosti od roditelja. Ovo znanje je izolirano od baze znanja u organizaciji, odnosno ne vrednuje se jer nije prepoznata njegova vrijednost i/ili se ono ne koristi na pravi način. Važno je stoga razvijati tehnike i procedure kojima bi se takvo znanje tražilo i ponovno otkrivala njegova vrijednost.

Može se postaviti pitanje kako znanje postaje izolirano od baze znanja poduzeća? Jedan od načina je zapošljavanje novih ljudi. Na taj način dolazi do povećanja neto intelektualnoga kapitala u poduzeću. Međutim, malo je vjerojatno da organizacija koristi sve sposobnosti novih zaposlenika na radnom mjestu. Često radno mjesto ne pruža mogućnost korištenja, primjenjivanja i razvijanja svih vještina, znanja i ekspertize. Na taj se način dio znanja izolira od ukupne baze znanja poduzeća. Ovakva situacija može biti privremena ako se zaposlenika kasnije premjesti na radno mjesto gdje se njegovo znanje može bolje primijeniti. Znanje se može izgubiti i ako zbog protoka vremena zaposlenik zaboravi ono što zna ili odluči da to znanje neće osvježavati novim spoznajama.

Treba razlikovati znanje koje je izolirano od znanja koje je izgubljeno odlaskom pojedinih zaposlenika. Izgubljeno znanje je trajno smanjenje baze znanja poduzeća i treba ga ponovno steći. Takvo znanje može se ponovno steći zapošljavanjem novoga čovjeka slične kvalifikacijske strukture, ekspertize i iskustva, kao što je to bio zaposlenik koji je otišao. Drugi način je zaposliti nekoga s manje stručnosti i ulagati u njegovo obrazovanje i obučavanje.

Proces upravljanja znanjem stoga nije jednokratna aktivnost, već zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđivanje. Ključnu ulogu u procesu formiranja baze znanja i vještina treba imati menadžer znanja koji treba znati prepoznavati potencijalnu vrijednost koju svako znanje može stvoriti, kao i procjenjivati oportunitetni trošak koji je povezan s nesposobnošću da se znanje u potpunosti iskoristi.