

UPRAVLJANJE ZNANJEM - SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić, Matej Žic¹

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: 051-355-111 Fax: 051-212-68 E-mail: nrupcic@efri.hr

SAŽETAK - *Evolucijom ekonomije iz upravljane prema poduzetničkoj ekonomiji, koja se također naziva i ekonomija temeljena na znanju, jedan od temeljnih resursa na kojem se temelji poslovanje poduzeća upravo je znanje. Znanje je pokretač efikasnosti i efektivnost suvremenoga poduzeća. Ono čini temelj njegovih sržnih kompetencija. Najveća vrijednost koju menadžeri, ali i zaposlenici 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 ili barem daju prijedloge, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća. Jasno je stoga da je najvrjednijom imovinom poduzeća potrebno znati upravljati. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa, a što je posebice moguće ako se poduzeće transformira prema konceptu učećega poduzeća².*
Ključne riječi: upravljanje znanjem, učeće poduzeće, sržne kompetencije.

SAŽETAK - *With the evolution of the economy from managed towards entrepreneurial, also called knowledge based economy knowledge has become one of the most important business resources. Knowledge lies at the foundation of the business efficiency and effectiveness becoming its core competency. The greatest value that managers as well as employees can bring in the strategic decision making process isn't their current knowledge but their ability to look for data and solutions and use feedback. In other words it is important to build knowledge management systems. Considering the fact that in modern business, and especially in companies functioning as learning organizations all employees participate in the decision making process or at least are free to give suggestions, the need for establishing systematic knowledge management is even greater. If the knowledge management process is to be further developed in terms of establishing a paradigm with its own assumptions, principles and methodological solutions, it is necessary put a greater focus on the social part of the knowledge making, exchange and usage. It is therefore necessary to overcome the mechanistic approach in favor of the socially directed approach, which is possible if the company is being transformed towards the learning company concept.*

Keywords: knowledge management, learning company, core competencies

1. UVOD

Iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća. Aktivnosti kao što su stažiranje, programi mentorstva, treninzi i programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Međutim, ove aktivnosti umnogome su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti i prakse kojim se identificira, stvara, predstavlja i distribuira znanje za korištenje ili učenje. Razvoj procesa upravljanja znanjem može se pove-

zati s dvije suštinske promjene u poslovanju: primjenom strategije *downsizinga* te tehnološkim napretkom (DiMattia i Oder, 1997). Primjenom strategije *downsizinga*, odnosno zbog njene praktične implikacije - otpuštanja zaposlenika došlo je do gubitka važnoga prethodno akumuliranog znanja pa je stoga bilo potrebno kreirati mehanizme skladištenja i zadržavanja znanja zaposlenika kako bi se ono moglo koristiti u budućem poslovanju (Forbes, 1997.). Bez tehnološkoga napretka bilo bi nemoguće efikasno oblikovati i koristiti kompleksan i opsežan sustav informacija, odnosno znanja.

Kao disciplina koncept upravljanja znanjem javlja se od 1995. godine kada se toj problematici posvećuju sveučilišta, ali i poduzeća koja upravljanje zna-

¹ student preddiplomskoga studija pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

² Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprta od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

njem smatraju dijelom odjela informacijske tehnologije ili upravljanja ljudskim potencijalima, često uz izravnu vezu s najvišim menadžmentom. Intenzitet istraživanja samoga koncepta s vremenom raste, ponajviše zbog činjenice da mnoga poduzeća niti ne znaju s kojim znanjem raspolažu te ga koriste na nedovoljno učinkovit način. Tako prema jednom istraživanju prosječno poduzeće koristi tek 20% znanja koje mu je dostupno (Beijerse, 1999).

Veliki je broj ideja i definicija upravljanja znanjem. Tako je proces upravljanja znanjem moguće sagledati s nekoliko perspektiva (http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management). Tehnocentrička perspektiva se temelji na tehnologiji, posebice onoj koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva se usmjerava na pitanje kako organizirati poduzeća da se omoguće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva pak upravljanje znanjem vidi kao interakciju ljudi, identiteta, znanja i čimbenika okruženja kao kompleksnoga adaptivnog sustava.

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentne prednosti na tržištu. Ukoliko postoje mjerila za znanje, ono se može prikazati, a njime je moguće i upravljati u procesu stvaranja vrijednosti. Ta mjerila mogu biti: količina novoga znanja, količina prenesenoga znanja, svrsishodnost stečenoga znanja i proaktivnost prema prijenosu znanja. Cilj implementacije sustava za upravljanje znanjem je ostvarivanje sinergije u poduzeću, podizanje suradnje na višu razinu i omogućavanje da svi članovi koriste znanje, informacije, alate i procedure. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost.

2. DIZAJNIRANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Svaka strategija upravljanja znanjem treba pratiti razvoj strategije poduzeća. Strategija upravljanja znanjem poduzeća treba odražavati njegovu konkurentnu strategiju. Najvažniji kontekst u okviru kojega treba određivati strategiju upravljanja znanjem upravo je globalna strategija poduzeća. Globalna i poslovne strategije poduzeća temelje se na određenim resursima, ljudskim potencijalima, ali i potrebnom znanju za cjelokupni proces transformacije inputa u output. Kako bi se udovoljilo zahtjevima poduzeća za provođenjem definirane strategije potrebno je osigurati relevantno znanje. Iz toga proizlazi zaključak da uspješno provođenje strategije zahtijeva prilagođavanje strategije dostupnim znanjima u

poduzeću. Druga mogućnost je stjecanje i/ili razvoj znanja i sposobnosti kako bi se omogućila implementacija strategije. Strategija upravljanja znanja stoga mora slijediti strategiju poduzeća i biti s njom usklađena.

Važno je također voditi računa da strategija upravljanja znanjem poduzeća ispunjava određene kriterije (cf. Firestone, McElroy, 2005.). Ona bi, prije svega, trebala biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema vezanih za efikasnost poslovnih procesa. Ukoliko je namjena strategije pribavljanje informacija za rješavanje problema u okviru pojedinih poslovnih procesa, potrebno je dizajnirati mjerila koja se mogu koristiti kao *benchmark* kako bi se naknadno utvrdilo u kojem je opsegu informacija omogućila rješavanje problema. Pa ipak, proces upravljanja znanjem, kao rezultat učinkovite strategije upravljanja znanjem, treba uključivati i mjerila za identifikaciju i procjenu mogućih budućih kriznih situacija, alokaciju resursa te unaprjeđenje efektivnosti poslovanja. Isto tako, strategija upravljanja znanjem treba biti oblikovana tako da potiče proces individualnoga i grupnog učenja.

Važnost upravljanja znanjem ogleda se u potrebi upravljanja kompetencijama. Upravljati kompetencijama znači stjecati, razmjenjivati, razvijati i obnavljati znanja i vještine. Cilj je omogućiti da su kompetencije raspoložive u potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu i uz primjerenе troškove. Kompetencije je moguće podijeliti na humane, profesionalne i poslovne. Na osnovi specifičnosti potrebnih kompetencija moguće je razviti širobran kompetencija za pojedino poduzeće. Poduzeća na osnovi svoga poslovanja mogu odrediti potrebne kompetencije. Na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih kompetencija identificira se kompetencijski jaz. Identificirani jaz u kompetencijama predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja.

Potrebne kompetencije temelj su za oblikovanje karte znanja poduzeća. Pri oblikovanju karte znanja treba definirati sržno, odnosno strateški relevantno znanje. Strateški relevantno znanje je znanje koje poduzeće ocjenjuje ključnim za poslovanje, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. To je znanje vezano za osnovne, sržne djelatnosti koje su presudne za stvaranje vrijednosti i ostvarenje ciljeva poduzeća. Proces stjecanja znanja treba omogućiti stjecanje strateškoga znanja koje će biti ključni čimbenik uspjeha i/ili preživljavanja u budućnosti. Da bi se odredile potrebe za takvim znanjem nije dovoljno jednostavno ekstrapolirati trendove iz sadašnjosti i prošlosti, već se treba poslužiti kreativnim tehnikama kao što su, primjerice, brainstorming ili Delphi metoda, kako bi se razradili mogući scenariji zbivanja u industriji i grani te pozicioniralo poduzeće u tom kontekstu.

Kartu znanja poduzeća čini eksplicitno i implicitno ili neopipljivo, iskustveno znanje. Imovina temeljena na znanju odnosi se na znanja o proizvodima, tehnologiji, tržištima i organizacijama koje poduzeće posjeduje ili treba posjedovati, a koje omogućuje dodavanje vrijednosti, generiranje profita itd. Poduzeća posjeduju bogatstvo znanja u procedurama, politikama i glavama zaposlenika. Ne smije se zaboraviti na činjenicu da svaki projekt, bez obzira na uspješnost, predstavlja skup akumuliranoga iskustva. U okviru poduzeća često se zanemaruje vrijednost implicitnoga znanja u smislu spoznaja, uvida, intuicije, metafora, analogija itd. (Nonaka i Takeuchi 1995.) S druge strane, važno je da se to znanje i iskustvo koristi kod novih projekata i budućega rada.

Stečeno znanje potrebno je kodirati, odnosno prevesti u znanje u dostupnom obliku korištenjem niza pravila. To je naravno moguće samo za eksplicitno, ali ne i za implicitno znanje. Proces njegove kodifikacije je spor i prvenstveno omogućen procesima socijalizacije. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Svaki «komadić» znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. Stoga je svakim oblikom znanja potrebno upravljati, a svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti radi budućega korištenja.

Znanje je potrebno mapirati i modelirati, odnosno sustavno spremati. Kodirano znanje ne ostvaruje svoju svrhu ako se ne koristi. Korištenje znanja potrebno je potaknuti transferiranjem znanja između subjekata u organizaciji. Tradicionalno sredstvo za širenje znanja je podučavanje. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Eksplicitno znanje se, nasuprot tome, može zapisati na audio ili video vrpici.

Sam prijenos znanja neće rezultirati odgovarajućim učincima ukoliko pritom ne dođe do apsorpcije znanja. Znanje nema vrijednost ukoliko ga zaposlenici ili timovi kojima ono treba ne prihvate i primijene. Jedna od kreativnih tehnika u službi apsorpcije i razmjene znanja je organizacija tzv. „kafića znanja“ (Isaacs, 1999). Radi se o cirkuliranju ljudi unutar malih, interaktivnih, neformalnih skupina koji raspravljaju o određenoj temi te razmjenjuju vlastite spoznaje. Apsorbirano znanje može se koristiti pri stvaranju nove vrijednosti. Primjenom znanja u stvaranju vrijednosti dolazi se do novih spoznaja koje mogu rezultirati unaprjeđenjima, korisnim prijedlozima, patentima. Posljedice prijenosa znanja trebaju biti mjerljive u obliku poboljšanja kvalitete, smanjivanja troškova, novih svojstava proizvoda itd. Osoba koja prima novu ideju ima i odgovornost da je

prilagodi svojoj situaciji. Na taj način krug se zatvara i započinje novo stvaranje znanja.

Sumirano rečeno, upravljanje znanjem sastoji se od pet faza (Seng i dr., 2002). Prva faza odnosi se na stjecanje znanja. Ova se faza odnosi na prikupljanje znanja iz različitih izvora. Zaposlenici koji se bave rješavanjem određenih problema upućuju se na njihovo dokumentiranje, što postaje gradivni materijal baze znanja. Druga faza odnosi se na pohranjivanje znanja na medije kao što su proizvodni sustavi, skladišta podataka, *groupware* aplikacije itd. Treća faza odnosi se na procesuiranje podataka, što može uključivati sortiranje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, uspoređivanje, koreliranje, rudarenje podataka itd. Podatke se može analizirati složenim statističkim metodama kako bi se ustanovili odnosi među njima. Osim toga, može se raditi o jednostavnom označavanju znanja kako bi ga drugi mogli pronaći. Četvrta faza odnosi se na razmjenu znanja. Znanje se može razmjenjivati kroz informacijske sustave ili neposrednu komunikaciju. Korištenje znanja kako bi se riješili problemi i ostvarili ciljevi poduzeća posljednja je faza koja označuje svrhovitost cijeloga sustava.

Važna su i organizacijska pitanja koja se prije svega odnose na pitanje ima li poduzeće organizaciju koja omogućuje dizajnirane aktivnosti stjecanja, razmjene i evaluacije znanja. Također je potrebno utvrditi je li razvijena kultura koja motivira navedene aktivnosti. Važno je ustanoviti i utjecaj stila vođenja na te aktivnosti. Uz organizaciju se vezuju i pitanja o instrumentima koji se koriste pri upravljanju znanjem. Važno je ustanoviti postoje li u poduzeću instrumenti kojima se utvrđuje razlika između potrebnoga i dostupnog znanja, kojima se određuje hoće li se potrebno znanje kupiti ili stvarati, instrumenti kojima se stvara i kojima se potrebno znanje kupuje, dostavlja, stalno nadzire, procjenjuje itd.

Radi upravljanja znanjem potrebno je osigurati infrastrukturnu podršku koja treba omogućiti stjecanje, zahvaćanje i primjenu novih znanja. Treba težiti izgradnji sustava u kojem će informacije biti izložene u slojevima, a korisnik će svakom sloju moći pristupiti jednostavno i pravovremeno. Osiguravanjem da prava informacija bude dostupna u pravo vrijeme i pravim osobama, softverske aplikacije i tehnike upravljanja znanjem omogućuju poduzećima da dizajniraju dinamičke operacijske procese i učinkovito koriste ljudske resurse. Kako bi se u promjenjivim uvjetima u kojima znanje brzo zastarijeva moglo odrediti koje je znanje relevantno i korisno, preporučljivo je kontinuirano primjenjivati metode strategijskoga planiranja i obavljati inventuru znanja koja će omogućiti stvaranje karte baze znanja poduzeća. Ovaj proces je posebno značajan ako poduzeće planira strateški pomak prema novim segmentima,

regijama, proizvodima ili uslugama te ako razmišlja o udruživanju ili uključivanju u strateške saveze.

Na kraju je potrebno odgovoriti na pitanja o željenom učinku sustava upravljanja znanjem. Treba ustanoviti jesu li ostvareni postavljeni ciljevi te što je moguće promijeniti kako bi se oni ostvariti. Također treba utvrditi jesu li i u kojoj mjeri ostvareni ciljevi poduzeća uz pomoć sustava upravljanja znanjem. Ako sustav dobro funkcionira treba identificirati najbolju praksu te je uspoređivati s drugima i usavršavati. Iz navedenoga je jasno kako je gotovo rješenje nemoguće dati jer je svako poduzeće specifično i ima različite ciljeve, potrebe i mogućnosti.

3. MENADŽERSKA PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

S menadžerske perspektive sustavno upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja (Wiig, 1997): monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje, razvoj i održavanje infrastrukture znanja, obnavljanje organiziranja i transformacije znanja te korištenje znanja na način koji će ostvariti najveću vrijednost. Menadžment se stoga usmjerava na izvođenje najveće vrijednosti iz postojeće baze znanja te poduzima aktivnosti kako bi se stvorila nova znanja kao temelj budućih konkurentskih prednosti.

Pri dizajniranju sustava za upravljanje znanjem potrebno je odgovoriti na mnoga pitanja. Prije svega to su pitanja o ciljevima i strategiji procesa upravljanja znanjem. Menadžment poduzeća treba znati, odnosno istražiti od kojega su znanja sastavljene sržne kompetencije poduzeća. U tu svrhu treba definirati ciljeve i strategiju procesa upravljanja znanjem, odnosno definirati koje aktivnosti treba poduzeti kad je riječ o razvoju baze znanja poduzeća. Sustav upravljanja znanjem stoga nije moguće učinkovito dizajnirati bez saznanja o organizacijskim ciljevima i željenom učinku te integraciji sustava stvaranja vrijednosti sa sustavom upravljanja znanjem. Također je potrebno učiniti usporedbu s aktivnostima koje poduzimaju druga poduzeća. Potrebno je definirati i kratkoročne i dugoročne strategije s obzirom na prikupljanje, razmjenu i evaluaciju znanja. Menadžment poduzeća također bi trebao razviti viziju o budućim potrebama za znanjem.

Kako bi se uspješno upravljalo znanjem, menadžment poduzeća trebao bi učiniti sljedeće: