

**Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, predsjednik Evropskog defendologija centra Banja Luka i glavni i odgovorni urednik naučnih časopisa Defendologija i Sociološki diskurs**

## **MENADŽMENT ZNANJA PODSTIČU INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

Logično se postavlja pitanje zašto nam je potreban menadžment znanja? Danas sa sigurnošću možemo reći da su osnovni faktori, koji objašnjavaju potrebu proučavanja i integrisanja menadžmenta znanja u savremeno poslovanje sljedeći:

- ❖ Tržišta su sve više kompetitivna, a brzina nastajanja inovacija je u porastu;
- ❖ Redukcija osoblja rađa potrebu da se neformalno znanje zamijeni formalnim;
- ❖ Pritisak konkurencije redukuje radnu snagu, koja zadržava dragocjeno poslovno znanje;
- ❖ Vrijednost vremena posvećenog iskustvu i usvajanju znanja je smanjena;
- ❖ Rano penzionisanje i porast mobilnosti radne snage dovodi do gubitaka znanja;
- ❖ Promjene u strategiji mogu rezultirati gubitkom znanja u određenoj oblasti;
- ❖ Većina poslova je zasnovana na informacijama;
- ❖ Organizacije se takmiče na osnovu znanja;
- ❖ Proizvodi i usluge su sve više kompleksne, obdarene značajnom informacionom komponentom;
- ❖ Potreba za permanentnim učenjem je neizbježna realnost.

Porast broja radnika sa znanjem mijenja odnos moći u samoj organizaciji i stvara nove tenzije i odgovornosti između menadžera i radnika. Radnici sa znanjem ne rade više samo za novac, niti na njih mogu uticati tradicionalni privlačni finansijski paketi. Prioriteti lojalnosti se takođe mijenjaju. Prvo se javlja lični razvoj, zatim profesionalna lojalnost, a tek na kraju lojalnost prema poslodavcu. Danas predlažu zamjenu tradicionalnog ugovora o zaposlenju novim tzv. *moralnim ugovorom*. Po tom novom ugovoru, svaki zaposleni preuzima odgovornost za pružanje svog maksimuma. Za uzvrat, top menadžment preduzima određene akcije, kako bi obezbijedio svojim zaposlenima slobodu da odaberu zaposlenje, a ne da se stvara osjećaj kod zaposlenih da budu sretni što uopšte imaju posao. Top menadžment to čini nudeći svakom zaposlenom mogućnost za konstantnim učenjem i obučavanjem, kako bi povećao svoje šanse da pronađe zaposlenje van kompanije. U isto vrijeme stvaraju stimulatивно interno okruženje, koje, ne samo da omogućuje zaposlenima da koriste svoje vještine radi

poboljšanja konkurentnih prednosti kompanije, već ih motivišu da ostanu u kompaniji i pored otvorene mogućnosti da odu. Ovaj novi moralni ugovor naglašava da znanje i donošenje odluka ne zavisi samo od top menadžmenta već mora biti podijeljeno sa svim zaposlenima. Zaposleni sve više moraju da vode računa o svom obrazovanju i da obezbjede da njihov razvoj i znanje budu samostalni i da mogu da doprinesu razvoju organizacije. Nove odgovornosti proističu iz ovog nepisanog ugovora. Zaposleni moraju da se ponašaju kao preduzetnici i kao oni koji takođe utiču na donošenje odluka. Ne mogu više da čekaju da odluke donose samo njihovi šefovi. Eliminacija gubitaka i rada koji ne stvara novu vrijednost, kao i poboljšanje procesa i pružanje usluga potrošačima sada postaju njihova odgovornost, pa čak i ako takva poboljšanja znače gubitak posla kolege. Proizvođači zapošljavaju bolje obrazovane radnike na poslove koji su znanjem intenzivni. Prije 1947. godine, personalna služba Forda nije se trudila ni da zapiše koji stepen obrazovanja novozaposleni imaju. Danas između 30% i 40% novozaposlenih u automobilskoj industriji imaju barem neku vrstu višeg ili visokog obrazovanja, odnosno dva puta više nego što je to bio slučaj prije samo više desetljeća. Kancelarijski posao je, takođe, transformisan. Bežični, izrazito brzi kompjuteri, zamjenili su mehaničke elemente rada, koji su posao činili nepodnošljivim (prepisivanje pisama, ručno sabiranje beskrajnih računa itd.). Danas sekretarice tvrde da im samo elektronska pošta štedi do dva sata dnevno čekanja da kompjuter odštampa kovertu i pisma, da pošalju faks ili fotokopiraju razna dokumenta. Rezultat toga jeste manje sekretarica. Značajniji rezultat toga jeste da one više nisu sekretarice. Umjesto što sabiraju račune one pomažu u njihovom analiziranju. Umjesto što prepisuju pisma one vrše istraživanja. Umjesto što ugovaraju sastanke one organizuju konferencije. Više se ni ne nazivaju sekretaricama. Novi izraz koji se koristi je *poslovni asistent* ili *poslovni sekretar*. U Švedskoj, nekada socijalističkom društvu, javna politika smatrala je da nije pošteno plaćati menadžere srednjeg nivoa manje nego njihove šefove, već je platni spisak bio ujednačen. Šveđani su potom smatrali da se učenje ne isplati i mali broj njih se odlučio za više ili visoko obrazovanje. Javio se odliv mozgova, a Šveđani koji su završili najbolje škole počeli su da traže posao van zemlje. Radi se o sljedećem: ukoliko obrazovani radnici dobijaju veće plate, manje ljudi ostaće neobrazovano. Mnogi poslovi će i dalje da zahtijevaju velike i skupe mašine. Međutim u doba intelektualnog kapitala najvrijedniji dijelovi tih poslova biće najosnovniji ljudski zadaci: stvaranje, osjećaj, prosuđivanje i izgradnja odnosa. U menadžmentu znanja, standardne definicije podataka, informacija i znanja, pokazuju da su ovi pojmovi blisko povezani i da proističu jedan iz drugog. Podaci su sirove, nepovezane činjenice. Informacije su podaci koji imaju određeno značenje ili odnos. Znanje je informacija koja podržava čovjeka i vodi ga ka akciji. Akcija se definiše kao nešto što osjećamo, mislimo i radimo. Postavlja se pitanje u čemu treba vidjeti perspektivu menadžmenta znanja. Menadžment znanja se može definisati samo uz pomoć tri komponente: procesa, ljudi i informacione tehnologije. Izazov je

konstruisati hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste ljudi i mašine na komplementarni način. Tehnološko orijentisana shvatanja moraju prihvatiti da postoji važan aspekt ljudskog znanja, koji ne može biti tretiran kao informacija unutar kompjuterskog sistema. Isto tako, shvatanja koja polaze od čovjeka, moraju prihvatiti **da informaciona tehnologija i njene tri fundamentalne informacione funkcije (sakupljanje, obrada i komunikacija) igraju i nastaviće da igraju ključnu ulogu u efikasnom menadžmentu znanja moderne organizacije.** Dakle, možemo zaključiti da je perspektiva menadžmenta znanja u eliminisanju svih navedenih razlika i uspostavljanju veze između pomenutih perspektiva – menadžment znanja je čovjeku okrenuta filozofija, koja obavezno uključuje i promovise upotrebu i korisnost informacione tehnologije.