

# ZNANJE U FUNKCIJI ORGANIZACIJE KOJA UČI

## KNOWLEDGE IN THE FUNCTION LEARNING ORGANIZATION

LJILJANA MIHAJLOVIĆ

Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje

PETRONIJE JEVTIĆ

Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje

**Rezime:** U savremenim, veoma turbulentnim uslovima poslovanja i okruženju koje se konstantno menja, oblikovanje organizacije koja uči podrazumeva stvaranje specifičnih promena u liderstvu, organizacionoj strukturi, poslovnoj strategiji i kulturi organizacije. Brzo reagovanje na promene u okruženju nije više pokazatelj prednosti organizacije. Sve više se zagovara stav da savremene organizacije moraju da budu inovatori ili će ih konkurencija uništiti. Zapravo, savremene organizacije moraju biti proaktivni generatori promena. Kao imperativ, savremenim organizacijama se nameće da svoje radnike inspirišu za interpretaciju savremenih dostignuća nauke i tehnologije, znanja i iskustva drugih, da koriste sopstveni talenat, timski rad i sposobnost učenja. U svetu digitalne ekonomije znanje se prepoznaje kao svojevrsni resurs, identično kao što su ostali resursi: materijalni, finansijski i informacioni.

**Ključne reči:** Organizacija koja uči, ekonomija zasnovana na znanju, nova menadžment paradigma.

**Abstract:** In modern, highly turbulent conditions and in an environment that is constantly changing, forming a learning organization involves the creation of specific changes in leadership, organizational structure, business strategy and culture of the organization. Fast response to changes in the environment is no longer an indicator of the benefits of the organization. Are increasingly advocating the view that modern organizations must be innovative and will destroy the competitors.. In fact, modern organizations must be proactive generators change. Imperative of modern organizations is imposed to inspire their employees to interpret contemporary achievements of science and technology, knowledge and experience of others, to use their own talent, teamwork and ability to learn. In the world of digital economy knowledge is recognized as a unique resource, the same as other resources: material, financial and information.

**Keywords:** Learning organization, knowledge-based economy, a new management paradigm

### 1. UVOD

Danas smo suočeni sa eksponencijalnim promenama okruženja. Svet je postao turbulentan a promene sve haotičnije. Teorija haosa otkriva nered i težnju ka bescilnosti, što realno postoji u mnogim sistemima, posebno u organizovanim i organizacijskim. Vладаjući pogled na svet koji je dominirao tokom XX veka utemeljen je na verovanju da stvari mogu da budu stabilne i efikasne ako postoji zadovoljena težnja ka uspostavljanju ravnoteže – ekvilibrijuma. Nova paradigma zasnovana je upravo na odsustvu ekvilibrijuma, na činjenici da u haotičnom svetu stvari i poslovne prilike nuika neće biti stabilne. Iznenadjenja, padovi, stresovi ili bar uznemirenja, stalno pogađaju organizacije. Saglasno s tim, menadžeri koji nastoje da kontrolišu stvari, vraćanjem u ravnotežu, dolaze do saznanja da su njihovi zadaci nemogući.

### 2. NOVA MENADŽMENT PARADIGMA

„Ono malo što znam, dugujem svom neznanju.“

Lao Ce

Nova menadžment paradigma u sebi uključuje značajne promene. Nova korporativna kultura vrednuje promenu i brzo rešavanje problema, elektronsku tehnologiju, zadatke ljudi zasnovane na duhovnosti i ideji, horizontalnoj

hijerarhiji, postojanje moći i kontrole i ljude koji traže priliku da napreduju u karijeri, da se uzdignu iznad mase i da spretno obavljaju zadatke. U takvom ambijentu liderstvo postaje izazov i inspiracija: radna mesta su raznovrsnija, a rad se obavlja timski, više nego ranije. Ovaj novi svet karakteriše se:

- brigom za globalno tržište,
- većom brigom za zadovoljstvo kupaca - jer to jedino može da vodi ka profitu,
- informacije koje postaju primarni resurs
- brigom za najbolji mogući kvalitet proizvoda i usluga.

O konceptu organizacije koja uči, kao novoj menadžment paradigmi, menadžeri su počeli da razmišljaju posle objavljivanja knjige „The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations“ [1] Senge je u toj knjizi opisao vrste promena koje menadžeri treba da podnesu, da bi pomogli svojim organizacijama da se prilagode haosu koji vlada. U njegovom originalnom konceptu, stvaranje organizacija koje uče stvar je menadžerskog otkrića pet disciplina koje preovladavaju u menadžerskim aktivnostima:

1. sistem razmišljanja,
2. podeljena vizija,
3. istraživanje duhovnih modela,
4. timsko učenje,
5. lična superiornost

Organizacija koja uči može se definisati kao entitet gde je svako angažovan, kao podsistem tog entiteta, na identifikovanju i rešavanju problema, tako da organizacija stalno eksperimentiše, menja i poboljšava kapacitete za rast, učenje i ostvarenje svojih razvojnih ciljeva.

U organizaciji koja uči svi zaposleni rešavaju probleme i prihvataju kao zakonitost posebne zahteve kupaca. U stvari, postajući organizacija koja uči, takva organizacija istovremeno dobija kvalitetnije i visokoprofesionalnije ljude. Zaposleni učestvuju u svim misaonim aktivnostima, uključujući i strategiju i pored svih razlika koje realno postoje između zaposlenih u različitim sektorima ili između pozicija sa vrha i sa dna. Svi komuniciraju i rade zajedno, stvarajući ogromno znanje i fleksibilnost da se bave uvećanim promenama u okruženju.

### 3. EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

*„Kompjuteri su neverovatno brzi, precizni i vrlo glupi; ljudi su spori, aljkavi i genijalni; ali zajedno mogu stvarati čuda“.*

*Albert Ajnštajn*

U svetu digitalne ekonomije znanje se prepoznaje kao ključni resurs. Ono je gotovo identično po važnosti kao što su fizički resursi, prirodni resursi i finansijski kapital potrebni za ekonomski razvoj. Znanje je postalo ključno za održivu konkurentsku prednost – za proaktivno delovanje.

Sve veća zainteresovanost za rast i razvoj organizacija na bazi znanja potiče iz konvergencije nekoliko trendova. Ovi trendovi stvaraju mogućnost da organizacija upravlja onim što zna. Najvažniji trendovi su:

- sve brži tempo promena u poslovnom okruženju
- globalizacija,
- nove tehnologije,
- porast učešća virtuelnog rada,
- učešće stejkholdera (kupci, akcionari),
- povećanje komponente znanja u uslugama i proizvodima [2]

Savremene informacione tehnologije obezbeđuju integritet ukupnog znanja i njegovo lako i dostupno korišćenje. Menadžeri, svesni vrednosti ovog „intelektualnog kapitala“, obezbeđuju i kreiraju novo okruženje organizacije u kome se proizvod proizvodi i distribuira uz korišćenje znanja kao vrhunskog prioriteta i prednosti u odnosu na konkurenciju. Bez kreiranja „korporacijske inteligencije“ i tržišne valorizacije takvog znanja, nemoguće je obezbediti opstanak organizacije, njen uspeh, rast i razvoj.

Postoje dva međusobno povezana i uslovljena razloga koja determinišu novu ekonomiju zasnovanu na znanju, odnosno organizaciju koja uči:

1. Globalizacija – koja ruši nacionalne granice i pretvara svetsko tržište u seosku pijacu,

2. Komunikacija – koja postaje sve savršenija i jeftinija, uz trenutno pretraživanje i analizu informacija

U međusobnoj sprezi ovih poluga koje determinišu ekonomiju zasnovanu na znanju, kreira se globalna ekonomija, gde se znanje istovremeno koristi i kao input ali biva i output.

Znanje kao resurs predstavlja osnovnu polugu za povećanje efikasnosti proizvodnje i procesa distribucije kvaliteta i usluga za kupce. Ono u organizacijama koje uče predstavlja osnovno sredstvo poslovanja – resurs koji doista znači proces, a ne puki čin. Uspešni privredni sektori u vremenu koje dolazi biće samo oni koji za imperativ u svom delovanju imaju inovativnost, primenu inovativne tehnologije, korišćenje novih procesa i ideja, one organizacije koje stalno primenjuju diverzifikovanu proizvodnju i usluge.

Postoje sumnje da će potencijal novih tehnologijama za smanjenje učešća živog ljudskog rada i zahtevi za novim znanjima i veštinama dovesti do novog talasa nezaposlenosti brojnih segmenata radne snage. Međutim, mnogi eksperti smatraju da tehnološke promene i dolazeće informatičko društvo obećava povećanje zaposlenosti i bolji životni standard, ukoliko su poslodavci i radnici spremni da se prilagode i promene svoje navike, ako su spremni da stalno uče i prihvataju nova saznanja. Socijalne opasnosti i turbulencije više ne leže u društvenoj podeli rada ili na podeli na one koji imaju i one koji nemaju, već na one koji znaju (i znaju da znaju) i na one koji ne znaju.

Obim održavanja relevantnog znanja, usled eksponencijalnog tehnološkog razvoja, postaje problem koji sve više zaokuplja menadžere. Razlog tome je činjenica da znanje brzo zastareva, što neminovno mora da promeni, i već uveliko menja koncept edukacije u društvu. Danas je usvojena sintagma da je vreme „poluraspada znanja“ vezano za periodu najduže pet godina jer posle toga 50% znanja je prevaziđeno i zastarelo.

U novoj informatizovanoj ekonomiji uspeće samo one organizacije koje budu globalno orijentisane, visokoproduktivne i koje značajno investiraju u znanje i veštine. Dakle reč je o organizacijama koje uče, pa samim tim i znaju. Iako se pod znanjem podrazumeva pronalaženje boljeg načina da se stvari uredi i urade, taj resurs uvek je bio faktor za povećanje produktivnosti i za dugoročni ekonomski rast. Nova ekonomija uslovljava prihvatanje stalne primene znanja kao odlučujuću determinantu uspeha.

Ključ za uspeh u ekonomiji zasnovanoj na znanju, dakle u organizacijama koje uče, jeste uspešno stvaranje, sticanje, raspodela i upotreba znanja. Bogatstvo (blagostanje) u novoj ekonomiji direktno proističe iz inovacija, ne iz optimizacije, to znači da bogatstvo dolazi ne od perfekcije poznatog, već iz nesavršenog poimanja poznatog. [3]

Istraživanje i razvoj smatraju se jednom od najvažnijih determinanti inovacija posebno kada se koristi za stvaranje novog znanja. Ekonomija zasnovana na znanju stvara snažan zahtev onima koji stiču i primenjuju znanje, ljudima koji hoće i znaju kako da uče, da razvijaju postojeće i stiču nove veštine. Takve ljude nazivamo radnici znanja. Ekonomija zasnovana na znanju takođe zahteva veštine koje su opšte i visoko transferibilne kao što su rešavanje problema ili sposobnost da se uči i napreduje.

Pravi izazov za organizacije nalazi se u zahtevu da se transformišu u učeće organizacije kako bi obezbedile opstanak radnika znanja i njihovu difuziju. Za radnike je neprekidan izazov koji se iskazuje u neprekidnom usavršavanju i proširivanju već postojećih znanja i veština, kroz učenje na radnom mestu i u manje formalnom okruženju.

Najčešće, znanje koje koristimo u organizaciji podrazumeva iskustvo, vrednosti, koncepte, verovanje i načine rada koji se mogu podeliti u timu i koristiti za komunikaciju. Menadžment znanja obuhvata obraćanje posebne pažnje na stvaranje, održavanje, primenu, proširenje i obnavljanje znanja, kako bi se poboljšao učinak organizacije i stvorila uvećana vrednost. Znanje se danas najčešće sagledava kao kontinuirani proces sticanja poboljšanih umeća i veština u savladavanju prepreka.

#### 4. PRIMENA ZNANJA U ORGANIZACIJAMA KOJE UČE

Znanje predstavlja onu snagu ili moć koja obezbeđuje komunikaciju sa kupcima, analiziranje informacija i primena na nov način, to je moć da se stvore procesi koji zaposlenima omogućavaju da pristupe informaciji, ali i da se distribuiraju proizvodi i ideje na naova tržišta i to na način koji je brži i efikasniji od konkurencije. Znanje je ona snaga i moć koja u biznisu deluje proaktivno.

Kada se upotrebljava pojam moći u konteksti znanja, onda treba istaći da moć ima niz prerogativa koji se moraju uvažavati. Moć je sposobnost da učinite da se stvari dešavaju i da se drugi ponašaju na određeni način ili da sprovedu određene akcije. [4]

U svojoj suštini moć podrazumeva sposobnost korišćenja snage da se neki cilj kontroliše i ostvari. Moć bi po pravilu, trebalo da iskazuje pozitivnu silu, koja daje slobodu, izbor i snagu, mada nosi i odgovornost. Znanje kao vrsta moći poseduje sva navedena obeležja.

Organizacije koje u savremenim uslovima sebe deklarišu kao organizacije koje uče, razvijaju brzinu sticanja znanja, što im omogućava da znatno brže usvajaju, kreiraju i plasiraju stečeno znanje, u odnosu na okruženje.

Značaj znanja kao poslovne imovine organizacije koja uči neprekidno se povećava, što predstavlja kritični strateški faktor uspeha. Mogući način da se takav uspeh ostvari jeste sagledavanje procesa upravljanja znanjem kao grupe međusobno povezanih komponenti: kulture, tehnologije, rukovođenja. Posebnu pažnju treba obratiti na sledeće

determinante koje upućuje na praktične savete za korišćenje znanja u organizacijama:

1. Ohrabrivati i podsticati kulturu deljenja znanja – što podrazumeva stvaranje okruženja za slobodno iskazivanje znanja i njegovog doprinosa uspehu poslovanja
2. Uspostavljanje infrastrukture znanja – što podrazumeva obezbeđenje tehnologije koja omogućava podršku saranju. Neophodno je integrisati sistem znanja i poslovnih aplikacija.
3. Formiranje timova znanja – što podrazumeva obavezu da se razmotri postavljanje rukovodioca znanja, kako bi se uspostavile politike i procedurem znanja, odnosno podržavaoca i inspiratora.
4. Uspostavljanje sadržaja znanja – što podrazumeva da treba razumeti koje je znanje potrebno organizaciji. Kao zadatak nameće se potreba da se napravi razlika između sirovih podataka, korisnih informacija i sistema znanja.

Pri svemu tome, najvažnije je adekvatno povezati ono što je neopipljivo (bazu znanja) sa opipljivim (proizvodima i proizvodnim procesima).

Znanje predstavlja sjajno dostignuće strategije organizacije. Njegova vrednost raste deljenjem i umnožavanjem. Znanje čoveka upravo čini onim što biolozi zovu *homo sapiens* i jedino odgovornim za postojanje biznisa, za njegov uspeh ili krah.

Budućnost pripada organizacijama koje uče.

#### 5. ZAKLJUČAK

Na nesreću, mnogi korporativni menadžeri identifikuju se kao „individualci“, koji gledaju na korporaciju gde je svaki pojedinac „čovek (slučaj) za sebe!“ Ovaj pogled je iluzija. U kvantnoj fizici postoji „leptirov efekat“ koji se zasniva na činjenici da nelinearni i haotični sistemi mogu snažno da utiču u uslovima koje iniciraju. U suštini, najmanja promena može imati veliki efekat. Organizacijama današnjice stavlja se u zadatak da svoje radnike inspirišu za primenu savremenih dostignuća istraživača razvojnog rada, znanja i iskustva drugih, umesto da prikupljaju informacije da stvaraju korisno znanje. U osnovi organizacijama se nameće da nauče radnike kako da koriste svoje osobine – talenat, timski rad i sposobnost učenja.

#### LITERATURA

- [1] Senge, P., (1990): „*The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*“, New York, Doubleday/Currency
- [2] Vukotić, M., (1999): "Znanje – strateški factor uspeha (izgradnja organizacione inteligencije)", *Stručni časopis PTT*, beograd, br.4, 10-14.
- [3] Kelly, M., (1997): „*Revolution in the Marketplace*“ *Utne Reader*, t, McGraw-Hill, New York, Jan/Feb

- [4] Bryce, L., (1995) „*Uticaj moći i stila*“, IQ media, Beograd, 28-30