

PRAKTIČNE PRIMENE UPRAVLJANJA ZNANJEM U FIRMAMA

PRACTICAL APPLICATIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COMPANIES

VANJA MALOBABIĆ
JP »SPC Vojvodina» SC »Sajmište«, Novi Sad

Rezime: *Da vidimo(rekapituliramo) šta smo rekli o osnovama učenja i kako to benchlearning stavlja u koncept:*

- *Iskustvo: igra glavnu ulogu(ključ)u benchlearningu*
- *Varijacije: ohrabruje(podstiče)učenje i razumevanje i stimuliše kreativnost*
- *Iskustvo drugih ljudi: u benchlearningu, je spona(poluga, veza) za razumevanje kako sam biznis bi trebalo da se razvije*
- *Teorija inovacije: asocijacija novih elemenata znanja i razumevanja pomoću kojih benchlearning spoznaje mogućnost da se inovira*
- *Moć: benchlearning je efektivno oružje i teži da usvoji tendenciju, da učvrsti ime u odbrani moćne pozicije koja nije bazirana na kompetenciji*
- *Turbulence: benchlearning nam pomaže da bolje razumemo promene u stvarnosti*
- *Strategija: benchlearning trenira strategijsko razmišljanje na mogućim nivoima u kompaniji i gde je najpotrebnije*
- *Inicijativa: benchlearning je akcijski orijentisan edukativni metod koji daje učesnicima slobodu da glume na svoju inicijativu.*

Izgleda, da, benchlearning ima odgovore na mnoga pitanja nastala u modernoj teoriji znanja.

Ključne reči: *inicijativa, strategija, turbulenca, moć, iskustvo, benchlearning*

Abstract: *Let us now recapitulate what we have said in this review of the fundamentals of learning, and see how benchlearning fits into the context:*

- *experience: plays a key part in benchlearning*
- *variation: encourages learning and understanding and stimulates creativity, a feature of benchlearning*
- *other people's experience: in benchlearning, the lever for acquiring understanding of how one's own business ought to be developed*
- *innovation theory: association to new elements of knowledge and understanding through benchlearning cultivates the ability to innovate*
- *power: benchlearning is an effective weapon to combat the tendency to maintain the status quo in defence of a position of power that is not based on competence*
- *turbulence: benchlearning enables us to better understand changes in reality*
- *strategy: benchlearning trains strategic thinking ability in those levels of the company where it is most needed*
- *initiative: benchlearning is an action-oriented educational method that gives the participants freedom to act on their own initiative.*

It seems, then, that benchlearning supplies answers to many of the questions raised by modern knowledge theory.

Keywords: *initiative, strategy, turbulence, power, experience, benchlearning*

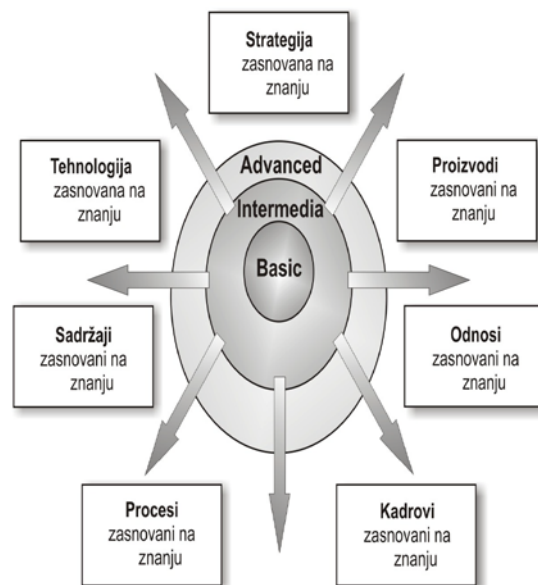
1. UVOD

Znanje je moć – snaga koja obezbeđuje komunikacije sa kupcima, analiziranju informacija u preduzećima i njihove primene na nov način – moć da se stvore procesi koji zaposlenima omogućavaju da pristupe informacijama, ali i moć da se distribuiraju proizvodi i ideje na nova tržišta, brže i efikasnije od konkurencije – odnosno snaga da se u biznisu deluje proaktivno. Kada se već govori o moći u kontekstu znanja, onda valja znati da ona u sebi ima niz prerogativa koji se moraju uvažavati. Moć jeste sposobnost da učinite da vam se stvari dešavaju i da se drugi ponašaju na određene načine ili sprovedu određene akcije.

Postoje procene da se danas više od 80% sveg znanja koje postoji u Javnim Preduzećima ne primenjuje u poslovnim procesima. Ukoliko biznis svrsishodno upravlja znanjem, brže će se donositi odluke primerene za uspeh. Javna Preduzeća koje sebe deklariraju kao “preduzeća koje uče” razvijaju “brzinu sticanja znanja” što im omogućava da znatno brže usvajaju, kreiraju i plasiraju stečeno znanje u funkciji uspešnijeg biznisa. Prelazak na poslovanje zasnovano na znanju traži procenu stanja na nekoliko različitih frontova da bi se naglasio progres u svakoj oblasti, koja odražava poslovne potrebe. Oblasti na koje će se fokusirati stepen zahtevanih promena, zavisi od toga, da li Javna Preduzeća žele da unaprede performanse pomoću poboljšanja poslovnih procesa ili da poveća prihod kroz saradnju i deljenje znanja.

Značaj znanja kao poslovne imovine i “lična” svojina Javnog Preduzeća koja uči se neprekidno uvećava – što po sebi predstavlja strateški faktor uspeha. Jedan od načina da se takav težak zadatak ostvari jeste u sagledavanju procesa upravljanja znanjem kao grupe međusobno povezanih komponenti : kulture, tehnologije, rukovođenja i sadržaja.

Veoma je mudro sačiniti procedure za tzv. “filtriranje” znanja, odnosno onih informacija koje neprestano stižu u Javno Preduzeće. Tu valja biti veoma obazriv na “kumuliranje svega i svačega” sa Interneta, uz tobožnji osećaj da je baš to najpotrebnije. Najvažnije je povezati ono što je neopipljivo (bazu znanja) sa opipljivim (proizvodima i poslovnim procesima).



Slika 1. Elementi poslovanja zasnovanog na znanju

Tržište znanja uvek postoji u okviru nekog Javnog Preduzeća. Međutim, gotovo je sigurno da u mnogim Javnim Preduzećima prioritet ima pre neformalno i nedokumentovano znanje, nego one koje nazivamo strukturirano i eksplicitno. Tržište znanja je po prirodi stvari u većini Javnih Preduzeća neefikasno. Navedimo nekoliko limitirajućih stavova za uspešnije primenjivanje znanja u Javnim Preduzećima koje uče.

Znanje predstavlja najsjajniji biser strategije Javnog Preduzeća. Njegova vrednost raste deljenjem i umnožavanjem. Ono čoveka čini homo sapiensom i jedino odgovornim za postojanje biznisa, njegove uspešnosti ili kraha. Virtualna znanja u Javnim Preduzećima koje uče predstavljaju objektivnu nužnost da se dokuči stvarnost. Dodali bismo ovde misao *Lao Ce-a*, koji je za svoju mudrost i znanje koje je sticao tokom svog života kazao :”Ono malo što nešto znam, dugujem svom neznanju!”

Sistem za upravljanje znanjem je kompleksan, interdisciplinaran, i uključuje elemente tehnologije, menadžmenta, infrastrukture, kulture i komunikacije. On se mora tako oblikovati da poboljša brzinu i kvalitet sposobnosti donošenja odluka u Javnim Preduzećima i poveća količinu znanja u njima. Javna Preduzeća koja uče su realnost i nužnost opstanka na globalnom tržištu. Njihova moć je u prednosti znanjem nad konkurencijom, odnosno nevidljivim kapitalom. Ta prednost do sada (u drugom milenijumu) nikada nije bila naglašavana, jer se ista ispoljavala u drugim kvalitetima : asortimanu, kvalitetu proizvoda i usluga, brzini distribucije, marketinga i sl. Javnim Preduzećima koja uče da pripadaju budućnosti.

Knowledge management (upravljanje znanjem) je značajan poslovni koncept, inkorporiran u poslovanje i kulturu Javnog Preduzeća, ozbiljnih učesnika na svetskom tržištu. Budući da savremeni potrošač ili

korisnik usluga očekuje visokokvalitetne proizvode i usluge, neophodno je da subjekti – ponuđači istih poseduju pravovremene informacije, neophodna znanja i tehnike za što kvalitetnije opsluživanje svojih klijenata. Knowledge management sistemi su sistemi zasnovani na informacionoj tehnologiji, koji omogućavaju učesnicima na tržištu su i visokoškolske ustanove, fakulteti, kao ponuđači obrazovnih i pedagoških usluga.

Knowledge management (u daljem tekstu KM), odnosno upravljanje znanjem, predstavlja kompjuterski zasnovan koncept i sistem, koji služi za identifikovanje, prihvatanje, čuvanje, ocenjivanje i distribuiranje korisnih informacija unutar preduzeća.

Faktor koji je uslovio nastanak i razvoj KM sistema jeste rast veličine i složenosti poslovanja preduzeća, koji je značajno otežao dolaženje do informacija neophodnih za poslovanje, kao i distribuiranje tih informacija onima kojima su one neophodne.

Jedan od osnovnih zadataka menadžera u savremenim preduzećima na svetskom tržištu jeste uvođenje procesa KM i motivisanje zaposlenih da uzmu učešća u ovom procesu. Da bi ovaj koncept mogao da se primeni u nekom sistemu, potrebno je izvršiti prethodne promene u Javnim Preduzećima. One podrazumevaju takvo organizovanje poslovanja i redefinisane kulture u Javnim Preduzećima, koje će se zasnivati na razvijanju znanja i njegovom zajedničkom korišćenju (deljenju) od strane zaposlenih u tom sistemu.

Proces upravljanja znanjem podrazumeva uspostavljanje određenog toka znanja. Početak toga toka je mesto gde se znanje stiče i sistematizuje, dok se na drugom kraju toga toka znanje emituje i deli među zaposlenima u preduzeću. U tom procesu, treba praviti razliku između znanja i informacija. Informacije su obrađeni podaci koji, kada se stave u određeni kontekst i prihvate sa razumevanjem i argumentacijom, prerastaju u znanje. Dok su informacije smeštene u bazama podataka, znanje se nalazi u glavama ljudi, često skriveno i čuvano od drugih ljudi. Znanje je moć, pa je zato na menadžerima da podstaknu zaposlene da međusobno dele znanje i iskustvo, ostvarujući tako bolju komunikaciju i poverenje, kako međusobno, tako i sa potrošačima.

Tipična implementacija KM koncepta oslanja se na mogućnosti koje pruža Internet. Kreiranje KM sistema obuhvata 4 koraka, u okviru kojih menadžeri konkretnog poslovnog sistema treba da odgovore na određena pitanja :

- Identifikovanje znanja korisnog za Javno Preduzeće ili neki drugi sistem – Potrebno je identifikovati : Gde se nalazi znanje? Ko ga poseduje? Kako se znanje može koristiti?

- Prikupljanje znanja u formi izveštaja ili nekog sličnog dokumenta – Velika Javna Preduzeća i kompanije, među kojima i Seven – Eleven i Ford, elektronskim putem, više puta dnevno prikupljaju izveštaje o obavljenom poslovanju ili budućim planovima poslovanja.

- Evaluiranje znanja – Nakon što se znanje identifikuje i prikupi, neophodno je učiniti ga dostupnim svima koji su

zainteresovani i kojima ono može koristiti. Ovde važnu ulogu ima raspoloživa tehnologija, koja će obezbediti dostupnost znanja, odnosno njegovu diseminaciju unutar i van poslovnog sistema. Kako i gde se znanje najbolje primenjuje? Da li i kako znanje može pozitivno da utiče na dati poslovni sistem?

- Zajedničko korišćenje znanja u Javnim Preduzećima, plasiranjem izveštaja na Internetu, ili nekom drugom elektronskom mediju.

Koncept KM, odnosno upravljanja znanjem, nema vrednost ukoliko se ne primenjuje u praksi. Različiti poslovni sistemi, naravno, imaju različite ideje o kreiranju i primeni procesa upravljanja znanjem. Ipak, iskustvo i dobra praksa Javnih preduzeća i drugih kompanija na svetskom tržištu, može poslužiti kao dobar uzor i rešiti neke dileme sopstvene prakse. Kompanija Best Practices LLC, Chapel Hill, N.C., identifikovala je šest načina uspešne implementacije koncepta upravljanja znanjem u različitim poslovnim sistemima :

Korišćenje koncepta upravljanja znanjem u cilju ostvarenja poslovne strategije – Dobar je primer kompanija Siemens koja već dugo koristi u svom poslovanju pomenuti koncept sharenog tehnologije, čiji je cilj podrška sprovođenju željene poslovne strategije kompanije i podizanje kvaliteta rada zaposlenih.

Identifikovanje pojedinih sadržaja koncepta upravljanja znanjem – Firma Hewlett Packard, na primer, poseduje direktorijum sa podacima vezanim za sve svoje eksperte, koji se stavljaju na raspolaganje zaposlenima.

Razvijanje prepoznatljivosti sopstvenog poslovnog koncepta i sistema upravljanja znanjem – AT&T organizuje interno godišnje takmičenje sposobnosti zaposlenih, pod nazivom Chairman's Quality Award. Ovo takmičenje podstiče razvijanje takmičarskog duha i sposobnosti zaposlenih, kao i kreiranje prepoznatljivog imidža u okruženju.

Podsticanje komuniciranja u okviru sistema – General Motors Corp. Šalje svoje zaposlene, od top menadžmenta do prve linije, u različite delove kompanije, radi upoznavanja sa poslovanjem i radi sticanja novih znanja. Sa druge strane, Time Warner Inc. Sprovodi praksu rotiranja zaposlenih u kompaniji, kako bi širili kompanijom stečeno znanje.

Dugoročno zasnovan sistem upravljanja znanjem – General Electric Co. Nastoji da, primenom ovog koncepta, stvori organizacionu kulturu "bez granica". To bi značilo da se ovaj sistem kontinuirano primenjuje, da ga mogu upotrebiti subjekti u poslovnom okruženju i da se, kao takav, praktično ugrađuje u organizacionu kulturu ove kompanije.

Primena koncepta upravljanja znanjem treba da bude jedna od osnovnih aktivnosti, koje savremeni menadžeri na svetskom tržištu treba da sprovode. Značaj primene ovoga koncepta je višestruk i dugoročan, i naročito pozitivnog uticaja ima na podizanje efikasnosti, izražene u povećanju brzine i sniženju troškova, i efektivnosti

poslovanja, kroz podizanje kvaliteta poslovanja i nivoa usluge.

Fakulteti su visokoškolske ustanove, sa obrazovnom i pedagoškom ulogom u društvu u kome obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Oni su centri iz kojih se znanje širi i široko – društveno primenjuje, ali i u kojima se znanje prikuplja, proučava i sistematizuje.

Razvoj i primena KM koncepta na fakultetima, kao obrazovnim i naučno – istraživačkim visokoškolskim ustanovama, dovelo bi do značajnih poboljšanja kako procesa izvođenja nastave i kreiranja budućeg poslovanja, tako poslovnog komuniciranja unutar i van ovog poslovnog sistema.

Imajući u vidu ulogu fakulteta u društvenom okruženju u kome obavlja svoju poslovnu aktivnost, značaj implementacije KM koncepta i izgradnja KM sistema u okviru fakulteta može se posmatrati sa dva aspekta:

Prvi aspekt : Izgradnja KM sistema treba da obezbedi kontinuirano informisanje zaposlenih i pruža im pomoć u radu. To, naravno podrazumeva formiranje i stalno osvežavanje baza podataka o zaposlenima : njihovim naučnim radovima, uspesima, dostignućima, učešću u projektima, tehnikama i metodama koje koriste u radu, profesionalnim interesovanjima i poslovnim idejama, koje bi mogle biti korisne za unapređenje pedagoškog i naučno – istraživačkog rada. To bi značilo, naravno, da nastavnici i saradnici kontinuirano pružaju kolegama, upotrebom elektronske tehnologije, informacije o znanjima i veštinama koje su stekli.

Drugi aspekt : Imajući u vidu ulogu i značaj ovih visokoškolskih ustanova u širem društvenom okruženju, izgradnja KM sistema obezbediće da fakulteti postanu izvori široko potrebnog i upotrebljivog znanja. Drugim rečima razvijanje KM sistema fakulteta, obezbeđuje njihovo izrastanje u agregate i izvore šire socijalno potrebnog i upotrebljivog stručnog znanja. Pođemo li od toga da prvi korak implementacije KM sistema podrazumeva identifikovanje znanja i izvora znanja, fakulteti su izvori koje mogu koristiti zainteresovani subjekti u okruženju: preduzeća, organizacije, istraživačke institucije, studenti u zemlji i inostranstvu. U okviru ovog drugog aspekta, fakulteti postaju faktori razvoja KM sistema drugih poslovnih subjekata, što čini njihova specifičnost.

Kvalitetna implementacija KM koncepta, u smislu izgradnje efektivnog KM sistema, predstavlja jedan od faktora uspeha subjekata u poslovanju na svetskom tržištu. Svaki ozbiljniji “kandidat” za učestvovanje u globalnom poslovnom takmičenju mora prihvatiti ove procese kao sasvim normalne i kontinuirane. Fakulteti na našim prostorima, kao značajni socijalni subjekti i izvori stručnog znanja trebalo bi aktivno da se uključe u ove savremene tendencije, i prihvate ih kao pretpostavku svog daljeg razvoja i naučno – obrazovnog progressa. Deljenje znanja i snabdevanje kolega i saradnika korisnim informacijama, obezbediće uzajamne koristi zaposlenima, doprineti razvijanju timskog rada, duha

zajedništva i uspostavljanju kvalitetnijih odnosa kako među predavačima, tako i prema studentima.

U benchlearning-u komponenta učenja ima dve svrhe. S jedne strane je važno da se stimuliše učenje koje povezuje aspekte u radu ili stratešku važnost u poslovanju. S druge strane, treba postići “trostruku petlju” učenja, koja predstavlja sposobnost da se stalno uče nove stvari. Stoga, učenje je individualno i povezano sa biznisom.



Slika 2. Učenje u dve ravni

2. TEMELJ BENCHLEARNINGA – MENADŽMENT ZNANJA (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Benchlearning je nova metoda za unapređivanje razvoja i promena koja predstavlja razvoj veština i razvoj preduzeća. Benchlearning dodaje benchmarking-u pedagošku stranu i timsko učenje sve u cilju poboljšanja performansi poslovanja i istovremeno stvara sistem za neprekidno učenje i poboljšanje.

Ideja o benchlearning-u je nastala kada se pokazalo da su ljudi usvojili sasvim različit stav prema učenju i njihovom radu, čim je menadžment napustio zabludu da zna sve što je trebalo da zna i da sve može da uradi bolje od bilo kog drugog. Ovo je otkrilo dugoročne aspekte dobrih primera kao suprotnost mnogih neposrednih dostignuća u efikasnosti nepromenljivih ciljeva benchmarking projekata. Benchlearning može biti opisan kao učenje sa efikasnošću koji je veoma važan sastojak.

Predstavnici različitih naučnih grana-politički ili poslovni ekonomisti, profesori, politički naučnici, psiholozi, antropolozi i filozofi-svi imaju svoje interese u poslu. Često pronalazimo da se istraživači na istim poljima ne slažu jedni sa drugima. Šta više, različiti stručnjaci, od predsednika nove kompanije do medicinske sestre u ambulantu, imaju sopstvena viđenja o problemu. Oni se verovatno ne slažu jedni sa drugima, niti sa profesorima. Novinari i političari su takođe željni da nameću sopstvena rešenja i zadobiju poverenje za nova objašnjenja.

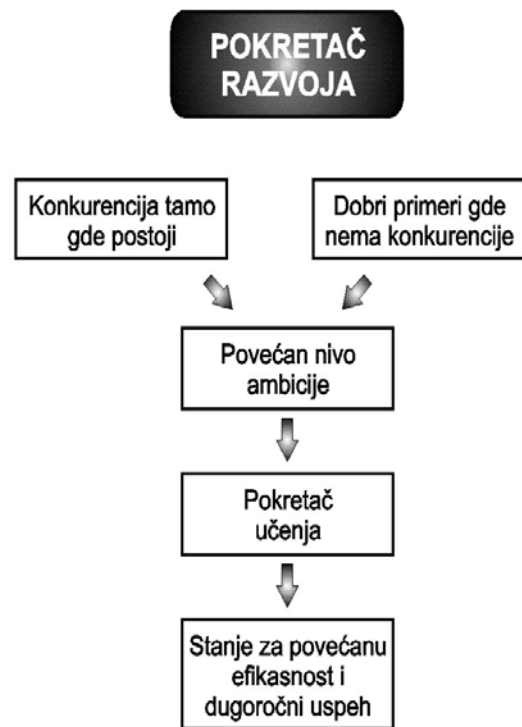
Poznati japanski ekonomista Kazuo Koike je 1970-tih i 1980-tih godina istraživao uspeh velikih japanskih korporacija. Po njemu objašnjenje nije bilo da japanske kompanije imaju bolje menadžere od zapadnih menadžera na istim pozicijama, niti da imaju bolje i inovativnije inženjere. Standardi menadžmenta i inženjeringa u Japanu su bili dobri i nisu se bitno razlikovali od ovih na Zapadu. Velika razlika, po Koike-ovim tvrdnjama, leži u sposobnosti japanskih radnika da se brzo prilagode novim situacijama kao i preuzimanje sopstvene odgovornosti za prilagođavanje proizvodnje u različitim pravcima da bi išli u korak sa brzim promenama u tržišnim uslovima.

Te sposobnosti, tvrdi Koike, su gajene sistematičnim treninzima japanskih radnika u rešavanju ove vrste problema koje su na Zapadu vodili specijalisti koji se nisu nalazili unutar tima običnih radnika u proizvodnji. Rešavanje problema i odgovornost za prilagođavanje operacija menjanju tržišnih i ostalih uslova, kako on kaže, su ključ sposobnosti japanskih radnika da uče.

Pitanje efikasnosti različitih socijalnih sistema je složeno. Možemo se ograničiti da razmatramo jedan aspekt-obrazovanje. Sve organizacije u svim vrstama društvenih sistema moraju rešiti pitanje kako da se sve jedinice društva koje su odgovorne za proizvodnju ljudskih potreba adaptiraju na nerazdvojivu neizvesnost u prognozi razvoja u budućnosti. To neizvesno može da bude stvar potrošačkih zahteva ili buduće cene sirovina, oprema ili rada. Ali, takođe može da bude povezano sa tehničkim i ekonomskim razvojem uopšte. Jedna veoma bitna karakteristika tržišne ekonomije je dozvoljavanje eksperimentisanja; pojedine kompanije mogu da isprobaju sopstvene ideje za dostizanje ciljeva. Neke će pasti, a neke će naći izvrsno rešenje, uspeh i razvijanje posla. Ostale kompanije na tržištu mogu mnogo da nauče od uspešnih. Mogu da kupe, kopiraju i prouče uzorak njihovih proizvoda. Takođe mogu da nauče metode proizvodnje uspešnih kompanija posvećivanjem istih ili zapošljavanjem ljudi na drugim mestima. Iskustvo uspešnih jedinica postaje nadaleko poznato.

Strategiju učenja iz iskustva drugih nisu izmislili konsultanti ili direktori moderne ekonomije. Ona je uvek bila glavna strategija obrazovanja.

Osnovna ideja iza termina "bench" je pronalaženje zamene za konkurenciju, tamo gde konkurencija ne postoji. Ovo može da se uradi sa dobrim primerima sa drugog mesta. Da bi stvorili vredan primer kao što je konkurencija možemo koristiti dobre spoljne primere koji su prihvaćeni kao uporedivi.



Slika 3. Pokretačka snaga razvoja

Reč konkurencija se često shvata kao pobeda na tuđi račun. Iz druge perspektive efekat konkurencije se može pokazati kao povećanje stepena ambicije, a time i motivisanje učenja. Konkurencija i vredni primeri ispunjavaju funkciju ukazivanja praznine između sadašnjosti i potencijalnog poželjnog stanja.

3.IMPLEMENTACIJA BENCHLEARNING METODA KROZ SEDAM KORAKA

Usled potrebe struktuisanog sistematskog pristupa pri benchlearning-u, a zarad omogućavanja potpune upotrebe-poučne moći dobrih primera, kao i radi implementiranja adekvatnog stava unutar cele organizacije-koji će iskazivati volju za učenjem, a zarad lakše sistematizacije, razvijen je više-fazni metod, baziran na podeli procesa na sedam koraka, prema logičkoj strukturi, tako da što veći broj ljudi može shvatiti proceduru.

3.1. Prvi korak - Identifikovanje područja za poboljšanje i osiguranje prihvatanja projekta

Cilj prve faze je priprema organizacije za predstojeću benchlearning vežbu, kao i identifikacija područja za poboljšanje.

Opšti nivo znanja koji danas preovladava u radnoj sredini firmi i organizacija, pogoduje širenju znanja koje je ljudima potrebno, kako bi stekli korist od radnog iskustva sa benchlearningom i od komparacije sa dobrim primerima.

Mnoge “napredne” firme znaju šta je to što ih usporava, to jest, koje delove svojih operacija žele da unaprede i razviju.

Često postoji poznat broj specifičnih problema, na primer:

- teško je naći ljude sa odgovarajućim kvalifikacijama za određene poslove
- troškovi informacione tehnologije (IT) – su porasli
- kapacitet se ne može optimalno iskoristiti zbog sezonske umanjene aktivnosti i izvođenja.

U Ericsson Components- postojao je veliki broj indikatora koji su ukazivali da se nešto mora promeniti u šemi kadrovskog menadžmenta odeljenja za personal, kako su ga u kompaniji zvali. Upotrebom benchlearning-a, odeljenje za personal, bilo je u mogućnosti da pronađe bolje tokove i načine obavljanja stvari radi neposrednog dobijanja rezultata. U isto vreme, fokus je bio na učenju, sa ciljem da se efikasnost poboljša na dugoročni period.

Jedna od mogućnosti je da se cela organizacija podeli na šire sektore, te da se otpočne njihovo poređenje sa primerima. Ovo može biti posebno prikladno u nekonkurentskim sredinama ili u industrijama u procesu deregulacije, kao što su telekom- i energija ili državna avijacija.

Pre nego što se pređe na drugi korak, potrebno je složiti se sa dole navedenim tezama:

- Svrha i ciljevi benchlearning projekta su shvaćeni i prihvaćeni.
- Definisan je organizacija projekta.
- Svi u grupi za usmeravanje, timu projekta i referentnoj grupi, znaju svoje uloge.

3.2. Drugi korak – Sastavljanje efikasnih timova za učenje

U vladinoj organizaciji, koja je upotrebljena kao studija slučaja, upotrebljavano je iskustvo zaposlenih koje su stekli radeći na projektu, kako bi se pronašao najbolji način vođenja posla. Još jedan dobar način da se ostvari progres ka privrženosti, jeste i dopuštanje drugim ljudima da iznesu svoje mišljenje i svoje loše i dobro iskustvo koje su stekli radeći na projektu.

Dobar način da se pojačaju osnovna pravila i procedure o kojima se grupa složila je i da se napravi “ugovor tima” – uključujući obaveze ili pravila tima. Na taj način je moguće doći do pravih ideja o tome šta se dešava i da li se dogovorena pravila poštuju.

Sledi nekoliko primera pravila vezanih za projekat benchlearning – a:

- Bićemo usredsređeni na cilj.
- Posvetićemo se grupi i projektu.
- Održaćemo dobru disciplinu (vreme sastanaka, priprema i zadataka).
- Svi imaju svoje uloge.

Potrebno je sagledati da li se slažemo sa navedenim izjavama:

- Članovi tima veruju jedan drugom i privrženi su grupi.
- Procedure i osnovna pravila su uspostavljena.
- Tim projekta se dovoljno upoznao sa poslom.

3.3. Treći korak - Analiziranje postojeće situacije

Da bismo naučili od drugih, prvo moramo razumeti sebe. Često se dešavaju propadanja pokušaja poređenja, koja su najčešće izazvana neznanjem ljudi koji su vršili poređenja a da čak nisu ni poznavali svoju vlastitu operaciju. Poređenje neće biti uspešno ukoliko područje koje je odabrano, prethodno nije temeljno ispitano i analizirano.

Kao rezultat, poređenja su izgledala površno, dok su diskusije pre bile usredsređene na istoriju, premise i organizaciju, nego na načine obavljanja poslova, faktore uspeha, ili na ono šta su primeri radili na dobar način.

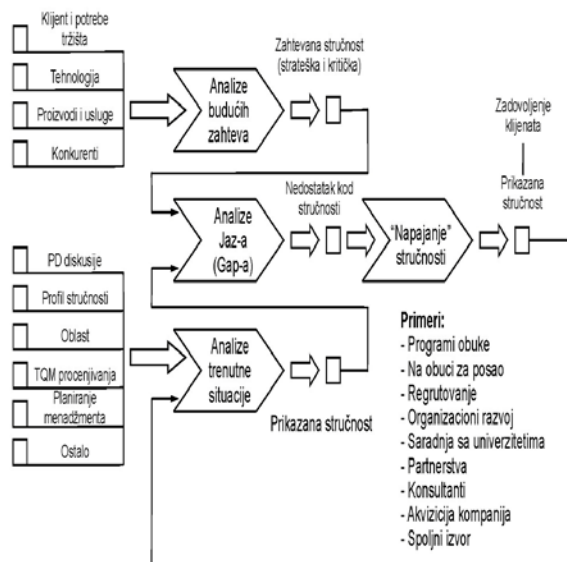
Jedna druga kompanija, je isto tako, bila je suočena sa ozbiljnom poslovnom situacijom. Bilo je mnogo nedostataka u proizvodnji i samo jedna greška u procesu proizvodnje je mogla uništiti posao na kome se radilo nekoliko dana. Ovo je bilo posebno ozbiljno jer je postojao veliki zahtev potrošača za ovim proizvodom.

Ali pre nego što je menadžment kompanije doneo odluku od koga bi trebalo da uče, okupio se tim projekta, kako bi video i odlučio šta je to što žele da nauče. Detaljno su analizirali svaku grešku koja se pojavila u prethodnih šest meseci. Svrstavajući ih po tipu i uzorku, tim je uvideo šta treba popraviti. Većina grešaka se dešavala zbog unutrašnjih okolnosti, većim delom zbog toga što operatori nisu znali kako da deluju u različitim situacijama.

Važno je sticanje potpune slike područja koje treba poboljšati; opis kako se posao sada obavlja; identifikovanje, analiziranje problema/ potencijala za poboljšanje.

Ericsson Group-a razvila je proces standarda koji naziva menadžment stručnosti. Pitanja na koja je trebalo odgovoriti u ovom uvodnom koraku opisivanja kako je proces funkcionisao, bila su sledeća:

- Kako linijski menadžeri upravljaju procesom Menadžmenta stručnosti?
- Šta osoblje odeljenja radi da bi podržali menadžere u ovom poslu?



Slika 4. Opis procesa menadžmenta stručnosti u Ericsson Grupi

Oni su obuhvatili uključjenje menadžmenta, standardizovane instrumente i metode za podržavanje menadžmenta stručnosti, iste poglede i mogućnost poređenja, kao i deo odgovornosti između personala i linijskog odeljenja.

Snabdevanje stručnosti je definisao kao oblast “privlačenja, razvijanja i zadržavanja stručnosti, koja je potrebna našoj organizaciji”. Zahteve koje je operacija kao celina trebala da zadovolji i stručnost koja je bila potrebna da se ti zahtevi ispune, bile su veoma važne tačke. Sledeći korak je bilo istraživanje svih aktivnosti koje su bile povezane sa snabdevanjem stručnosti. Na početku nije došlo ni do kakve procene da se vidi kako su funkcionisale te aktivnosti, ili da bi se utvrdilo da li su to bile prave aktivnosti. Procena je došla u drugoj fazi, kada je određen i analiziran veliki broj problematičnih područja. Ovo je takođe vodilo ka velikom broju pitanja ili područja, koje je tim projekta želeo pažljivije da ispita. U toku procesa istraživanja i analize, princip projekta se razvio u umovima kontrolne grupe, referentne grupe i kod mnogih uključenih operativnih jedinica, što je ukazivalo na to da je poruka došla do svih u centralnoj grupi.

Jedna avio kompanija je termin “održavanje linije” (tj. lako održavanje aviona, dok je na zemlji između dva leta), shvatila u bukvalnom smislu verujući da je termin značio isto i da je sadržalo iste operacije za sve kompanije i na svim aerodromima. Međutim, ispostavilo se ne samo da je bilo razlika između avio kompanija, već i da su se razlike mogle pronaći u istoj kompaniji, ali na različitim aerodromima. Zadaci poput praznjenja toaleta, odmrzavanje krila i snabdevanje strujom, bili su u nekim slučajevima uključeni, a u nekim, opet, nisu.

Drugi ključni indikatori, koji su bili od značaja i za Erikson Group-u, a isto tako i za vladinu organizaciju, bili su, na primer: intervjui procene, broj napravljenih individualnih planova za razvoj, koliko je menadžera

upotrebljavalo iste instrumente za izvođenje menadžmenta stručnosti (Erikson); ili broj međunarodnih projekata na kojima se radilo (vladina organizacija).

Uvek je potrebno proveriti da li su termini, merenja i opisi koje upotrebljavamo, jasno određeni i “preneti” kako bi bili sigurni da iste stvari merimo u toku projekta i u toku razumevanja iskustva sa našim primerom.

Realnost je da zaposleni ne smatraju da su lično uključeni u sistem procene, tako da to i ne utiče na njihovo ponašanje. Najčešće se dešava da oni bivaju nagrađeni za neki cilj izvođenja, koji ne razumeju i na kojem nisu radili da bi ga postigli, te iz toga proističe, da se bonusi i druge nagrade dele bez ikakvog realnog plana. Može se reći da je najvažniji zadatak rukovodioca postavljanje, a onda i “razbijanje” ciljeva, kako bi ih svi članovi osoblja mogli razumeti.

Spremni smo preći na četvrti korak, kada:

- je područje za poboljšanje jasno opisano;
- su merenja i faktori komparacije dostupni području za poboljšanje;
- se od grupe za kontrolu i od organizacije očekuje analiza.

3.4. Četvrti korak - Sticanje znanja putem dobrih primera

Naravno, realnost nikada nije tako dobro organizovana. Prilagođavanje i interakcija, su više pravilo nego izuzetak. Takođe, možda postoje stvari kojima ste već posvetili pažnju ili stvari sa kojima iz određenog razloga, ne želite više ništa da radite. Komparacija sa drugima kroz učenje i inspiraciju od partnera je, međutim, stvar koja se nikada ne može isključiti.

Jedan, koji se smatra klasikom svoje vrste, bio je Southwest Airlines u Sjedinjenim Državama – u situaciji kada se suočio sa potrebom da kupi nove avione. To je, bez svake sumnje, bila jedna velika investicija. Zato je kompanija, odlučila da prvo ispita da li može skratiti vreme povratka, tj. vreme koje se provede na zemlji, da bi se putnici iskrcali i ukrkali, da bi se očistile kabine, unela hrana i piće, natočilo gorivo, itd.

Recimo, ukoliko operater telekoma želi da svoj proces fakturisanja učini efikasnijim, inspiraciju može tražiti u kompaniji kreditnih kartica, gde je fakturisanje jedan od najvažnijih procesa i jedan od najbitnijih faktora efikasnosti poslovanja.

U svrhu usredsređivanja na izbor oko benchlearning partnera, poželjno je dobro postaviti kriterijume za tu selekciju. Na primer, kriterijumi mogu biti: veličina organizacije, vrsta industrije ili geografska lokacija.

Jedan od kriterijuma u Eriksonu, bio je da partner mora imati najmanje 500 zaposlenih, dok je kod vladine organizacije, 500 zaposlenih bio maksimalan broj. Razlog za to je činjenica što se logistika i rutina unutar organizacije, često razlikuju zbog broja zaposlenih. Šta

više, u vladinoj organizaciji projektni tim je odlučio da bar jedan partner mora biti javno preduzeće.

Primer : Jedan dobavljač opreme za hortikulturu, izjavio je da je problem bio u otporu prodaje nove generacije električnih proizvoda, međutim, pravi problem je, ustvari, ležao u motivisanju trgovaca da prisustvuju sastancima, kako bi naučili nešto više o novim proizvodima.

Nije teško ubediti firme i organizacije da učestvuju u komparaciji, mada sa druge strane, nije sasvim sigurno da se potencijalni benchlearning partneri koje smo izabrali, slažu sa kriterijumima i ključnim indikatorima koje koristimo.

Izbor partnera prema kome bi izvršili komparaciju je od veoma velike važnosti za benchlearning proces, koji kasnije sledi. Zato je potrebno uložiti velike napore pri izboru, te je neophodno biti siguran, da je odluka bazirana na adekvatnim osnovama. Da bi olakšali proces, obično je potrebno napraviti spisak potencijalnih partnera, navodeći podatke koliko dobro ispunjavaju zahtevane kriterijume.

Priprema je veoma bitna za postavljanje osnove za efikasnu razmenu iskustva i znanja. U skladu sa tim, može se reći da sav posao koji je urađen na projektu, upravo i teži ka pripremi za poređenje sa dobrim primerom.

U Erikson-u, su na primer, održavani pred-sastanci između predstavnika svake organizacije.

Na njima bi se objašnjavalo, šta se sve očekuje; verifikovali bi se zahtevi informacija; diskutovalo bi se o procedurama i utvrdili bi se odnosi između ljudi, radi olakšavanja postupaka koji će kasnije uslediti.

Spremni smo preći na 5. korak, ukoliko:

- su dobri primeri određeni i izabrani na osnovu postavljenih kriterijuma;
- su dobri primeri potpuno obavešteni o tome šta komparacija uključuje;
- su posete partnerima dobro pripremljene, a informacije unapred poslate;
- su znanje i iskustvo dobrih primera dobro dokumentovani.

3.5. Peti korak - Razvoj novih rešenja

Suština je, stoga, u "tretiranju" samog sebe, pri postizanju upravo one granice koja stimuliše "pravo znanje", te i omogućava sposobnost učenja.

Možda su u pitanju veštine zaposlenih, ili razlike u organizovanju i izvođenju posla, ili su, pak, u pitanju, razlike u raspodeli odgovornosti i ovlašćenja. Uvek je, stoga, potrebno ova razmatranja otvoreno izneti i osigurati da su ključni ljudi svesni njihovog postojanja - ali nikada ne treba dozvoliti da se ona iskoriste kao izgovor za odlaganje promena.

Primer: U jednom projektu, predmet je bio izvršavanje kalibracije efikasnosti procedura za upravljanje

ugovorima, sa dodatnim ciljem iznalaženja adekvatnih načina za razvijanje datog procesa.

Tim projekta u Eriksonu, proučavao je materijal u vezi sa oblastima ispitivanja, koja su odredili u trećem koraku, što im je obezbedilo okvir za njihove sastanke sa partnerima. Proučavali bi oblast po oblast i diskutovali bi o svom ponašanju, o ponašanju Vattenfall-a, kao i o ponašanju drugog primera. Pošto bi se članovi tima razišli i sa sobom, takođe, povelili po jednog člana ciljne grupe, dijalog nakon obavljenih poseta, bio je veoma važan : nisu samo oni koji su bili u Vattenfall-u, trebali da shvate kako Vattenfall posluje, već i oni koji su otišli u posetu drugom primeru. Ovo je bio veliki izazov za tim projekta, ali im je pomogao u jačanju onoga što su naučili od svojih poseta. Učesnici su morali jedni drugima da objasne šta su videli i šta su naučili. To im je takođe otkrilo da li postoje i koji su to popusti i nedostaci informacija koji su se mogli ispraviti., oko kojih su se kasnije složile kontrolna i referentna grupa.

Pre nego što se pređe na šesti korak, potrebno je biti u mogućnosti potvrditi sledeće :

- Potpuno su jasne razlike između našeg ponašanja i ponašanja našeg partnera.
- Predlozi su objašnjeni i oko njih se organizacija složila.
- Predlozi su rangirani na osnovu prioriteta i odlučeno je sa kojim bi trebalo da se nastavi.

3.6. Šesti korak - Uticaj na poboljšanja

Proces promena koji je zasnovan na benchlearning-u, često može biti dalekosežan i može iziskivati odluke koje su izvan moći tima projekta koji ih donose. Implementacija neophodnih promena može oduzeti veći deo vremena, nego što bi oduzeo sam projekat. Ipak, projekat poseduje jasnu odgovornost za planiranje i postavljanje uslova za promenu. Benchlearning olakšava implementaciju na nekoliko načina, od kojih će neki biti razmotreni.

Pre nego što je moguće preći na sedmi korak, potrebno je složiti se sa sledećim izjavama:

- organizacija je prihvatila rezultate projekta
- postoji jasan plan akcije za implementaciju
- planirane su aktivnosti koje će podržati implementaciju (obuka, informaciona tehnologija, itd.)
- ciljna grupa je spremna za promenu
- postavljene su kontrolne tačke za procenu implementacije.

3.7. Sedmi korak - Nastavak i nove inicijative

Kao što je ranije naglašeno – benchlearning metoda predstavlja projekat sa jasno definisanim krajem i početkom. Sedmi korak - obuhvata i nastavak (preispitivanje i diskusiju) i planiranje novih inicijativa, to jest, načina da se u budućnosti, stimuliše učenje i razvoj.

U ovoj fazi bi trebalo razmotriti, kako upotrebiti ova sredstva u budućnosti, kao i kako ohrabriti organizaciju da uči iz iskustva drugih. Naravno, jedan logičan korak, jeste i planiranje više projekata benchlearning-a za druga područja operacije.

Pre nego što je moguće upotrebiti dobre primere i u drugim situacijama, potrebno je proveriti da li se sledeće činjenice odnose i na našu organizaciju:

- Postoje predlozi za merenje i rutine za preispitivanje rezultata projekta.
- Tim projekta je ocenio proces učenja.
- Projekat je prispitan u saradnji sa ciljnom grupom i grupom koja je zadužena za kontrolu..

4. MOGUĆNOSTI PRIMENE BENCHLEARNING METODA U JAVNIM PREDUZEĆIMA

4.1. Javno Preduzeće "Sportski i poslovni centar Vojvodina", Novi Sad

U Javnom Preduzeću "Sportski i Poslovni Centar Vojvodina" se organizuju sportske priredbe u velikoj dvorani, maloj dvorani, ledenoj dvorani, kuglani, streljani, trening dvorani, bazenima, tenis terenima, SC "Sajmištu"; kongresni sadržaji u Spens medija centru, pres centru male i ledene dvorane, u Amfiteatru, u Svečanom Salonu i Konferencijskoj Sali. U kulturne sadržaje se ubrajaju estradni programi, dečiji i obrazovni, filmski programi, dramski programi, likovni programi, manifestacije i skupovi. U poslovne i trgovačke prostore spadaju parking i garaža, reklamni i propagandni prostor i trgovački centar. Takođe imamo ugostiteljske objekte i pružamo najkvalitetnije ugostiteljske usluge.

Javno preduzeće "Sportski i Poslovni Centar Vojvodina" dnevno poseti oko 30.000 posetilaca. Objekat raspolaže prigodnim posebno uređenim prostorima za svečane skupove, kongrese, konferencije, savetovanja, seminare, okrugle stolove, prijeme, prezentacije, promocije i susrete. Raspolažu pratećim prostorima, kancelarijama, telefonskim vezama, telefaksom, garderobom, cvetnim aranžmanima i dekoracijom, ozvučenjem i osvetljenjem, klimatizacijom, ugostiteljskim uslugama, pratećim uslugama i osobljem.

Centar "Vojvodina" Vam pruža specijalnu ponudu da reklamirate svoje proizvode i usluge u prostorima Centra: mobilne reklame, svetleće reklame, reklame na semaforu, zvučne reklame, video – spot, panoi, reklame na vetrobranim i drugo.

4.2. Javno Preduzeće »Informatika«

Javno Preduzeće »Informatika« težište svojih poslova usmerava na realizaciju kompletnih informacionih sistema (analizu sistema, projektovanje, dizajn, izrada i uvođenje aplikativnih i gotovih rešenja) izgradnju i vođenje OIS Grada Novog Sada, IS Gradske uprave, podršku za korišćenje i rad sa relacionim bazama

podataka, razvoj, primenu i podršku kod uvođenja potpuno novih informatičkih rešenja i tehnologija. U projektovanju i programiranju koristi savremene koncepte, metodologije i alate. Primenjujemo funkcionalno ili objektno orijentisane metodologije projektovanja. Softver razvijamo na različitim platformama sa najpopularnijim alatima i najpouzdanijim bazama podataka. Posedujemo razvojni tim, sastavljen od iskusnih projektanata i programera, koji rade na prilagođavanju i usavršavanju postojećih, razvoju novih i implementaciji gotovih integrisanih i modularnih softverskih paketa. Objedinjujemo sve segmente i razvojne faze integralnih informacionih sistema od idejnog i glavnog projekta do realizacije i implementacije u svim oblastima. Programska rešenja razvijamo u skladu sa poslovnom politikom i daljim razvojem koji su okrenuti razumevanju promena u okruženju i adekvatnom odgovoru na te promene. Poseduju neophodne stručne i materijalne resurse, čime smo postavili preduslov za zadovoljenje informatičkih i komunikacionih potreba razvoja Grada, Gradske uprave i samih građana. Izradom komunalnog informacionog sistema (KIS) metodom GIS (geografski informacioni sistem) omogućava se digitalni pristup komunalnoj infrastrukturi celog grada. Digitalizaciji su obuhvaćeni svi objekti sa svojim gabaritima, brojevima parcela, kućnim brojevima zatim kompletna komunalna infrastruktura (vodovodne, elektro, kanalizacione, gasovodne, toplotne, telefonske instalacije) sa svim vodovodima i objektima. Digitalizovani objekti nose tekstualne informacije o svojim karakteristikama (oznake, smerove, kote...) i povezuju se sa postojećim bazama podataka te se na taj način stvara kompletna grafičko-atributska baza komunalne infrastrukture Novog Sada. Rade "matične knjige"-softverske pakete, referentne liste; ispituju i mere strukturni kablovski sistem, projektuju, realizuju telekomunikacione sisteme.

4.3. Javno Komunalno Preduzeće "Novosadska Toplana"

Danas je savremeno organizovano Javno Komunalno Preduzeće "Novosadska Toplana" sa sedam rejonskih toplana, vrelovodnom mrežom dugačkom oko 170 kilometara i najmanjim brojem zaposlenih u odnosu na veličinu konzuma.

Osnovna delatnost preduzeća je proizvodnja i isporuka toplotne energije za grejanje i pripremu tople potrošne vode. Osnovni energent koji koristimo je prirodni gas, čime značajno doprinosimo zaštiti životne okoline u sastav tehničkog sistema ulaze i Gradska razdelna stanica i toplotne podstanice u zgradama, a tehničko - tehnološku celinu zaokružuje Termoelektrana - toplana "Novi Sad" koja proizvodi električnu i toplotnu energiju kao i tehnološku paru namenjenu industriji. Mi grejemo preko 74% stambenih objekata u gradu, što nas svrstava u sam evropski vrh.

Javno Komunalno Preduzeće "Novosadska Toplana" obaveštava javnost o aktuelnim dešavanjima svakodnevno elektronskim novinama, konferencijama za štampu i drugim sredstvima informisanja.

4.4. Javno Komunalno Preduzeće “Put”

Delatnosti Javnog Komunalnog Preduzeća “Put” je izgradnja i održavanje puteva, ulica i drugih saobraćajnica, biciklističkih i pešačkih staza; odražavaju specifičnih objekata niskogradnje: mostova, tunela, vijadukta, mostova za izdignute puteve; bojenje objekata niskogradnje uključujući i bojenje oznaka na putevima i prostorima za parkiranje; postavljanje instalacija za signalne sisteme na putevima i lukama; proizvodnja i prodaja bitumenskih obloga za puteve; uklanjanje snega i leda na putevima uključujući i posipanje soli i peska; projektovanje građevinskih i drugih objekata; inženjering; ostale arhitektonske i inženjerske aktivnosti i tehnički saveti; druge prateće delatnosti vezane za rad puteva, mostova, parkirališta ili garaže; vršenje javnih preduzeća: davanje saglasnosti na priključenje prilaznog puta na javni put, vođenje evidencije o stanju javnih puteva i tehničkih podataka katastra za puteve davanje saglasnosti za postavljanje vodova i instalacije u trupu puta ili zemaljskog pojasa, izdavanje odobrenja za postavljanje reklamnih tabli, oglasa, oznaka kojima se obeležavaju nepokretna kulturna dobra, turistički objekti i drugi objekti u pojasu pored javnog puta; održavanje horizontalne signalizacije; održavanje veštačkih slivnika; tehničko regulisanje postavljanje i održavanje saobraćajne instalacije za vreme izvođenja radova na javnim saobraćajnim površinama; održavanje i opravka motornih vozila na sopstvene potrebe; prevoz putnika u drumskom saobraćaju za sopstvene potrebe; radovi na pojačanom održavanju puteva i ulica koje podrazumeva naročito i obnavljanje, zamena i pojačanje dotrajalih kolovoza ispravka krivina; ublažavanje nagiba; saniranje klizišta, popravka i pojačanje mostova i drugih objekata.

Javno Komunalnog Preduzeća “Put” nastoji da prati trendove u svim ostalim segmentima svog poslovanja. Aktivnosti kojima se od nedavno, a ipak prvi, među preduzećima ovog profila u Srbiji i Jugoistočnoj Evropi počeli baviti, nisu samo pitanja prestiža i građenja imidža i već se nameću kao segment bez koga se u bliskoj budućnosti neće moći poslovati u pitanju je proces akreditacija laboratorija i uvođenja sistema u skalu sa zahtevima standard: ISO/IEC 17025; ISO 9001:2001; ISO 14001; OHSAS 18001. Cilj uvođenja navedenih standarda je da se delatnost Javnog Komunalnog Preduzeća “Put” uključi u svetsku standardizaciju sistema menadžmenta kvaliteta; standardizaciju sistema menadžmenta kvaliteta, zaštite životne sredine i obezbeđivanja i zaštite čime se stvaraju svi preduslovi za kvalitetnu i bezbednu uslugu u kontinuitetu.

5. ZAKLJUČAK

Uspešan benčmarking je okrenut ka poboljšanjima i boljim rezultatima u javnom i privatnom sektoru kao što su : postepena poboljšanja i inovacije, poboljšavanje kvaliteta i produktivnosti i poboljšanje merenja napretka. Benčmarking može da ima efekte poboljšanja na aspekte koji podržavaju stalna napredovanja, kao što su : podizanje pažnje koja prati napretke i veća otvorenost za relativne slabosti i snage, učenje od drugih i spremnost da

se razvijaju i primene novi pristupi, veća uključenost i motivacija zaposlenih u raznim programima.

LITERATURA

- [01] Bengt, K. , Lundgren, K. , Edenfeldt, M. F.(2001): *Benchlearning*, John Wiley & Sons Ltd, USA
- [02] Glušica, Z.(2004) : *Preduzetništvo*, Univerzitet “Braća Karić” Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad
- [03] Malobabić, M.(1997) : *Sistem podrške odlučivanja u upravljanju inženjering projektima*, Magistarski rad, Novi Sad
- [04] Mašić, B.(2001): *Strategijski menadžment*, Univerzitet “Braća Karić” , Beograd
- [05] Zbornici radova : Fakultet za menadžment, Novi Sad, septembar 2005;2006;2007,2008.g.