

**ZNANJE ORGANIZACIJE-  
SVE BITNIJI USLOV OPSTANKA NA TRŽIŠTU**

**ORGANISATION KNOWLEDGE AS AN ESSENTIAL  
PREREQUISITE FOR MARKET SHARE MEINTENANCE**

**Zdravko Erdeljan, dipl. maš. ing.  
Fabrika vagona BRATSTVO  
Subotica**

**Ključne reči:** znanje organizacije,

**REZIME**

*Polazeći od činjenice da jedino ljudski kapital-znanje koje se nalazi u glavama zaposlenih, svakodnevno bez ikakvih ograničenja i kontrole ulazi i izlazi iz organizacije, moramo se zamisliti kako da to znanje iskoristimo i pretvorimo u “znanje organizacije”*

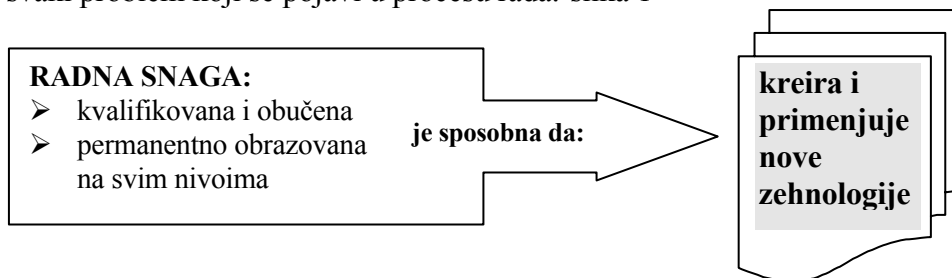
*Kao i pojedinac “organizacija mora učiti” jer znanje može postati jedina održiva konkurentna prednost.*

*Bearing in mind that only human capital, je knowledge stored in the employees heads, freely enters and exits organisations on a daily bases we have to focus on utilizing this knowledge and converting it into organisation knowledge*

*As well as an individual, an organisation must learn, as knowledge nay become the only sustainable compeietive advantage*

**1. UMESTO UVODA**

U stalnim i sve bržim promenama na tržištu napreduju one organizacije koje brzo reaguju donoseći nove proizvode, koje su shvatile da samo obrazovano i sposobno osoblje, koje poseduje potrebno znanje i veštine i koje je u stanju da primeni svaku novinu, može da savlada svaki problem koji se pojavi u procesu rada.-slika 1



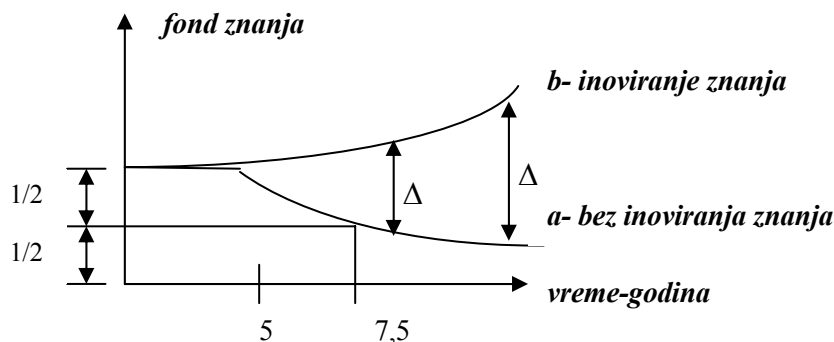
*Slika 1. Zahtevi za stručnim osobljem*

**ZNANJE** učesnika u procesima rada je uslov za ostvarenje ciljeva organizacije kroz :

- razumevanje promena kao mogućnost/osnovu politike preduzeća za opstanak i razvoj;
- fleksibilnost/prilagođavanja uslovima okoline i efikasnoj eliminaciji konfliktnih pojava u procesima rada;
- sposobnost za napuštanje aktivnosti koje ne daju rezultat;

- stalnost u uvođenju novih znanja i inovativnih postupaka u procesu rada;
- uspešnost u razvoju znanja učesnika u procesima pošto je predmetno znanje osnova razvoja kvaliteta produktivističkih prilaza u preduzeću;
- sposobnost korišćenja pozitivnih i negativnih pojava za poboljšanje procesa.
- sposobnost stalnog unapređenja organizacije procesa
- uspešnost u razvoju znanja učesnika u procesima pošto je predmetno znanje osnova razvoja kvaliteta produktivističkih prilaza u organizaciji

Kada govorimo o znanju uopšte , moramo voditi računa da informatička revolucija prethodna znanja brzo čini zastarelim tako da se fond znanja, koji se ne inovira, praktično stalno smanjuje kako je to prikazano na slici 2

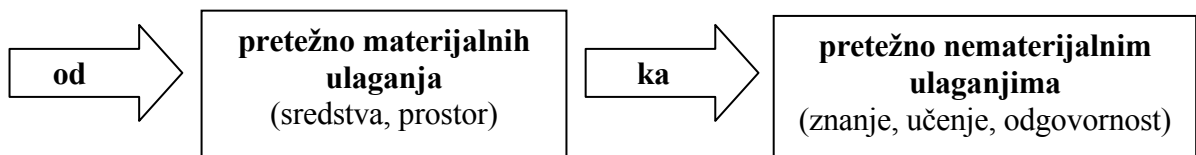


Slika 2. Promene fonda znanja u zavisnosti od inoviranja znanja

Iz krive **a** slike vidljivo da jednom stečeno znanje, ukoliko se prestane sa njegovim inoviranjem, posle izvesnog vremena , što je prema nekim podacima 5 godina, počinje opadati i ima tendenciju stalnog opadanja, a na 7,5 godina se prepolovljuje

Ukoliko se odmah počne sa inoviranjem znanja, fond znanja se povećava-kriva **b**, čiji rast zavisi od stepena ulaganja, tako da razlika u fondu znanja  $\Delta = \mathbf{b-a}$  postaje sve veća

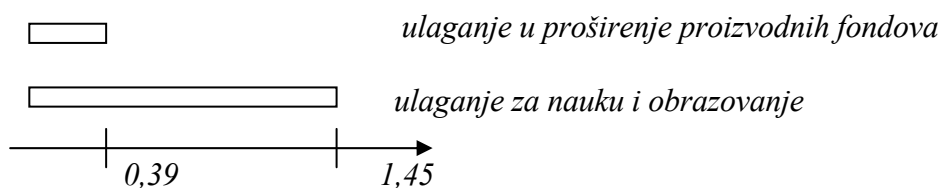
Sve to zahteva promenu politike ulaganja u organizacijama –slika 3



Slika 3. Promena politike ulaganja

Sovjetski ekonomisti Strumlin i Notkin izračunali su da se na jedinicu ulaganja povećava dohodak:

- kod proširenja proizvodnih fondova za 0,39,
- kod ulaganja za nauku i obrazovanje za 1,45



Slika 4. uticaj vrste ulaganja u dohodak organizacije

Iz prednjeg je vidljivo da neprekidno ulaganje u inoviranje i praćenje znanja zaposlenih, a time i ukupnog znanja organizacije, treba da je zasnovano na:

- prikupljanju, obradi i skladištenju odgovarajućih informacija iz zemlje i sveta;
- istraživanju obrazovnih potreba kadrova koji treba da raspolazu odgovarajućim znanjem;
- planiranju i programiranju inoviranja znanja;
- realizaciji planova i programa obrazovanja;
- valorizaciji obrazovnih aktivnosti i sl.

**Ono što je važno za uspeh jedne kompanije  
nisu ni zidovi ni mašine  
nego “nematerijalni” elementi koji se ne mogu prisvojiti  
(J.J. Servan-Schreiber)**

### **1.1. Zahtevi standarda menadžmenta kvalitetom**

Značaj neprekidnog obrazovanja dat je i u zahtevima grupe standarda sistema menadžmenta kvalitetom- ISO 9000:2000 od kojih izdvajamo zahteve standarda ISO 9004:2000: tačke 6.2.2.1-Osposobljenost,

Rukovodstvo treba da obezbedi da je na raspolaganju osposobljeno osoblje za efektivan i efikasan rad organizacije. Rukovodstvo treba da razmatra analize sadašnjih i očekivanih potreba za osposobljenošću poredići je sa osposobljenošću koja već postoji u organizaciji.

Razmatranje potreba za osposobljenošću obuhvata izvore kao što su:

- budući zahtevi koji se odnose na strateške i operativne planove i ciljeve;
- predviđanje potreba za zamenu rukovodilaca i izvršilaca;
- izmene procesa, alata i opreme u organizaciji;
- vrednovanje osposobljenosti pojedinaca za obavljanje definisanih aktivnosti i
- zahtevi propisa i drugih normativnih dokumenata i standarda koji utiču na organizaciju i njene zainteresovane strane

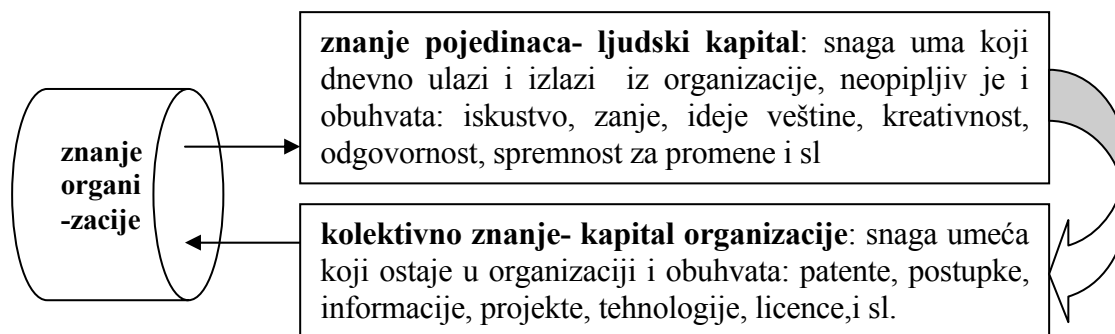
a standard ISO 9001:2000: član 6.2.2 -Osposobljenost, svest i obuka, obavezuje organizaciju da

- a) definiše potrebu osposobljenosti osoblja koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda;
- b) obezbedi obuku ili preduzme druge mere da se zadovolje ove potrebe;
- c) osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva i
- d) održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu

## **2. ZNANJE ORGANIZACIJE**

**Kada se govori o “znanju organizacije”, podrazumeva se:**

- znanje pojedinaca-zaposlenih, što je najveći kapital jedne organizacije
- kolektivno znanje-sve što je zapisano, evidentirano



Slika 5. Znanje organizacije

Pojedinci donose sa sobom izvesno znanje: znanje stečeno u procesima obrazovanja, iskustvo u procesima rada, preduzetnički prilaz i inovativnu sposobnost, komunikativnost i sklonost ka timskom radu, motivisanost, odgovornost i privrženost organizaciji, veštine i slična obeležja koje se predaju, putem kolektivnog znanja, “znanju organizacije” čime se ono povećava.

Istovremeno pojedinci, korišćenjem znanja organizacije i znanja iz drugih izvora, povećavaju i svoja znanja, čime se putem kolektivnog znanja “znanje organizacije” još više povećava, tako da imamo efekat grudve snega-što se više valja, grudva postaje sve veća. Vidljivo da je pojedinac ključni faktor širenja i povećanja znanja te sve aktivnosti treba usmeriti ka stalnom usavršavanju i razvijanju znanja zaposlenih u organizaciji jer se oni ne mogu posmatrati samo kao radna snaga, trošak, resurs, nego kao proizvođač prihoda, imovine i kapitala.

Znanje treba da je rezultat ustrojenog plana i programa neprekidnog obrazovanja kadrova i treba da je jedan od osnovnih zadataka menadžera organizacije pri čemu treba osigurati da se znanje koje je prisutno u organizaciji produktivno primenjuje za dobrobit same organizacije, jer ono nije samo resurs, veština, raspoloženje nego usmeravajuća snaga poslovanja, žarište, odnosno sredstvo dejstva.

Imajući u vidu da su nova znanja osnova za druga nova znanja i tako stalno u vremenu, pred organizacije se imperativno postavlja razvoj sistema znanja putem:

- inovativnih programa obučavanja
- prihvatanja novih znanja uz produbljene analize procesa rada u organizaciji
- otkrivanja skrivenih znanja kod učesnika u procesima rada organizacije
- razvijanja sistema želja za napredovanjem na principima menadžmenta znanjem

Kod ulaganja u znanje potrebno je posebno voditi računa o kontinualnosti-neprekidnosti u obrazovanju, jer kad jednom organizacija preuzme vodstvo u kolektivnom znanju, konkurentima je teško da je stignu. Potrebno je vreme da se steknu veštine: verovatno će se manje naučiti na nekom intenzivnom kursu nego radeći sporije i u dužem periodu. Zbog ovog razloga organizacije ne mogu nadoknaditi znanje potrebno za razvoj nekog proizvoda jednostavnim povećanjem finansijskih sredstava ili većim brojem izvršilaca.

Ulaganja u vlastita znanja višestruko su isplativa u odnosu na druga ulaganja, kako je to prikazano sledećim

Resursi u koje se ulaže	ulaganja	efekti
➤ sredstva za rad	1,0	0,27
➤ radna snaga na tržištu	1,0	0,75
➤ obuka sopstvene radne snage	1,0	1,50

### 3. UMEŠTO ZAKLJUČKA

Mnogi se pozivaju Demingov krug kvaliteta:

**P- plan**     planiraj

**D-do**       uradi

**C-ček**       proveri

**A- action**   koriguj (neki ovo prevode sa poboljšaj)

Malom korekcijom pojmova prilikom prevođenja tako da sve aktivnosti počinju s **P**

Planiraj,

Postupi, uradi, sprovedi,

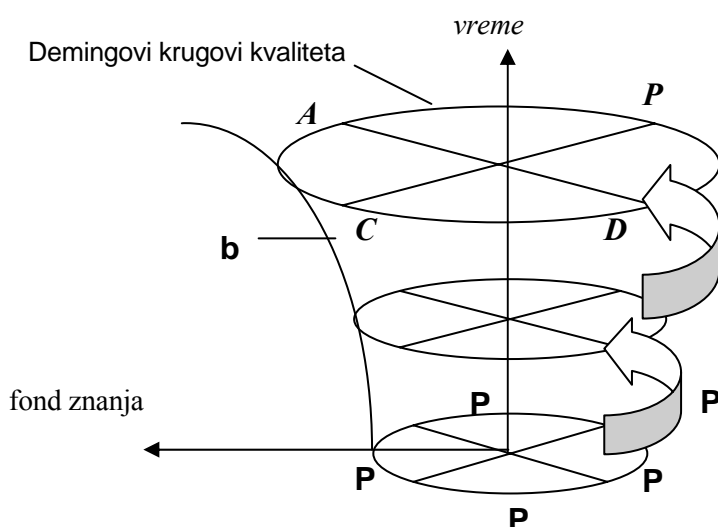
Proveri, kontroliši

Popravi, koriguj

Poboljšaj, unapredi

što možemo prostorno prikazati spiralom znanja (kvaliteta)- **5P**, kako je to prikazano na slici 6

Upoređujući sliku 2 i sliku 6 uočava se sličnost krive b sa spiralom znanja



Slika 6. Spirala znanja - 5P

I da završimo jednom kineskom poslovicom:

*Kada nešto čuješ- to ćeš zaboraviti  
Kada nešto vidiš- to ćeš zapamtiti  
ali sve dok nešto ne uradiš  
nećeš razumeti*

### 4. REFERENCE:

[ 1 ] Zelenović Dragutin: Kvalitet i ljudski resursi, Zelena sveska 5, IIS Novi Sad

[ 2 ] Dr. Ranko Orlić: Osnovna znanja kompanije, Poslovna politika, Beograd, juni 2003

[ 3 ] Erdeljan Zdravko: Obrazovanje-imperativ sadašnjeg vremena, JUSK Konvencija, Beograd 2005

