

## PARADIGMA EKONOMIJE ZNANJA U KORPORACIJI KOJA UČI<sup>1</sup>

Nataša Cvetković\*

**Sažetak:** Moć znanja i proces njegove intenzivne demonopolizacije, iniciran komercijalnim i drugim motivima predstavlja poseban izazov za one koji upravljaju korporacijama, vladama i nevladinim organizacijama. U razvijenom svetu glavni resurs korporacija je znanje od koga zavisi kvalitet upravljačke funkcije. U okolnostima agresivne kompjuterizacije i difuzije informacija koja u savremenim uslovima, u najrazvijenijim zemljama dobija karakter „infoterora“ prava je virtuoznost razabrati ona znanja koja mogu biti od koristi u osmišljavanju budućnosti. Vizuelizacija uloge, položaja i mesta korporacije u neposrednoj budućnosti, kao i na srednji i dugi rok direktno je zavisna od stepena saznanja i sposobnosti razmišljanja (komtenplacija) njenih menadžera.

**Ključne reči:** globalizacija, znanje, „knowledge management“, kreativne industrije

**Abstract:** The power of knowledge and the process of its intensive demonopolisation initiated by commercial and other motives represents a special challenge for those who govern corporations, governments and non-government organisations. In the developed world, the main resource of corporation is the knowledge and the quality of management function depends on it. In the condition of aggressive computerisation and the information difusion, which gains the character of »infoterror« in the modern conditions in the developed countries, is the real skill to distinguish knowledge which can be very useful in visualising the future. Visualising the role, position and the place of corporation in the recent future, as well as in the middle and long term depends directly from the managers' level of reflection and and their abilities of contemplating.

**Key words:** globalisation, knowledge, »knowledge management«, creative industries

### Uvod

Globalizacija i „nova ekonomija“ simbolizuju duh vremena na početku novog milenijuma i predstavljaju nov pogled na svet. Reč je o snažnom talasu ekonomskih, socijalnih, kulturnih i drugih promena koje su, uslovljene pojavom masovnih informatičkih i komunikacionih tehnologija, krajem prošlog veka zahvatile najpre zemlje razvijenog Zapada. Industrijsko društvo zasnovano na proizvodnji transformiše se u informatičko društvo zasnovano na znanju. Informacije su nekada bile zatvorene u uže grupe, a sada su sveprisutne i dostupne svima preko Interneta. Nekada su preduzeća bila geografski izdvojene ustanove, a sada postoje virtuelna preduzeća u kojima radnici međusobno komuniciraju preko Interneta. U savremenim uslovima poslovanja znanje veoma brzo zastareva, pa su inovacije i permanentno obrazovanje ključ nove poslovne strategije firme.

Suštinu nove ekonomije i osnov ekonomskog rasta predstavljaju ideja, informacija i znanje. Danas je informacija moć, informacija je novac i ono što autori kultne knjige *Fanky biznis* kažu: „Informacija o novcu je vrednija od samog novca.“ Informatička revolucija je komplementarna sa eksplozivnim rastom znanja. Informacije i znanje postaju moćni faktori (sui generis) najznačajniji za društveni i privredni razvoj i proizvodne procese, od posebnog značaja za obezbeđenje ekonomskog rasta nacije i za pojedince da obezbede veštine neophodne za pronalaženje zaposlenja ili pak da uspeju kao samozaposleni. Informacioni i

---

\* prof. dr Nataša Cvetković, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

<sup>1</sup> Rad je deo istraživanja na projektu koji finansira Ministarstvo za nauku i zaštitu životne sredine pod nazivom: „Strategijske opcije umrežavanja privrede Srbije u svetske privredne tokove“ (evd. br. 149060)

komunikacioni sektor svuda u svetu ima dvaput bržu stopu rasta nego ostatak privrede. U doba informacija, značaj tehnologije, obrazovanja i institucionalne fleksibilnosti raste, dok značaj geografije, populacije i sirovina opada.

Dakle, informacija i znanje postaju najvažniji činilac ljudskog života i uspeha na tržištu. Znanje uključuje informacije u bilo kojoj formi, ali takođe uključuje i umeti (know-how) i razumeti (know-why), uključujući i načine interakcije, kako pojedinaca tako i društva u celini. Privrede znanja su one koje su direktno zasnovane na proizvodnji, distribuciji i korišćenju znanja i informacija. Ovo ima direktan uticaj na porast investicija u visoku tehnologiju, visokosofisticirani rad i odgovarajući porast produktivnosti.

**Znanje postaje ključni resurs, koji se nasuprot svim drugim resursima, korišćenjem ne troši već, naprotiv, uvećava.** Osnovna strateška prednost jedne organizacije, regiona i države u odnosu na druge je upravo u sposobnosti korišćenja i razvijanja znanja. Razlike u znanju i njegovoj tehnološkoj primeni postaju glavni faktori koji dele razvijene zemlje od nerazvijenih, bogate od siromašnih, visoki životni standard od niskog. Tehnološki napredak, znanje, obrazovanje, stručno osposobljavanje, slobodno kretanje rada i kapitala kao i drugi faktori kvaliteta postali su generatori rasta koji dovodi do razvoja i poboljšanja konkurentne prednosti.

Naglašavanje uloge znanja u novije vreme posledica je značajnijih strukturnih promena u razvoju ekonomije. Ona se krajem prošlog veka potpuno menja i prelaskom iz industrijske u postindustrijsku ekonomiju, glavni resursi nisu više materijalna dobra već resursi zasnovani na primeni znanja. Svetska iskustva su pokazala da je znanje resurs budućnosti i da kompanije koje žele opstati na globalnom tržištu moraju neprekidno i brzo usvajati nova znanja. Usvajanje znanja se mora odvijati u svim segmentima kompanije i to ne samo na nivou menadžmenta već i kod svakog zaposlenog. Da bi se znanje svakog zaposlenog moglo preneti na nivo kompanije neophodna je primena informaciono-komunikacionih tehnologija.

### **Moć ekonomije znanja**

Promene su danas mnogo brže, radikalnije, snažnije nego ikad pre u našoj istoriji. Povećana dostupnost informacija, preteća prezasićenost i jednostavan pristup informacijama, transformisali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tradicionalnog tržišta transformiše u virtuelni tržišni prostor. Nastalo je novo doba koje sa sobom nosi i nova pitanja koja utiču na neophodnost promene filosofije poslovanja. Dakle, doba nove ekonomije počiva na ekonomski produktivnoj povezanosti informacije, komunikacije i kreacije. Neprekidno uvećavanje prodaje „neopipljivih“ proizvoda to jest intenzivan rast tržišnog učešća intelektualne svojine omogućili su uslove da se govori o ozbiljno definisanim i usmerenim ekonomskim potencijalima kreativnosti.

Ekonomija znanja je postala realnost u mnogim organizacijama i državama. Brz razvoj informacione i komunikacione tehnologije (ICT) izmenio je osnove trgovine i vođenja poslovanja. Bogatstvo države više ne zavisi od sposobnosti da se prikupi i konvertuje sirovi materijal, već od sposobnosti da se intelekt stanovnika te države i veštine koje se tiču određenih organizacija razvijaju i nadgrade. Uspeh organizacija zavisi od njihovih mogućnosti da funkcionišu na globalnom tržištu koje se brzo menja, a gde potrošači sve većom brzinom stižu nova znanja, gde postoji veliki broj alternativa i gde se stalno menjaju odnosi između snabdevača i klijenata. Pojedinci posluju u sredinama čija se kompleksnost sve više povećava, a njihove sposobnosti da upravljaju informacijama i da ih koriste, da uče nove veštine i da se osećaju ugodno u velikom broju raznih situacija, postale su veoma bitan uspeh, kao akademsko dostignuće.

Vodeću ulogu u ekonomiji znanja imaju „kreativne industrije“ gde je razmena robe istisnuta ekonomijom zasnovanom na idejama, odnosno znanju i informacijama. Teorijski gledano kreativne industrije predstavljaju novi ekonomski model koji karakterišu samozaposlenost, autonomija i fleksibilnost, visoko obučena radna snaga, sačinjena od veoma motivisanih *freelenser* uključenih u timove ili mreže specijalista i stručnjaka. U uslovima nove ekonomije razvijaju se i potpuno novi koncepti i kategorije, VEB godine, novi termini: radnik znanja, posao znanja i ekonomija znanja, umrežena radna snaga, digitalni menadžment, mrežne organizacije. Ekonomija znanja je takva ekonomija u kojoj je veliki deo radne snage pod snažnim

uticajem nauke i tehnologije i uključen ne više u fizičku proizvodnju i raspodelu materijalnih dobara već u njihovo oblikovanje, razvoj, tehnologiju, marketing, prodaju i održavanje.

Stimulisanjem okruženja u kojoj se intelektualna svojina koristi efektivno i efikasno, organizacije mogu povećati svoju „organizacionu sposobnost“. Povećanje, kako organizacionih, tako i individualnih sposobnosti, primarni je faktor uspeha u ekonomiji znanja. Fokus na intelektualnu svojinu i informacije zahteva nove pristupe u menadžmentu znanja i informacija kao i u sredini u kojoj je ovaj menadžment kreiran. Ovim se zahteva nova kombinacija veština koja obuhvata svaki aspekt kompleksnog sveta informacija u kojem živimo.

Problematika ekonomije znanja posebno dobija na značaju u uslovima zakasnele tranzicije u Srbiji tim pre što se praktično nalazimo na samom začelju Evrope. Priključivanje savremenim svetskim tokovima je moguće jedino uz dobro definisanu i sprovedenu strategiju zasnovanu na znanju i informacijama. Filosofija industrijskog doba zasnovana na pojmu efikasnosti, produktivnosti, ekonomiji obima više ne daje rezultate, a giganti tog doba nestaju sa tržišta. Masovna proizvodnja gubi trku. U takvim okolnostima nije dovoljno samo proizvoditi uz minimalne troškove i verovati u floskulu da svaka roba ima svoga kupca. Današnji zahtevi kupca se menjaju usled nastalih promena, koje karakterišu brzina življenja, uticaj informacionih tehnologija, porast bruto nacionalnog dohotka u zapadnim državama, proces globalizacije, pomeranje pokretača društvenog napretka iz materijalne u nematerijalnu sferu tj. sferu znanja.

Nove paradigme ekonomije znanja, čije je poznavanje pretpostavka za ostvarenje većih uspeha organizacije u sve konkurentnijem svetu gde samo kvalitet razmišljanja, brzina reagovanja i poslovna mudrost, definišu razlike među zemljama. Softver postaje ključni faktor razvoja čija primena dovodi do krupnih promena u svim segmentima ekonomije, i to kako u ponudi (pojava digitalnih proizvoda) tako i u tražnji (novo tržište, virtuelno tržište, novi potrošači, e- potrošači i sl.). Najnoviji podaci govore o tome da je dve trećine porasta svetske produktivnosti u poslednjih pet godina rezultat primene informacione tehnologije, a sve to prati ekspanzija usluga, i činjenica da glavni faktor konkurentnosti nije više komparativna prednost nego inovacija, kvalitet proizvoda i usluga, vreme i niski troškovi. Imajući navedeno u vidu postaje sasvim jasno što se danas u ekonomskoj praksi i teoriji forsira nova ili informatička ekonomija.

Današnje uspešne privredne grane se konstantno prilagođavaju postojećim tržištima i konkurenciji. Sa promenom tržišta menjaju se i uslovi konkurisanja. Shodno tome, privredne grane takođe moraju da se menjaju da bi ostale uspešne posebno u uslovima revolucije znanja koja donosi promene još veće brzine. Pred Srbijom je dugoročni proces strukturne promene privrede koji treba da rezultira odgovarajućom konkurentskom pozicijom zemlje u globalnom okruženju. Glavni generator budućeg razvoja u uslovima nedostatka kapitala biće ulaganje u inovacije i znanje.

Bez obzira na buduću izgled industrije, sigurno je da će konstantna tehnološka inovacija biti od suštinskog značaja za postizanje konkurentnosti privrede. Izgradnja novih mreža i odgovarajućih sistema znanja za primenu inovacija biće od kritičnog značaja. Dugoročna strategija razvoja treba da bude oslonac uspešnog preduzeća.

### **Menadžment znanja**

Do sredine osamdesetih godina prošlog veka važnost znanja kao konkurentnog sredstva bila je vidna, iako klasične ekonomske teorije ignorišu njegov značaj. Istovremeno, u većini organizacija i dalje nedostaju strategije i metode za njegovim upravljanjem. U tom periodu razvoj sistema za upravljanje znanjem se oslanjao na rad pomoću veštačke inteligencije i stručnih sistema, stvarajući koncepte kao što su „sticanje znanja“, „inženjering znanja“, „sistemi bazirani na znanju i kompjuterski bazirane ontologije“.

Do 1990. godina izvestan broj menadžment konsalting preduzeća počeo je da primenjuje programe upravljanja znanjem, a nekoliko poznatih američkih, evropskih i japanskih preduzeća usvojilo je programe upravljanja znanjem. Do sredine devedesetih, inicijative za upravljanje znanjem su cvetale, zahvaljujući Interenetu. Internacionalna mreža upravljanja znanjem (IKMN) je stvorena u Evropi 1989. godine, proširila

se 1994. godine i ubrzo joj se pridružio forum Upravljanje znanjem formiran u SAD. Upravljanje znanjem, kao alternativa propalim TQM i inicijativama reinžinjeriniga poslovnih procesa postalo je veliki posao za velike internacionalne konsalting firme kao što su *Ernest&Young*, *Arthur Andersen* i *Booz-Allen&Hamilton*.

Upravljanje znanjem, kao fenomen savremenog poslovanja, predstavlja proces identifikovanja, organizovanja, implementacije i razvoja znanja u kompanijama; upravljanja aktivnostima znanja u kompanijama; identifikovanja i usaglašavanja kolektivnog znanja koje obezbeđuje konkurentnost; način za postizanje organizacionih ciljeva putem generisanja, stvaranja, sintetizovanja i primene informacija, utisaka, mišljenja i iskustva; disciplina usredsređena na sistemske i inovativne metode, iskustva i alate u procesu generisanja, razmene, zaštite i distribucije znanja, intelektualnog kapitala i neopipljive svojine.

Znanje kao najvažnije sredstvo u svakom preduzeću je ključno za opstanak u eri „nove ekonomije“. Preduzeća imaju poteškoća da upravljaju nečim što se ne može kvantifikovati, i ne može univerzalno definisati. U uslovima kada dolazi do spajanja i razmene znanja rukovodioci znaju šta bi hteli da se dogodi; ali ne znaju kako da to ostvare. To su razlozi za brojne prepreke koje se javljaju u usvajanju efikasne primene upravljanja znanjem. One su prevashodno determinisane zavisnošću organizacije od znanja (preduzeća softvera rangiraju se visoko na skali znanja, i vide znanje kao ključ diferencijacije), i postojanjem standardnih poteškoća u samom startu (na primer, kako neka preduzeća upravljaju znanjem).

U situacijama kada preduzeća „ne znaju šta znaju“ potrebno je da odgovore na dva važna pitanja, a to su: šta su sredstva znanja sa kojima raspolažu i kako bi trebalo da se upravlja tim sredstvima da bi se obezbedio maksimalan prihod. Efikasno upravljanje znanjem zavisi od čitavog niza faktora kao što su: organizacija, ljudi (zaposleni) i tehnologija. Kompjuterski i komunikacioni sistemi su dobri za zadržavanje, transformisanje i distribuciju struktuiranog znanja koje se brzo menja. Neka preduzeća koriste analize, planiranje i kompjuterski podržane radne sisteme da bi u velikoj meri poboljšali donošenje odluka, raspodelu resursa, sisteme upravljanja, proces *know-how* i ukupne performanse kao i način razvijanja jezgra strateške kompetencije.

Ukratko, znanje i informacije postali su sredstvo pomoću koga se rešavaju poslovni problemi. Kao rezultat upravljanja znanjem javlja se mogućnost za postizanje uštedovina i konkurentne prednosti. Upravljanje znanjem je potrebno ne samo velikim sistemima već i manjim preduzećima jer oni nemaju iskorišćenost tržišta, inerciju i resurse koje poseduju velika preduzeća. Takva preduzeća moraju biti fleksibilnija, da bolje odgovaraju i da donose bolje odluke – jer čak i male greške mogu biti fatalne za njih. Neke koristi od upravljanja znanjem su u direktnoj korelaciji sa ukupnim uštedama, dok je druge mnogo teže odrediti. U savremenoj privredi zasnovanoj na informacijama, preduzeća koriste mnogobrojne šanse koje su zasnovane na upotrebi intelektualnih sredstava. U tom cilju stručnjaci upravljanja znanjem insistiraju na tome da znanje mora da se prenosi i da služi kao osnova za saradnju. Međutim, ukoliko ne postoji jedan celokupan poslovni kontekst, upravljanje znanjem ne samo da ne daje očekivane rezultate već u određenim situacijama može da bude štetno.

Neke od koristi upravljanja znanjem (KM - knowledge management) mogu se kvantifikovati i direktno povezati sa uštedama. U savremenoj ekonomiji zasnovanoj na informacijama, kompanijama se otvaraju mnoge mogućnosti. Da bi se maksimizirali efekti od upotrebe intelektualne svojine kompanije, stručnjaci za oblast upravljanje znanjem rade na znanju koje se mora prenositi i služiti kao osnova za saradnju. Efektivan program za upravljanje znanjem bi trebalo da pomogne kompanijama da: dovede do inovacija podsticanjem slobodnog protoka ideja; poboljša potrošački servis podešavanjem vremena potrebnog za reagovanje; poveća prihod bržim dopremanjem proizvoda i usluga do tržišta; poveća stepen zadržavanja zaposlenih prepoznavanjem vrednosti znanja zaposlenih i nagrađivanjem zaposlenih za to; i dovede do smanjenja troškova eliminisanjem troškova putem eliminisanja suvišnih i nepotrebnih procesa.

Kreativan pristup upravljanju znanjem može rezultirati poboljšanom efikasnošću, visokom produktivnošću i povećanim prihodom u svakoj poslovnoj funkciji. Međutim, sve informacije nemaju isti značaj i uticaj na

poslovnu efikasnost. Iz tog razloga je potrebno da preduzeće utvrdi koja informacija ili sredstvo je bazirano na znanju. U literaturi je prisutna uopštena podela intelektualnih i sredstva baziranih na znanju u dve kategorije poznate po nazivom: eksplicitna i tacit sredstva. U prvu grupu spadaju sredstva kao što su patenti, robne marke, biznis planovi, markentiška istraživanja i liste klijenata. Generalno, eksplicitno znanje se sastoji od svega što se može dokumentovati, arhivirati i kodifikovati, često pomoću informatičke tehnologije. Mnogo teži za shvatanje je koncept tacit znanja, ili *know-how* koji se nalazi u glavama ljudi. Važan izozov u vezi sa tacit znanjem je da se shvati kako ga prepoznati, stvarati, deliti i upravljati njime. Dok informacione tehnologije u obliku e-mail, grupnog povezivanja (*groupware*), *instant messaging* i sličnih tehnologija pomažu u raspodeli (distribuciji) tacit znanja, za većinu organizacija najveću poteškoću predstavlja, prvenstveno, samo identifikovanje tacit znanja.

S obzirom na to da je korporativno znanje sačinjeno od implicitnog i eksplicitnog znanja, sadržaj upravljanja znanjem mora biti tako formulisan da omogućava njegovu što jednostavniju formalizaciju, tj. mora podržavati ceo ciklus spirale znanja – od stvaranja, formulisanja, prenosa i kombinovanja, pa sve do usvajanja znanja. Sadržaj upravljanja znanjem mora pratiti internu organizaciju kompanije što znači da se mora prilagođavati specifičnim zajednicama (grupama, projektnim timovima i sl.) koje potom integriše u jedinstvenu celinu čime se omogućava prenos znanja unutar kompanije.

Mnogim su organizacijama *knowledge management project* (projekti primene upravljanja znanjima) doneli koristi. Mnogi su drugi, međutim, bili razočarani rezultatima. Najačešće greške koje dovode do neuspešne primene projekta upravljanja znanjem su: neuspeh u pronalaženju glavnog investitora (pokrovitelja), minorna ulaganja u ljudsku stranu projekta, potcenjivanje raspoložive tehnologije, pokretanje novih tehnoloških projekata, a da se prethodno nije utvrdila poslovna svrha, dobijanje loših saveta od neiskusnih konsultanata, zanemarivanje pitanja motivacije itd. Dakle, upravljanje znanjem nije softverski proizvod. Ono čak i ne počinje sa tehnologijom. Ono kreće sa poslovnim ciljevima i procesima, sa prepoznavanjem potrebe za širenjem znanja. Novi proces zahteva permanentno i kontinuirano sticanje novih znanja, beskonačno učenje i pretvaranje znanja u suštinski resurs, što stvara nove zahteve, iskušenja i odgovornosti. Upravljanje znanjem predstavlja i riskantnu investiciju jer uključuje niz drugih disciplina i zahteva sasvim nov pristup i način razmišljanja. Upravljanje znanjem nije pojam kojim se definiše samo proces učenja, već sve više strateško korišćenje znanja u cilju postizanja većeg stupnja zadovoljstva kupaca i bolje tržišne pozicije.

U sličnim okolnostima lični profil, uloga i položaj savremenih menadžera bitno su drugačiji u odnosu na klasično poimanje o njima kao „ljudima od izazova“. Njih više ne krasi zanatska znanja, ili individualistički karijerizam, ili pak samo puko korporativno zajedništvo – oni se prepoznaju pre svega po pozitivnom egoizmu kao **graditelji sopstvene ličnosti**, jer je njihov cilj u poslu **stalni lični razvoj**. Oni traže poslove koji razvijaju njihove sposobnosti čime se održava njihova **sopstvena tržišna konkurentnost**. U okolnostima koje karakterišu nesiguran položaj korporacija na tržištu, oni nemaju iluzija da će se takve korporacije starati o njima. Otuda njihov cilj nije autonomija unutar korporacije, već njihova nezavisnost. Mnogi od njih se bave i drugim paralelnim poslovima – privatnim preduzetništvom. Istovremeno, oni uživaju u timskom radu unutar korporacije, u poslu koji im služi i kao sredstvo za rešavanje problema klijenata – za učenje od drugih i kao mogućnost za druženje na poslu. **Graditelji sopstvene ličnosti** traže novu vrstu ugovora sa korporacijama, umesto klasične pogodbe koju je potencijalni menadžer sklapao sa korporacijom, a u kojoj se podrazumevala apsolutna odanost korporaciji u zamenu za „doživotnu“ sigurnost. Korporacije ne mogu da garantuju sigurnost, a ova vrsta novih menadžera inače ne veruje u garancije. Oni traže pogodbu koja im omogućava da održe tržišni nivo svoje stručnosti i sticanje prilagodljivosti neophodne za postizanje ravnoteže između porodičnog života i karijere. U zamenu za to oni nude preduzetničku inicijativu, stvarni timski rad i iskreno informisanje: manje karijerizma, a više predanosti produktivnom projektu. Međutim, uspeh ovakve pogodbe zavisi od menadžmenta koji sluša, poštuje njihove stavove prilikom donošenja odluka i obezbeđuje poslove koji uključuju i izazov i odgovornost. Složenost tehnologija i pritisak međunarodne konkurencije uticali su na promenu organizacione strukture i klasičnog upravljanja korporacijom – savremeni zahtevi modernog upravljanja znatno su složeniji. Korporacija ne može sebi da dozvoli samoživi karijerizam – individualizam koji je pokretao izlaganje riziku i preduzetničku delatnost

postaje smetnja konkurentnosti. Međutim, strogi konformizam nije ni potreban kao što nije ni moguć. Ono što je potrebno savremenoj korporaciji to su ljudi sposobni da rade timski unutar korporacije koja stimuliše i nagrađuje inicijativu pojedinaca i njihovo stalno usavršavanje.

### Korporacija koja uči

Korporacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini koju čini: iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, *know-how*, sposobnost menadžmenta, marka, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača, poverenje, preferencije potrošača, i sl.

Učenje, u uslovima visokog nivoa turbulencije i ubrzanja promena, sve više postaje osnovna pretpostavka da organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti i na taj način uspevaju da odgovore novim menadžment izazovima. Preduzeće, odnosno organizacija u širem smislu, može se adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini, ukoliko je sposobna da uči. Tako, Piter Senge, autor za čije ime se najčešće vezuje koncept „organizacije koja uči“ (Learning Organization), kaže: „Organizacija koja uči podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Ima procesa koji omogućavaju jednostavan protok znanja u organizaciji, tamo gde je neophodno, i mogu znanje brzo da transformišu u promene – na način koji omogućuje njeno funkcionisanje, i interno i eksterno.

Menadžeri su počeli da razmišljaju o konceptu organizacije koja uči posle publikacije knjige Petera Senge „Pet disciplina: umetnost i vežba organizacija koje uče“, u kojoj Senge opisuje vrste promena koje menadžeri moraju da prođu da bi se njihove organizacije prilagodile sve haotičnijem svetu. Međutim, njegov originalni koncept o tome kako menadžeri grade kapacitete učenja je evoluirao.

Ne postoji jedinstven model organizacije koja uči. Organizacija koja uči ima stav ili filosofiju o tome šta je organizacija i šta je uloga zaposlenih. Koncept organizacije koja uči je paradigma promene na novi način razmišljanja o organizacijama.

U organizaciji koja uči, svako je uključen u identifikovanje i rešavanje problema, omogućavajući organizaciji kontinualno eksperimentisanje, poboljšanje i povećanje njenih sposobnosti. ***Esencijalna vrednost organizacije koja uči je rešavanje problema, za razliku od tradicionalne organizacije koja je projektovana za efikasnost.*** U organizaciji koja uči, zaposleni su uključeni u identifikaciju problema, što znači razumevanje potreba potrošača. Zaposleni takođe rešavaju probleme da bi se izašlo u susret potrebama potrošača. Organizacija na ovaj način dodaje vrednost definišući nove potrebe i rešavajući iste, što se postiže češće sa idejama i informacijama nego sa fizičkim proizvodima. Kada se fizički proizvodi proizvedu, ideje i informacije još uvek obezbeđuju konkurentsku prednost zato što se proizvodi menjaju da bi izašli u susret novim i izazovnijim potrebama u okruženju.

U savremenom inovacionom svetu, tradicionalne sposobnosti (finansije, marketing i tehnološke sposobnosti) zahtevaju permanentnu sposobnost učenja organizacije. Komponenta učenja i uočavanja konkurentске prednosti odnosi se na sposobnost da se unaprede finansijske, marketinške i tehnološke sposobnosti na viši nivo putem motivisanja zaposlenih i njihovog aktivnog rešavanja problema što će pomoći da se organizacija kreativno menja. Što je veća sposobnost učenja, organizacija je fleksibilnija i uspešnija na tržištu.

Dugoročno gledano, zadatak preduzeća će se promeniti tako što će prioritet postati organizovanje, a ne više zapošljavanje. Organizator nudi prilike, ne poslove. On nudi kreativni prostor. Organizator mora prepoznati resurse za ostvarivanje ideje koju ima, a zatim mora privući te resurse. Inspirisani organizator, dakle, pokreće „intelektualne plaćenike“ da reše određeni problem. Takođe, u organizacijskoj paradigmi ništa nije jednom zauvek dato. Zadaci se mogu promeniti. To je privremena, snažna i nestabilna fuzija ideja i ljudi. Rizik, dinamičnost i konstantno stvaranje vrednosti pokretačke su sile organizovanja. Vođe moraju neprekidno stvarati magnete za darovite, a ne više jednom zauvek zapošljavati ljude koji će radno mesto zadržavati ulaganjem i potčinjenošću.

Voda treba da radi sa velikim brojem partnera i saradnika, stvarajući mrežu za mrežom. Inspiracija mora stizati do krajeva proširene mreže i na taj način nalaziće se najpogodnije osobe za određeni posao. Takođe, svaki od tih pojedinaca ili preduzeća sa kojima se saraduje, ima vlastitu alternativu i može se zauvek izgubiti. Svaka nepažnja će mnogo više koštati preduzeće nego kvalitetnog pojedinca.

Dalji progres organizacije koja uči zasniva se na činjenici da zaposleni doprinose unapređivanju strateških pravaca razvoja organizacije. Zaposleni identifikuju potrebe potrošača, signaliziraju nova saznanja menadžmentu koji potom unapređuje strategiju korporacije. Organizacija koja uči odgovara mreži u kojoj se različiti delovi organizacije adaptiraju i menjaju nezavisno, dok se u isto vreme doprinosi misiji kompanije.

Za razliku od tradicionalne hijerarhijske strukture nova organizaciona struktura korporacije je horizontalno ustrojena. Njene glavne komponente su:iskusni lideri (rukovodstvo), zaposleni koji imaju ovlašćenja, sposobnost kreiranja strategije, visoka korporacijska kultura, razmena informacija i horizontalna struktura. Organizacija koja uči zahteva iskusne ljude-vođe koji razumeju organizaciju i mogu drugima da pomognu u uspehu. Kreiranje procesa učenja koje oni unapređuju i razumeju zahteva inicijativu lidera. U organizaciji koja uči, lideri znaju da su ljudi po prirodi radoznali i da im učenje pričinjava radost, tako da teže da razviju motivaciju i radoznalost, što može da dovede do unapređenja posla. U organizacijama koje uče, menadžeri ne usmeravaju, koliko potpomažu radnike da primenjuju nove informacije i uče iz njihovog iskustva. Menadžeri obezbeđuju vreme za razmenu povratnih informacija, istraživanje i razmišljanje o povratnoj sprezi, i zatim postižu saglasnost o pravcu delovanja.

Poslovna strategija organizacije koja uči se gradi od „dna ka vrhu“ kao i sa „vrha ka dnu“. Zaposleni na vrhu i na dnu posmatraju šta potrošači traže, i gledaju šta će potrošačima možda biti neophodno u budućnosti. Stotine, možda i hiljade ljudi u dodiru sa okruženjem obezbeđuju mnogo podataka o eksternim potrebama. Ove informacije se akumuliraju u strategiju. Strategija se takođe gradi od informacija koje se dobijaju od mreže partnerstva sa snabdevačima, korisnicima i čak konkurentima. Organizacija koja uči ne ponaša se autonomno. Informacije od partnera obezbeđuju organizaciji podatke o novim strateškim potrebama i pravcima. Većina kompanija uključuje se u saveze, zajednička partnerstva i elektronski se povezuje. Organizacije postaju pre saradnici nego konkurenti, eksperimentišući u potrazi za najboljim metodama učenja i prilagođavanja novim saznanjima.

Kultura takođe podstiče osećaj pripadnosti zajednici i brige za druge. Ljudi vole da pripadaju nečemu i organizacija koja uči postaje mesto za stvaranje mreže odnosa i razvoja svake osobe u sklopu zajednice. Ljudi uče i eksperimentišu kao deo tima i kao deo velike zajednice. Aktivnosti koje stvaraju razlike između ljudi tumače se kao sramne. Svi teže otvorenosti i komunikaciji. Ovakav pristup razvoju odnosa koristi se sve više u američkim kompanijama.

Organizacija koja uči je preplavljena informacijama. Da bi se identifikovale potrebe i rešili problemi, ljudi treba da su svesni toga šta se dešava. Formalni podaci o budžetima, profitima i troškovima sektora su dostupni svima. Svaka osoba je slobodna da razmenjuje informacije sa bilo kim u kompaniji. U pravcu kretanja ka informacijama i idejno zasnovanim organizacijama, razmena informacija dostiže neverovatne nivoe. Organizacija koja uči, takođe, ohrabruje tihi komunikaciju između zaposlenih; ideje se razmenjuju širom organizacija i mogu biti primenjene bilo gde.

U organizacijama koje uče, formalna veritkalna struktura koja je stvorila distancu između menadžera i radnika napuštena je. U organizacijama koje uče, šefovi su praktično eliminisani, sa članovima tima koji preuzimaju odgovornost za obuku, raspored odmora, nabavku i donošenje odluka oko posla i plata. Granice između sektora redukovane su ili eliminisane. Granice između organizacija postaju sve više razređene. Kompanije saraduju na neočekivane načine. Mrežna organizacija i virtualna organizacija sadrže grupe kompanija koje se udružuju da bi se postigli određeni ciljevi ili istražile specifične prilike. Ove nove strukture obezbeđuju fleksibilnost neophodnu za adaptiranje na brze promene konkurentskih uslova.

Učeća organizacija je slična razvijanju znanja. Dok se razvijanje znanja odvija na individualnom nivou, organizaciono učenje se odvija na nivou cele organizacije. Određena organizacija postaje učeća kada razvije sposobnosti za usmeravanje, eksploataciju i primenu individualnih kompetencija. Organizaciono učenje ima za posledicu porast intelektualnog kapitala. Učenje je neprekidan proces u stvaranju znanja.

Može se zaključiti da premda sva preduzeća poseduju određeno znanje i teorijski su svesna važnosti koju ono danas ima, malo njih zna upravljati tim znanjem i iskoristiti ga kao konkurentsku prednost. Organizacija koja je intenzivna znanjem, koja uvažava i poznaje svoju skrivenu imovinu, stvara uslove i organizacijsku kulturu te motiviše zaposlene na učenje, timski rad, razmenu znanja i iskustava i razvoj kreativnosti i inovacija. Time ona kvalitetno upravlja znanjem s krajnjim ciljem postizanja konkurentске prednosti na globalnom tržištu, a znanje postaje njen temeljni ekonomski resurs.

### Umesto zaključka

U modernoj ekonomiji znanje se smatra najvažnijim resursom poslovanja, a upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta. Razvojem informacione tehnologije i Interneta dolazi do afirmacije kvalitativnih, neopipljivih parametara kao što su: ideje, inovacije, intelektualni kapital i znanje. Takva savremena tehnologija omogućila je prikupljanje i obradu ogromnih količina podataka i informacija, te kreiranje novog znanja neophodnog za dalji razvoj.

Pošto znanje postaje centralni ekonomski resurs, a elektronske mreže i mediji postaju ključna infrastruktura, oni koji upravljaju znanjem i sredstvima komunikacija postaju ključni faktori moći. U visokotehnološkom svetu ekonomska baza nacije nestaje. Najdinamičniji sektori nove ekonomije nisu nacionalni; oni su ili pod, nad ili transnacionalni. Izvesno je da transnacionalne poslovne firme stvaraju mreže koje premošćuju strukture nacionalnih država, ali ostaje pitanje da li se i one same ne menjaju. Naime, kao što nacionalne države prolaze kroz težak proces ekonomske rekonstrukcije, tako se i gigantske korporacije reorganizuju, raspadaju ili gube na značaju. Javljaju se nove koje zauzimaju njihova mesta: male jedinice svih vrsta koje se umnožavaju i formiraju privremene saveze i konzorcije, presecajući društva uzduž i popreko „uključisključiči“ modularnim organizacijama. Tržišta se lome na sve manje i manje segmente kako se i samo masovno društvo demasifikuje. U tom vrtlogu kakofoničnih ideja i interesa znanje ostaje jedina „konstanta“ koja će odrediti kako budućnost korporacija tako i svet oko njih.

### Literatura

- [1] Cvetković N., Kotlica S., (2007) *Nova ekonomija u svetu koji se menja*, monografija, Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, str. 1-216
- [2] Daft R., (1998) *Essentials of Organization Theory and Design International*, Thompson Publishing
- [3] Draker P., (2005) *Management in New Society*, ASEE books
- [4] Keat P., Young P., (2006) *Managerial Economics - Economics Tools for Today's Decision Makers*, Prentice Hall
- [5] Sengi P., (2003) *Peta disciplina*, ASEE books
- [6] Tisen R., Lekan F., Andriesen Depre, Andriesen Daniel, (2006) *Dividenda znanja*, ASEE books