

LIDERSTVO I UPRAVLJANJE ZNANJEM LEADERSHIP AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jadranka Vemić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Predmet istraživanja ovog rada je liderstvo u ekonomiji znanja. Problem istraživanja je kolaborativna klima u kompaniji AD Dijamant Zrenjanin. Cilj istraživanja da se proceni kolaborativna klima i ispituju uticaji pola, obrazovanja, godina starosti i radnog iskustva na procese kolaborativne klime. Cilj ovog rada jeste i utvrđivanje korelacije između uspešnosti organizacije i kolaborativne klime. Za potrebe istraživanja, a u skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama rada, primenjen je standardizovan upitnik Kolaborativna klima. Istraživanje je sprovedeno metodom ličnog anketiranja. Anketni upitnik za lidere sadrži 29 pitanja, 22 pitanja sa odgovorima koji su raspoređeni na petostepenoj skali Likertovog tipa i sedam pitanja koja se odnose na demografske karakteristike..

Ključne reči: Liderstvo, upravljanje znanjem, kolaborativna klima

Abstract – The subject of research in this paper is the leadership in the knowledge economy. The research problem is to examine the collaborative climate in AD Dijamant Zrenjanin. The aim of the research is to assess the collaborative climate and examine the effects of gender, education, age and work experience on the collaborative climate process. The aim of this paper is to determine the correlation between the performance of the organization and collaborative climate. The research was conducted on a sample of 54 respondents from different sectors. In terms of socio-demographic variables it covers gender, age, position in the organization, level of education and work experience. The standardized questionnaire Collaborative climate was used in this paper. The questionnaire contains 22 questions Likert type and 7 questions of demographic characteristics.

Keywords: Leadership, knowledge management, collaborative climate

1. UVOD

U naučnoj literaturi postoji jednoglasna saglasnost da je liderstvo ključni faktor tehnologije, radnike znanja (knowledge worker), kao aktor uspešnosti programa menadžmenta znanja. Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan

razvoj tehnologije, radnike znanja (*Knowledge Worker*) kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, znanje kao osnovu konkurentne prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga lidera od ključnog značaja za poslovanje savremene organizacije [1].

Upravljanje znanjem predstavlja veoma bitan element koji utiče na produktivnost radnika znanja, a samim tim i na uspešnost poslovanja jedne organizacije. Isto tako, lideri u organizaciji imaju veliki uticaj na stvaranje kolaborativne klime i imaju važnu ulogu u stepenu poverenja i produktivnosti radnika znanja. Upravljanje znanjem postaje sve značajnije u ekonomiji znanja (*Knowledge Economy*). Prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što organizacija zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja.

2. LIDERSTVO

Pojam liderstva je star koliko i civilizacija. Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se kao nauka javlja početkom 20. veka, kada je nastalo industrijsko društvo. Da bi organizacije bile efektivne one moraju da imaju stručan menadžment i vešte lidere. Kako se naglašava u literaturi, pojam liderstva se bavi traganjem za adaptivnim i konstruktivnim promenama. Pravo značenje liderstva se može naći u staropersijskom, u značenju: ići, putovati. "Lider nije samo vođa puta, on je podjednako usmeren i na put i na ostale putnike, na problem i efekte, na emocije i aktivnosti. Dakle, lider je nosilac pozitivnih promena, on nije vođa u sociološkom smislu reči" [2]. Danas je liderstvo u veoma bliskoj vezi sa stvaranjem dodate vrednosti i smatra se da veština liderstva podrazumeva pomoć ljudima da iskoriste sopstvene potencijale, razvijaju sopstvene ambicije i emocije i usmeravaju ih u pravcu ciljeva i zadataka od opšte koristi.

3. EKONOMIJA ZNANJA

Savremenici smo nekoliko tranzicija koje se dešavaju u svetu oko nas, a jedna od ključnih promena, koja suštinski menja način na koji se stvara i isporučuje vrednost, je tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Ekonomija zasnovana na poljoprivredi je zavisila od kvaliteta obradivog zemljišta, njegove veličine ali i radne snage. Konkurentna prednost se postizala uvećavanjem elemenata u ovoj jednačini. Industrijska ekonomija je zavisila od veštine kombinovanja kapitala, mašina i radnika.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Zorica Uzelac, red. prof.

Ovo ograničenje proizilazi iz ograničenja koje imaju svi fizički resursi koji kada se dele, njihova vrednost se umanjuje. Ekonomija zasnovana na znanju, koristi jedinstvenu karakteristiku znanja, kao osnovnog resursa, koje prilikom deljenja ne gubi svoju vrednost, već se uvećava. Posebno je važno što do uvećanja dolazi i kod onoga ko znanje deli kao i kod onoga ko znanje prima. Ekonomija zasnovana na poljoprivredi kao i industrijska ekonomija su ograničene time, što je novostvorena vrednost direktno zavisila i bila proporcionalna uloženim resursima (zemlji, radu i kapitalu). Ono što nazivamo informacionom revolucijom, po Piteru Drakeru [3] je u stvari revolucija znanja. Po njemu suština nije u elektronici, već u kognitivnim procesima. Osnovna konkurentna prednost organizacije zasnovane na znanju jesu radnici znanja. Organizacija uči samo putem pojedinaca koje stiču novo znanje [3].

3.1. Uloga i značaj lidera i liderstva u ekonomiji znanja

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijim resursom, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja. Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost, zahteva ka znanju okrenute lidere, tj. lidere znanja. Mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja, što ga više razvijamo i delimo, zahteva jedan novi stil liderstva. Neki autori nazivaju ovaj model liderstva “liderstvo iz pozadine”, definišući ga kao liderstvo koje omogućava kreiranje takve organizacione kulture u kojoj će različiti ljudi u različitim trenucima, a i u zavisnosti od zahteva okruženja, njihovih stremljenja, sposobnosti, veština i pravaca inovacije, izaći na čelo grupe i voditi je u pravcu u kome je potrebno. U literaturi se navodi nova paradigmu u svetu liderstva, novi stil upravljanja koji podrazumeva niz promena u ponašanju onih koji upravljaju i isto tako onih kojima se upravlja.

3.2. Znanje

Podela znanja sa stanovišta epistemologije razlikuje eksplicitno i prećutno (tacit) - implicitno znanje, a druga podela je analiza znanja sa stanovišta ontologije i ona razlikuje individualno i kolektivno znanje. Znamo više nego što možemo da kažemo, ono što čovek može da izrazi rečima ili brojevima je samo vrh ledenog brega celokupnog znanja koje čovek poseduje. Eksplicitno znanje je znanje objektivno i jednostavno za transfer, deljenje i prenošenje, što je svakako važno za procese deljenja znanja. Međutim mnogo veću vrednost za organizaciju ima tacit znanje. Prećutno, implicitno ili tacit znanje je ono koje pojedinac nosi u svom umu, teško ga je izraziti a samim tim i podeliti sa drugima. Tacit znanje je u velikoj meri lično i teško za formulisanje. Subjektivni osećaj, intuicija i nagoveštaji takođe spadaju u kategoriju tacit znanja. Tacit znanje je duboko ukorenjeno u delovanje, procedure, rutine, predanost, ideal, vrednosti i emocije. Tacit znanje je nastanjeno u sveobuhvatnoj spoznaji ljudskog uma i tela i kao takvo teško je za komuniciranje i prenos ka drugima.

4. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Pod upravljanjem znanjem se podrazumeva upravljanje tokovima znanja u kojima se individualna znanja zaposlenih u organizaciji pretvaraju u organizacijsko, kolektivno znanje. Bitan uslov za uspešno upravljanje znanjem jeste stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost proizvoda i usluga. Potencijal koji organizacija ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se *KnoVa* faktor vrednosti znanja [4].

Proces upravljanja znanjem se sastoji od sledećih faza:

1. Sticanje i kreiranje znanja / generisanje znanja.

Znanje se stvara zahvaljujući samoj organizaciji, akumuliranom znanju i iskustvu, a ponekad i stiče outsourcingom, što sve češće postaje lakši vid stvaranja znanja.

2. Reprezentovanje i smeštanje / čuvanje znanja.

Na ovaj način znanje postaje dostupno, lako i jednostavno se distribuira svim zainteresovanim u organizaciji. Kontinuiranim pretraživanjem skladišta znanja zaposleni postaju svesni komparativne prednosti kodifikacije i skladištenja znanja.

3. Distribucija i širenje znanja

Znanje treba posmatrati kao proizvod koji kroz kanale distribucije treba da optimalno stigne do korisnika, u funkciji vremena i mesta.

4. Aplikacija i korišćenje znanja

4.1. SECI proces

Organizacije kreiraju znanje putem interakcije između eksplicitnog i tacit znanja. Ova interakcija se još naziva i konverzija znanja. Putem procesa konverzije znanja, tacit i eksplicit znanje se uvećava kako sa aspekta kvaliteta, tako i sa aspekta kvantiteta [5].

Autori Nonaka i saradnici [5] su definisali četiri modela konverzije znanja:

1. socijalizacija (iz tacit znanja u tacit znanje);
2. eksternalizacija (iz tacit znanja u eksplicitno znanje);
3. kombinacija (iz eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje);
4. internalizacija (iz eksplicitnog znanja u tacit znanje).

Socijalizacija je proces konverzije novog tacit znanja putem deljenja iskustva. Kako je tacit znanje teško za formalizovanje i veoma često povezano sa vremenom i prostorom, tacit znanje se može steći isključivo putem deljenja iskustva odnosno putem direktnog kontakta i deljenja vremena i prostora sa nosiocem znanja. Socijalizacija se tipično javlja u tradicionalnom šegrtovanju, gde se šegrti uče kroz svoje lično iskustvo.

Eksternalizacija je proces artikulisanja tacit znanja u eksplicitno znanje. Kada se tacit znanje učini eksplicitnim, znanje se “kristalizuje”, što omogućava da se znanje može deliti sa drugima i da postane osnova za novo znanje. Razvoj koncepta novog proizvoda je primer ovog procesa konverzije. Uspešna konverzija tacit znanja

u eksplicitno znanje zavisi od uspešne upotrebe metafora, analogija i modela.

Kombinacija je proces konverzije eksplicitnog znanja u kompleksniji i sistemski set eksplicitnih znanja. Eksplicitno znanje se prikuplja iz same organizacije kao i izvan nje, a zatim se kombinuje, menja i procesuirano kako bi se formiralo novo znanje. Novo eksplicitno znanje se širi među članovima organizacije. Savremeni računarski sistemi i baze podataka su izuzetno korisni alati za ovaj vid konverzije.

Internalizacija je proces koji objedinjuje eksplicitno znanje i tacitno znanje. Putem internalizacije, eksplicitno znanje koje je kreirano podeljeno je u okviru organizacije i zatim pretvoreno u tacitno znanje od strane pojedinaca. Internalizacija je usko povezana sa učenjem kroz rad.

5. KOLABORATIVNA KLIMA

Još 1999. godine Peter Drucker je tvrdio da je najvažnije pitanje menadžmenta 21. veka povećanje produktivnosti radnika znanja. Termin koji bi više odgovarao stvaranju vrednosti na osnovu rada radnika znanja je efektivnost. Efektivnost radnika znanja se često povezivala sa procesom stvaranja novog znanja i efektivnošću transfera postojećeg znanja u organizacijama. U prvom talasu uvođenja upravljanja znanjem u organizacije fokus je bio na uvođenju informaciono komunikacionih tehnologija koje su imale zadatak da sačuvaju znanje u vidu podataka i tako omogućavaju lako i brzo deljenje na nivou cele organizacije. Drugi talas primene principa upravljanja znanjem se odnosio na unapređenje klime poverenja i spremnosti na saradnju između zaposlenih u kompaniji. Ovaj drugi talas, je pored značajno manjih ulaganja pružio značajno veće rezultate. Osnovni problem upravljanja znanjem leži u prirodi samog znanja, koje se nalazi u glavama ljudi i kao takvo je izuzetno teško za prenošenje. Organizaciona kultura se smatra za najveću barijeru u deljenju znanja u organizaciji. Stoga je važno od samog osnivanja organizacije raditi na uspostavljanju kulture i klime koja će podsticati deljenje znanja. Kultura organizacije se najčešće definiše kao osnovne vrednosti, stavovi i verovanja koja su podeljena između članova organizacije. Vrednosti, verovanja i pretpostavke su pod uticajem aktivnosti članova organizacije i mogu se prepoznati na osnovu ponašanja članova organizacije. Kultura poverenja i saradnje unapređuje deljenje znanja i efektivnost same organizacije, a nekoliko autora dodatno naglašava da je poverenje osnovni elementi saradnje tima.

6. ISTRAŽIVANJE

6.1. Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja je liderstvo u ekonomiji znanja. Problem istraživanja je kolaborativna klima u kompaniji AD Dijamant Zrenjanin.

6.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da se proceni kolaborativna klima i ispituju uticaji pola, obrazovanja, godina starosti i radnog iskustva zaposlenih na procese kolaborativne klime.

Cilj ovog rada jeste i utvrđivanje korelacije između uspešnosti organizacije i kolaborativne klime

6.3. Hipoteze

Na osnovu predmeta, problema i postavljenih ciljeva, kako opšteg tako i specifičnih, kao i na osnovu ranijih sličnih istraživanja, izvedene su hipoteze:

H01 – Kolaborativnu klimu u preduzeću AD Dijamant Zrenjanin može biti podstaknuta liderstvom i principima upravljanja znanjem.

H02 – Postoji statistički značajna korelacija između dimenzija kolaborativne klime i uspešnosti departmana i cele organizacije AD Dijamant Zrenjanin.

Na osnovu definisanih glavnih hipoteza istraživanja, formulisane su i pojedinačne hipoteze. Pojedinačne hipoteze se odnose na dimenzije kolaborativne klime (karakteristike liderstva i principe upravljanja znanjem, deljenja znanja) u preduzeću, i njihovu povezanost sa demografskim karakteristikama zaposlenih (pol, godine starosti, nivo obrazovanja i godine iskustva):

H1: Postoji statistički značajan uticaj pola ispitanika u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću.

H2: Postoji statistički značajan uticaj godina starosti u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću.

H3: Postoji statistički značajan uticaj nivoa obrazovanja u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću;

H4: Postoji statistički značajan uticaj radnog iskustva u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću.

7. REZULTATI, DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

U svrhu proveru pomoćnih hipoteza, testirane su razlike na dimenzijama kolaborativne klime: Organizaciona klima, Odnos nadređenih i zaposlenih, Stav zaposlenih o deljenju znanja i Stav zaposlenih o timskoj podršci u odnosu na varijable: POL, GODINE STAROSTI, RADNO ISKUSTVO i OBRAZOVANJE.

Rezultati multivarijantne analize varijanse za varijablu POL u odnosu na vrednosti subskala instrumenta pokazuju da je vrednost F testa pojedinačnog izdvojenog faktora visoka i statistički značajna na nivou $p=0,000$ za faktore: Odnos nadređenog i zaposlenog ($F=17,42$) i Stav o timskoj podršci ($F=10,48$). Kada posmatramo celokupan instrument, vrednost F testa je visoka ($F=9,52$) i statistički značajna na nivou $p=0,000$, pa se može konstatovati da se pojedinačna hipoteza H1 koja predpostavlja da postoji statistički značajan uticaj pola ispitanika u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću prihvata.

Rezultati multivarijantne analize varijanse za varijablu GODINE STAROSTI u odnosu na vrednosti subskala instrumenta pokazuju da je vrednost F testa pojedinačnog izdvojenog faktora visoka i statistički značajna na nivou $p=0,05$ za faktore: Stav zaposlenih o deljenju znanja ($F=17,42$) i Stav zaposlenih o timskoj podršci ($F=9,02$). Kada posmatramo celokupan instrument, vrednost F testa je visoka ($F=8,53$) i statistički značajna na nivou $p=0,000$,

pa se može konstatovati da se pojedinačna hipoteza H2 koja predpostavlja da postoji statistički značajan uticaj godina starosti u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću prihvata.

Rezultati multivarijantne analize varijanse za varijablu OBRAZOVANJE u odnosu na vrednosti subskala pokazuju da je vrednost F testa pojedinačnog izdvojenog faktora visoka i statistički značajna na nivou $p=0,000$ za faktor Stav zaposlenih o timskoj podršci ($F=22,73$). Kada posmatramo celokupan instrument vrednost F testa je visoka ($F=5,11$) i statistički značajna na nivou $p=0,000$, pa se može konstatovati da se pojedinačna hipoteza H3 koja predpostavlja da postoji statistički značajan uticaj novoa obrazovanja u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću prihvata.

Rezultati multivarijantne analize varijanse za varijablu RADNO ISKUSTVO u odnosu na vrednosti subskala pokazuju da je vrednost F testa pojedinačnog izdvojenog faktora visoka i statistički značajna na nivou $p=0,05$ za faktore: Organizaciona klima ($F=2,38$) i Stav zaposlenih o timskoj podršci ($F=62,92$). Kada posmatramo celokupan instrument vrednost F testa je visoka ($F=8,12$) i statistički značajna na nivou $p=0,000$, pa se može konstatovati da se pojedinačna hipoteza H4 koja predpostavlja da postoji statistički značajan uticaj radnog iskustva u odnosu na stavove o kolaborativnoj klimi u preduzeću prihvata.

U okviru ovog master rada proverene su i mere povezanosti četiri faktora koaborativne klime sa dve stavke koje govore o uspešnosti departmana i upešnosti organizacije u celini. Dobijene korelacije govore u prilog tome da sva četiri faktora imaju visoku pozitivnu povezanost sa percepcijom zaposlenog o uspešnosti departmana, kao i da svi faktori osim Stava zaposlenih o deljenju znanja imaju visoku pozitivnu povezanost sa percepcijom efikasnosti organizacije u celini.

Stoga, na osnovu dobijenig rezultata Spirmanovog koeficijenta korelacije i na osnovu rezultata pomoćnih hipoteza, možemo konstatovati da se hipoteze H0 i H1 prihvataju.

4. LITERATURA

- [1] J. Đorđević-Boljanović, "Menadžment znanja", Beograd, Data Status, 2009.
- [2] L. Grubić-Nešić, "Znati biti lider", Novi Sad, 2013.
- [3] P. Drucker, "Upravljanje u novom društvu", Novi Sad, Adizes, 2005.
- [4] R. Tisen, D. Andriesen, F.L. Depre, "Dividenda znanja", Novi Sad, Adizes, 2006
- [5] I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, 2000.
- [6] Đ. Čelić, "Ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije", Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, 2016.

Kratka biografija:

Jadranka Vemić rođena je u Benkovcu, Hrvatska. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta odbranila je 2019.god.

kontakt: vemicjadranka@gmail.com