

ИЗВЕШТАЈ
О УЧЕШЋУ НА XVI МЕЂУНАРОДНОМ СИМПОЗИЈУМУ ИЗ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА
YURMA 2012: “У СУСРЕТ ЕКОНОМИЈИ ЗНАЊА – УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА ЗНАЊА”
ЗЛАТИБОР, 18-20. мај 2012.

Тродневни симпозијум одржан је у студентском одмаралишту “Ратко Митровић” на Златибору, уз учешће 35 стручњака из Србије и иностранства. Организатор скупа били су Удружење за управљање пројектима Србије (YURMA) и Висока школа струковних студија за пројектни менаџмент (ВШПМ). Симпозијум се одвијао у 13 сесија са 99 радова и 140 аутора (изложено је 25 радова, у складу са степеном присутности аутора) и једним округлим столом. Већина аутора и присутних на симпозијуму (око 80%) били су са факултета, високих школа и института (највише са Факултета Организационих наука – ФОН, Београд, ВШПМ, Факултета за менаџмент из Зајечара, Војне Академије, Економских факултета у Нишу и Суботици, Грађевинског факултета, Београд, Института Михајло Пупин), око 15% из јавних предузећа и државних институција (Републичка агенција за робне резерве, ЈКП Водовод и канализација, Београд, ЈП Градско стамбено Београд), а свега око 5 % из привредних организација (Енергопројект-Ентел, ГП Мостоградња, итд).

Сесије су се бавиле следећим тематским целинама:

Тема сесије		Број радова
Уводни реферати	I дан, пре подне	5
Савремене менаџмент дисциплине	I дан по подне	5
Припрема оцена и финансирање пројеката		11
Стратегијски менаџмент и управљање пројектима		4
Организациони аспекти управљања пројектима и управљање људским ресурсима у пројекту		8
Управљање ризиком и променама на пројекту		7
Управљање пројектима и информационе технологије	II дан пре подне	3
Посебни аспекти управљања пројектима		9
Примена концепта управљања пројектима		13
Примена квантитативних метода у УП		8
Управљања знањем	II дан по подне	15
Програм менаџмент и управљање портфолиом пројеката		4
Студентски радови	III дан пре подне	7
Округли сто		-

Из наслова сесија може се видети да су обухваћени готово сви аспекти управљања пројектима као и научне дисциплине које су повезане са овом облашћу. Програм скупа дат је у Прилогу 1 овог извештаја.

Главна тема симпозијума била је посвећена знању, како са становишта менаџмента знањем као посебној специјализованој научној менаџмент дисциплини, тако и примени знања у циљу успешнијег рада и развоја организација. У уводним излагањима значајна пажња посвећена је подпроцесима за идентификацију, креирање, чување, дељење и примену знања у оквиру управљања знањем, пројектима који су оријентисани ка имплементацији тих подпроцеса, стицању и трансферу знања стеченог кроз пројекте (кроз пост-пројектну оцену и извлачење искустава и „научених лекција“ за будуће пројекте).

На сесијама одржаним другог дана пре подне био сам председавајући, а на поподневној сесији другог дана, која је била посвећена управљању знањем, изложио сам рад "Управљање знањем као компонента тржишне вредности организације" у коме су изнета нека искуства у примени концепта управљања знањем у ЕНТЕЛ-у. Рад је дат у прилогу 2 овог извештаја.

На крају симпозијума одржан је округли сто на тему „У сусрет економији знања - управљање пројектима знања" на коме је размотрено актуелно стање у овој области код нас. Након дискусије у којој је учествовало десетак присутних закључено је следеће:

- Знање у нашим условима још увек нема онај третман који би требало да има, што је тесно повезано са системом вредности у друштву
- Главна активност у организацији треба да буде систематично прикупљање знања и његово организовање како би могло да буде на располагању свима
- Кључна ствар за сваку организацију јесте претварање индивидуалног знања (знања „у главама појединаца“) у организацијско знање кроз информациони систем, документе организације као што су IMS документи и слично, како би се обезбедило да се то знање годинама надграђује и да се организација учини што је могуће мање зависном од флуктуације кадра
- Веома значајну улогу у управљање знањем у организацији има пост-пројектна оцена и „научене лекције“ са завршених пројеката које омогућују да се уочи оно што није било добро, да би се то у будућности поправило, и оно што се показало dobrим како би се и даље примењивало.

Чињеница да је највећи број аутора и присутних на симпозијуму још увек из универзитетских средина указује да у овој области код нас још присутни претежно теоријски аспекти, али је охрабрујуће што се све више појављују радови који сведоче и о практичној примени теоријских поставки. На том плану из године у годину осећа се позитиван помак, али то још увек не одговара реалним потребама. Наиме, методолошка оспособљеност руководиоца пројеката за рад на пројектима и даље остаје кључни проблем у нашим условима, који ће се превазилазити у складу са степеном присутности иностраних компанија на нашем тржишту и сарадњом са институцијама Европске уније.

ПРИЛОГ:

- Програм скупа

- Рад под насловом

“Управљање знањем као компонента тржишне вредности организације”

Руководилац службе IMS



Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 28.05.2012.

Petak 18.05.2012. (10⁰⁰-12⁰⁰)

UVODNI REFERATI

Petar Jovanović, Filip Jovanović

U susret ekonomiji znanja – upravljanje projektima znanja

Brane Semolić, Ali imtiaz

Governance and organization of virtual collaborative networks for high performance project-based manufacturing

Dejan Petrović

Analiza procesa sticanja i transfera projektnog znanja.

Marko Mihić

Analiza isplativosti društvenih projekata: Sistemski pristup primeni CBA u projektima socijalne zastite.

Vladimir Obradović

Upravljanje znanjem u projektno orijentisanim organizacijama

(12¹⁵) Koktel

Petak 18.05.2012. (16⁰⁰-19⁰⁰)

SAVREMENE MENADŽMENT DISCIPLINE

1. Petar Jovanović, Vladeta Čolić, Ana Mitić

Upravljanje inovacijama – Specijalizovana menadžment disciplina

2. Dejan Petrović, Marko Mihić, Vladimir Obradović

Primena konfiguracionog menadžmenta u upravljanju realizacijom projekta

3. Vasilije Mišković, Đorđe Lajšić, Ljubiša Tančić

Situacioni pristup u projektnom menadžmentu

4. Biljana Đorđević

Veštine globalnog menadžmenta – Značaj i načini njihovog razvoja.

5. Snežana Rakić

Preduzetništvo kao pokretač novih poslovnih poduhvata

PRIPREMA, OCENA I FINANSIRANJE PROJEKTA

1. Klara Jakovčević

Valuacija projekata novčanim tokom iz kapitala

2. Vesna D. Jablanović

The chaotic real interest rate growth model.

3. Lazar Živković, Đuro Kutlača, Dijana trbac

Eskalacija troškova i kašnjenje u realizaciji građevinskih projekata

4. Rada Lečić, Đorđe Lajšić, Vasilije Mišković

Projektno finansiranje – Motivacija, nedostaci i rizik

5. Milica Ničić

Menadžment troškova i master plan poslovnih projekata

6. Rada Lečić, Đorđe Lajšić, Đorđe Jančev

Nezavisni entitet u projektnom finansiranju

7. Silvana Ilić, Dalibor Miletić, Vesna Pašić

Uloga finansijskih institucija u izgradnji koridora X

8. Vasilije Mišković, Milić Milićević, Đorđe Lajšić

Ekspertske ocenjivanje investicionih projekata

9. Milica Latinović, Tijana Obradović, Veljko Dmitrović

Nagrađivanje na bazi finansijskih mera performansi

10. Veljko Dmitrović, Tijana Obradović, Milica Latinović

Finansijski izveštaji kao realna slika poslovanja u funkciji poslovnog odlučivanja

11. Milena Ilić, Zoran D. Živković, Jelena Miljković

Mesto i uloga projektnog finansiranja u savremenom komercijalnom bankarstvu

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

1. Marko Mihić, Dejan Petrović, Vladimir Obradović

Savremeni pristup u strateškom menadžmentu: resursno-orijentisani pristup strategiji

2. Biljana Ilić, Violeta Jovanović, Dragan Mihajlović

Strategija razvoja obrazovanja uvođenjem projekta elektronskog učenja

3. Dragica Stojanović, Biljana Ilić, Dragan Mihajlović

Projektni tim i strategijski projektni menadžment

4. Marko Katanić, Marija Stojanović, Aleksandar M. Marković

Upravljanje pomoću ciljeva

ORGANIZACIONI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PROJEKTU

1. Vladeta Čolić, Slobodan Drobnjaković, Tatjana Filipović Radulaški

Istraživanje organizacije razvoja vodnog saobraćaja u Srbiji

2. Radul Milutinović, Biljana Stošić

Virtuelni timovi u upravljanju inovacionim projektima

3. Jasmina Četković, Miloš Knežević, Ivana Krivokapić

Savremeni trendovi HRM na primjeru lokalne uprave Crne Gore

4. Vasilije Mišković, Tatjana Rudić, Milan Tomić

Inoviranje organizacije proizvodnog preduzeća

5. Vojislav Đorđević, Vladeta Čolić, Đorđe Jančev

Projektovanje strukture akcione organizacije

6. Tatjana Rudić, Vesna Šobajić, Tatjana Filipović Radulaški

Oblici virtualnog organizovanja rada na projektu

7. Ivan Rakonjac, Rada Lečić, Tatjana Filipović Radulaški

Upravljanje dinamikom projektno orijentisane organizacije

8. Vesna Šobajić, Tatjana Rudić, Đorđe Jančev

Uporedna analiza sertifikacije projektnih menadžera

Subota 19.05.2012. (10⁰⁰-13⁰⁰)

UPRAVLJANJE RIZIKOM I PROMENAMA U PROJEKTU

1. Žarko Spasić, Petar Jovanović, Vladeta Čolić

Change management of teaching disciplines by alumni feedback loop

2. Milan Tomić, Vladeta Čolić, Tatjana Filipović Radulaški

Vrste projektnih rizika kod holmark i mega događaja

3. Miloš Petronijević, Ana Janković

Evalucija metoda za kvalitativnu procenu rizika.

4. Miloš Ž. Arsić, Nenad M. Komazec, Radojko Lojaničić

Mesto i značaj standarda ISO 31000 u upravljanju rizikom projekta

5. Aleksandar Milošević, Ivana Berić, Vasilije Mišković

Upravljanje promenama u projektu – prikaz pristupa u PMI, IPMA, APM i Prince 2

6. David Konrad, Dragana Milin, Slobodan Morača

Rizici projekta i njihov uticaj na uspeh projekata

7. Sanja Dejanović-Raičević

Upravljanje rizicima na građevinskom projektu iz sektora tunelogradnje - Case study

UPRAVLJANJE PROJEKTOM I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

1. Beba Rakić, Mira Rakić

Preusmeravanje od klasičnih ka digitalnim medijima

2. Miloš Jovanović, Svetlana Kecojević, Bojan Lalić

Interplay of plan driven and agile framework in software projects

3. Mira Rakić, Beba Rakić

Digitalna agenda Evrope

POSEBNI ASPEKTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1. Milan Tomić, Tatjana Filipović Radulaški, Mirko Panić

Uspostavljanje prethodnih principa menadžmenta sportskih projekata

2. Zoran Radojević, Milorad Rakonjac, Ivan Rakonjac

Izvršenje projekta

3. Vladimir Obradović, Dejan Petrović, Marko Mihić

Monitoring i evaluacija projekata: put kojim se ređe ide

4. Mitar Kovač, Momčilo Milinović

Planiranje, programiranje, budžetiranje i izvršenje u sistemu odbrane

5. Nikola Babić, Marko Mihić, Vladimir Obradović

Pogled na tržište komercijalnih nekretnina u Srbiji

6. Dragana Zorana Petojević, Miljan Mikić, Branislav Ivković

Selekcija six sigma projekata poboljšanja poslovnih procesa

7. Zorana Petojević, Miljan Mikić, Branislav Ivković

Kratak prikaz standarda za upravljanje projektima ANSI/PMI 99-001-2008

8. Jovica Redžić

Upravljanje nabavkom za projekat

9. Ivana Knežević, Suzana Bursać

Javno privatna partnerstva

PRIMENA KONCEPTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

1. Petar Jovanović, Mirko Panić, Đorđe Jančev

Upravljanje projektom izgradnje nove fabrike

2. Vojislav Božanić, Miodrag Vuković, Tatjana Filipović Radulaški

Menadžment projektom izrade projektne dokumentacije

3. Jelena Končar

Upravljanje projektima elektronskog menadžment odnosa sa kupcima E-CRM

4. Dragan Arizanović, Bojana Belojević

Indikatori performansi u građevinarstvu

5. Tatjana Filipović Radulaški, Đorđe Jančev, Slobodan Drobnjaković

Upravljanje dokumentacijom - uslov za efikasno upravljanje projektom

6. Žaneta Ljevo, Mladen Vukomanović, Mladen Radujković

Project management in construction companies of Bosnia and Herzegovina

7. Dejan Inđić, Miroslav Terzić, Ranko Lojić

Reorganizacija sistema ABH odbrane Republike Srbije

8. Danijela Toljaga-Nikolić, Zorica Mitrović, Dragan Bjelica

Metodologija mekih sistema u rešavanju upravljačkih problema

9. David Konrad, Dragana Milin, Slobodan Morača

Sistemska analiza faktora uspešnosti projekata

10. Zorica Mitrović, Danijela Toljaga-Nikolić, Marija Todorović

Analiza zdravstvenih efekata javno finansiranih projekata

11. Dragana Milin, Slobodan Morača, Janko Hodolić

Kako poboljšati uspešnost projekata – mišljenje projektnih menadžera

12. Milena Ilić, Zoran D. Živković

Prednosti projekata javno-privatnog partnerstva iz ugla stejkholdera

13. Igor Zorić

Razvoj proizvoda osiguranja kao osnova korporativnog upravljanja osiguravača

Subota 19.05.2012. (16⁰⁰-19⁰⁰)

PRIMENA KVANTITATIVNIH METODA U PROJEKTIMA

- 1. Milan Tomić, Slobodan Drobnyaković, Vladeta Čolić**
Sponzorstvo u marketing projektima korporacija i sportskih organizacija
- 2. Nikola Knežević, Dragana Macura, Nebojša Bojović**
Primenjena progress metode za rešavanje problema raspodele ograničenih resursa
- 3. Ljubiša Tančić, Petar Jovanović, Vasilije Mišković**
Upravljanje projektom modifikacije složenog tehničkog sistema
- 5. Biljana Ilić, Violeta Jovanović, Dragiša Stanujkić**
Razvojni projekti Gamzigradske banje – njihovo rangiranje electre metodom
- 6. Milena Popović, Marija Kuzmanović, Bisera Andrić Gušavac**
Modeli za merenje kvaliteta usluga
- 7. Gabrijela Popović, Emili Vukčević**
Optimizacija proizvodnje primenom linearnog programiranja
- 8. Igor Milošević**
Primenjena savremenih metoda odlučivanja u procesu izbora najpovoljnijeg ponuđača

UPRAVLJANJE ZNANJEM

- 1. Adam Sofronijević, Vesna Milićević, Dejan Petrović.**
Međunarodni projekti biblioteka i izgradnja društva znanja
- 2. Nikola Knežević, Dragana Macura, Nebojša Bojović**
Verovatnoća promene kritičnog puta u projektu u fazi okruženju
- 3. Nenad Milijić, Aca Jovanović, Ivan Mihajlović**
Analiza primene koncepta menadžmenta znanjem u projektnim organizacijama
- 4. Nemanja Milanović, Vesna Milićević, Bojan Ilić.**
Ekonomija znanja i relevantnost projektnog menadžmenta
- 5. Radoslav Raković, Ivana Berić, Ivan Rakonjac**
Upravljanje znanjem kao komponenta tržišne vrednosti organizacije
- 6. Milanka Vico - Stevanović, Slobodanka Jovanović, Svetlana Mitrović**
Upravljanje znanjem u funkciji poboljšanja performansi procesa razvoja
- 7. Sandra Jednak, Miloš Parežanin, Dragana Kragulj**
Ekonomski razvoj u uslovima ekonomije zasnovane na znanju
- 8. Miodrag Vuković, Vojislav Božanić, Ljubiša Tančić**
Alati za razmenu dokumenata i informacija na projektima sa klijentima
- 9. Tatjana Filipović Radulaški, Milan Tomić, Ana Mitić**
Uloga biblioteke u upravljanju znanjem
- 10. Tamara Vlastelica Bakić, Slavica Cicvarić Kostić, Milan Okanović**
Značaj upravljanja znanjem u relacionom marketingu
- 11. Tijana Obradović, Veljko Dmitrović, Milica Latinović**
Vrednovanje kao paradigma finansijskog znanja kompanije
- 12. Marija Todorović, Dragan Bjelica, Zorica Mitrović**
Post-projektni izveštaji kao izvor znanja u organizacijama
- 13. Vanja Malobabić**
Upravljanje projektima u JP kao način upravljanja znanjem
- 14. Milica Paunović, Anđelija Plavšić**
Znanje za upravljanje projektom
- 15. Sofija Kovačević**
Upravljanje znanjem i inovacijama u funkciji održivog razvoja

PROGRAM MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PORTFOLIOM PROJEKTA

- 1. Petar Jovanović, Rada Lečić, Mirko Panić**
Osnovne karakteristike razvoja projektnog menadžmenta
- 2. Petar Jovanović, Ljubiša Tančić, Mirko Panić**
Projektni portfolio menadžment – savremeni koncept projektnog menadžmenta
- 3. Petar Jovanović, Ljubiša Tančić, Mirko Panić**
Uloge i zadaci projektnog portfolio menadžera
- 4. Dragan Bjelica, Marija Todorović, Danijela Toljaga-Nikolić**
Od znanja ka akciji u selekciji projektnog portfolia

Nedelja 20.05.2012. (09⁰⁰-11⁰⁰)

STUDENTSKI RADOVI

- 1. Stevo Pavićević**
Upravljanje znanjem kupaca i projekti razvoja novih proizvoda
- 2. Aleksandar M. Marković, Nebojša M. Jakovljević, Miloš S. Andrijašević**
Uticaj odgovornosti projektnog menadžera na proces upravljanja rizicima
- 3. Tanja Kovačević, Ivana Topalović, Dušan Crnomarković**
Značaj razvoja projekata i programa u oblasti omladinske politike
- 4. Nebojša M. Jakovljević, Milan S. Mihailović, Aleksandar M. Marković**
Realizacija projekta „Međunarodni dan mladih 2010“
- 5. Milica M. Tanasković**
Značaj upravljanja znanjem u korisničkom servisu
- 6. Siniša Arsić**
Faza inicijacije projekta sa posebnim osvrtom na ostvarivanje početnih ciljeva
- 7. Mia Ješić, Biljana Vučković**
Kritični faktori uspeha projekta: uticaj ljudskih resursa

Nedelja 20.05.2012. (11⁰⁰-12³⁰)

Okrugli sto "U susret ekonomiji znanja – Upravljanje projektima znanja"

Plenarna sesija i zatvaranje simpozijuma



UDRUŽENJE ZA UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA SRBIJE



Visoka škola za
projektni menadžment



Beogradska bankarska
akademija Fakultet za
bankarstvo,
osiguranje i finansije

XVI INTERNACIONALNI SIMPOZIJUM
IZ PROJEKTOG MENADŽMENTA

U SUSRET
EKONOMIJI ZNANJA
– UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA ZNANJA

Zlatibor, 18-20. maj 2012. godine

PLAN RADA

YUPMA 2012

UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO KOMPONENTA TRŽIŠNE VREDNOSTI ORGANIZACIJE

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS COMPONENT OF AN ORGANIZATION MARKET VALUE

Dr Radoslav Raković*, Ivana Berić**, Ivan Rakonjac**

*Energoprojekt-Entel a.d. Beograd, **VŠPM Beograd

Sadržaj: Upravljanje znanjem predstavlja značajnu komponentu tržišne vrednosti organizacije - znanje kao ljudski kapital, veoma je važno za svaku organizaciju, ali taj kapital odlazi iz organizacije kada je pojedinci napuste. Sa druge strane, sistem menadžmenta kvalitetom, zajedno sa informacionim sistemom predstavlja strukturalni kapital koji omogućuje da se individualna znanja pretvore u organizacijsko znanje koje se trajno zadržava u organizaciji, i omogućuje uvećanje njene tržišne vrednosti. U ovom radu data su neka praktična iskustva na tom planu.

Ključne reči: Upravljanje znanjem, Sistem menadžmenta kvalitetom, Ljudski kapital, Strukturalni kapital, Organizacijsko znanje

Abstract: Knowledge Management is very important component of organization market value - knowledge as human capital is, very important for each organization, but the capital that leaves the organization when employees abandon it. On the other hand, Quality Management System, together with Information System, enables transformation of individual knowledge into organizational one that stays behind within organization and increases its market value. In this paper some practical experiences in this area are presented.

Key words: Knowledge Management, Quality Management System, Human Capital, Structural Capital, Organizational Knowledge

1. UVOD

U svakodnevnom životu često upotrebljavamo reč „znanje“, ali u najvećem broju slučajeva ljudi o tome imaju maglovit pojam. Slična stvar je i sa značajem koje znanje ima za organizacije – intuitivno svi osećaju da je taj značaj veliki, ali ga retko povezuju sa vrednošću organizacije na tržištu, jer ne postoji direktna veza koja to može precizno iskazati. Situacija je još složenija kada se pomene upravljanje znanjem (engl. *Knowledge Management* - KM). Zato se u ovom radu bavimo utvrđivanjem odnosa navedenih pojmova, sa akcentom na ulozi znanja i upravljanja znanjem u organizaciji u svetlu njene tržišne vrednosti. Ovi elementi ilustrovani su na primeru konkretne organizacije i oblika kako se oni manifestuju u njoj.

Pojam znanja tesno je povezan sa pojmovima podataka i informacije [1]. Podaci predstavljaju „sirove“, objektivne činjenice, prikazane bez obrade, a prikupljaju se iz raznih izvora, u današnje vreme značajan izvor predstavlja Internet. Problem je kada o nekom pitanju imamo malo podataka, ali je možda i veći to kada ih imamo mnogo, jer nam nedostaje vreme da ih sve sagledamo. Podaci postaju informacija kada dobiju svoj smisao, kada se na neki način obrade (kategorizacija, analiza, sumiranje i povezivanje sa drugim činjenicama), a njen smisao je da podaci postanu razumljivi za korisnika, da mu otklone neku neizvesnost, kako bi ih mogao koristiti za donošenje odluka. Informacija je protumačen podatak, nešto što otklanja ili umanjuje neizvesnost. Informacija prerasta u znanje kada se koristi da se kroz poređenja, procenu posledica, uspostavljanje veze i dijaloga formiraju određeni zaključci („primenjena informacija“). Najviša faza primene znanja je mudrost, jer predstavlja izraz ispravno korišćenih i višestruko proverenih znanja.

Znanje može biti „prećutno“, subjektivno (engl. *Tacit*) i „izričito“ tj. objektivno (eng. *Explicit*) [2]. *Prećutno znanje* nastaje najčešće iz iskustva, više predstavlja „osećaj“ pojedinca o nekom problemu, i upotrebljivo je samo za njega. Prećutno znanje može postati objektivno kada se uobličići kroz analogije, hipoteze, modele, metafore i sl. Obrnuto, *objektivno znanje* pretvara se u prećutno kada učite kroz rad. Radeći vi stvarate neko iskustvo koje vam pomaže da steknete već pomenuti „osećaj“, ali kada vas neko direktno pita zašto je to tako, teško mu to možete dokazati. Prerastanje objektivnog u objektivno znanje poznato je i kao „transfer“ znanja, od pojedinca ka pojedincu ili organizacije ka organizaciji.

2. ZNANJE U ORGANIZACIJI

Organizacije su uglavnom orijentisane ka podacima i informacijama, mnogo manje ka znanju. One ulažu u infrastrukturu koja omogućuje tehnološku osnovu za razmenu informacija unutar organizacije, ali obično ne stvaraju druge pretpostavke, pre svega *organizacijsku kulturu* koja podstiče pretvaranje znanja pojedinaca u organizacijsko znanje kroz cirkulisanje znanja u organizaciji.

Prema nekim istraživanjima [2], 42% organizacijskog znanja je „u glavama“ zaposlenih. To prećutno znanje postoji kao iskustvo, prikupljeno kroz komunikaciju sa drugima, ugrađeno u praksu organizacije i ljude koji u njoj rade, ali je ono personalizovano, neformalno, teško se meri i njime se teško može upravljati. Ono što je najopasnije jeste činjenica da to znanje nestaje iz organizacije kada je zaposleni napuste! Zato je problem organizacija je kako to prećutno znanje učiniti dostupnim svima. Da bi se to ostvarilo, pomaže nam naučna disciplina poznata kao „upravljanje znanjem“. Upravljanje znanjem zasniva se na punoj primeni organizacijskog znanja na donošenje odluka. Polazi se od toga da znanje pojedinaca dostiže svoj puni potencijal u stvaranju ekonomske vrednosti kada se ugradi u organizacijske rutine (procedure, uputstva, baze) tj. kada se pretvori u organizacijsko znanje. Međutim, jasno je da konverzija znanja pojedinaca u organizacijsko znanje nije ni automatska ni laka, zahteva vreme i posvećenost, zahteva veliki rad da se znanje prikaže, prenese i učini raspoloživim. Isto tako, zahteva organizacijsku kulturu koja podstiče njegovo korišćenje. Osnovna dobit upravljanja znanjem upravo je u formiranju ciklusa znanja, slika 1.



Slika 1: Ciklus znanja u organizaciji [2]

Pojedinci u organizaciji *formiraju / stvaraju* znanja na različite načine, kroz publikacije, stručne skupove, rad na konkretnim projektima, kroz istraživanja i ekspertize, odnosno učenje iz iskustava drugih (najbolja praksa). Da bi to njihovo znanje moglo da se iskoristi na pravi način, potrebno je da se učini vidljivim za druge tj. treba ga *organizovati* na neki način. To se može učiniti u obliku njegovog sistematizovanja, razvrstavanja, kataloga, baza znanja, dokumenata, razmene i saradnje sa drugima i td. Tim putem znanje postaje *deljivo* unutar organizacije, a kroz slične primere, razmenu iskustava sa kolegama i razne oblike prikaza stižu se uslovi da se znanje *koristi ili ponovo koristi* u sličnim situacijama i na sličnim projektima. Kroz izvlačenje pouka iz završenih projekata, kroz specifikacije i performanse proizvoda, kroz rezultate istraživanja i slično, ciklus znanja se zatvara i počinje novi... Na taj način, znanje postaje značajan resurs organizacije.

3. INTELEKTUALNI KAPITAL ORGANIZACIJE

U skladu sa literaturom [3], intelektualni kapital predstavlja razliku tržišne vrednosti organizacije i bilansa poslovanja. On sadrži u sebi tri elementa:

- ♦ Ljudski kapital, sadržan u znanju, veštinama i iskustvu zaposlenih. On nije vlasništvo organizacije i odlazi iz nje kada „zaposleni odu kući“.
- ♦ Strukturalni kapital, sadržan u organizacionoj sposobnosti da sa izađe u susret zahtevima tržišta tj. njenoj tehnologiji rada – procesima, informacionom sistemu, bazama podataka, patentima itd. On „ostaje“ u organizaciji i kada je zaposleni napuste. U ovu grupu spada „organizacijsko znanje“, čijim uvećavanjem raste i ovaj element kapitala.
- ♦ Kapital kupca, sadržan u odnosima lojalnosti sa kupcima i/ili isporučiocima.

Iz iznetog je jasno da na nivou organizacije upravljanje znanjem može značajno da poveća vrednost organizacije kroz uvećanje strukturalnog kapitala (informacioni sistem, sistem menadžmenta kvalitetom) [4]. Istovremeno, svim projektima koji se realizuju u organizaciji stvara se dragocen resurs, bitan preduslov za postizanje ciljeva projekta.

4. PRAKTIČNA ISKUSTVA U KONKRETNOJ ORGANIZACIJI

Prethodna razmatranja ilustrovana su na primeru konkretne organizacije, Energoprojekt-Entel a.d. iz Beograda (u daljem tekstu: ENTEL), čija je osnovna delatnost projektovanje i konsalting usluge u oblasti energije, voda, telekomunikacija, zaštite životne sredine i upravljanja projektima. Iz same delatnosti organizacije (u suštini „prodaja pameti“) jasno je da je za njeno obavljanje dominantan ljudski rad, odnosno znanje kojim ti ljudi raspolažu. Osnovu za obavljanje delatnosti ENTEL-a predstavlja kvalifikovan kadar -od oko 200 zaposlenih, 60% ima visoku stručnu spremu, od kojih su 3 doktori, a 7 magistri nauka. Oko 70 zaposlenih poseduje licence Inženjerske komore Srbije, koje su bitan preduslov za dobijanje licence organizacije za obavljanje delatnosti, koju izdaju nadležni državni organi u oblasti planiranja i izgradnje objekata. Značajan segment četvorogodišnjih i godišnjih planova preduzeća predstavlja stručno usavršavanje kadra, s obzirom da su oblasti kojima se preduzeće bavi takve da se tehnologije brzo razvijaju i menjaju i uspešan rad moguć je samo ukoliko se te promene prate i blagovremeno osvajaju, u različitim oblicima. Jedan od ključnih indikatora performansi (KPI) odnosi se na udeo koji sredstva utrošena na stručno usavršavanje kadrova ima u ukupnom prihodu preduzeća. Ovaj parameter postavljen je na minimalnom nivou 0,5% i svake godine se premašuje.

Potrebe za stručnom kompetentnošću i usavršavanjem kadrova najneposrednije proističu iz analize sadašnje i buduće delatnosti, analize ugovorenih obaveza i plana ugovaranja novih poslova, rezultata istraživanja tržišta u pogledu novih zahteva i sagledavanja perspektivnih delatnosti, zahteva propisa (zakona, standarda), organizacionih i tehnoloških promena i rezultata preispitivanja poslovnih procesa, korektivnih mera ili žalbi kupaca. Definisane potrebe za kompetentnošću i analiza postojeće kompetentnosti stvaraju mogućnost da se sagleda razlika koju je potrebno na neki način “popuniti”, kako bi se stekli uslovi za realizaciju poslovnih ciljeva preduzeća.

Nastup stručnjaka ENTEL-a na stručnim i naučnim skupovima, sajmovima itd. sprovodi se sa ciljem prezentacije postignutih rezultata i afirmacije preduzeća u stručnim krugovima u zemlji i inostranstvu. Već dugi niz godina broj objavljenih radova kreće se u intervalu 20-30 godišnje. Obuka kadra obavlja se kroz realizaciju ugovorenih poslova, obuku pripravnika, uvođenje u posao novog zaposlenog, dopunsku obuku i školovanje zaposlenih

Sve prethodno navedene aktivnosti prvenstveno su orijentisane na onaj segment ciklusa znanja u organizaciji koji je na slici 2 prikazan kao „pronalaženje/stvaranje znanja“. Da bi to znanje bilo raspoloživo unutar organizacije, da bi ga zaposleni mogli koristiti, učinjen je napor da se uspostavi i razvija informacioni sistem ENTEL-a (ENTIS) sa mnoštvom različitih sadržaja [4].

Osnovnu infrastrukturu za uspostavljanje informacionog sistema predstavlja lokalna računarska mreža, razvijena po principima korporacijskih intranet mreža. Na intranet web serveru mreže publikovan je informativni sajt INFONET koji predstavlja „elektronsku oglasnu tablu“ preduzeća, jer se na njemu objavljuju sve informacije za zaposlene najrazličitijih sadržaja, počev od informacija o izmenama u dokumentima sistema, izveštaja o učešću zaposlenih na stručnim skupovima, do informacija o izletima, putovanjima i kartama za pozorište. Poseban deo infrastrukture na mreži predstavlja informacioni sistem Entela (ENTIS) sa aplikacijama koje su predmet sopstvenog razvoja. Ove aplikacije obuhvataju aplikaciju IMS (na svim radnim mestima u preduzeću na raspolaganju su dokumenti IMS u elektronskom obliku, kao i značajni propisi za svakodnevni rad - Službeni glasnik Republike Srbije, FIDIC standardi), ponude i ugovori, dnevnici rada, fakturisanje, rezervisanje automobila isala za razgovore itd. Posebno je važna aplikacija koja se odnosi na bespapirnu korespondenciju, koja služi za razmenu dokumenata u elektronskom, bespapirnom obliku.

Sa stanovišta teme ovoga rada, posebno mesto zauzima *aplikacija „Ljudski resursi“*. U početnoj fazi kroz nju je uspostavljena ažurna informacija o trenutnom broju zaposlenih, kako u zemlji tako i u INO ofisima, kao i o razlozima odsustva zaposlenih. Dalji razvoj ove aplikacije poslednjih godina orijentisan je što boljem sagledavanju i praćenju kompetentnosti zaposlenih, bazirano na skupu informacija koje preduzeće treba da ima o zaposlenima.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu razmotrena je povezanost upravljanja znanjem u organizaciji sa povećanjem tržišne vrednosti organizacije. Znanja i iskustva koje zaposleni u organizaciji stiču u realizaciji poslova mogu imati pravu vrednost za organizaciju jedino ukoliko se na organizovani način učine dostupnim svim zaposlenim kako bi ga koristili u svom radu, a time se organizacija delimično štiti od rizika koji po njen rad može imati fluktuacija kadrova. Svakako, individualna znanja često su u oblicima koji se ne mogu potpuno transformisati u organizacijsko znanje, ali je veoma važno da se o tom pitanju vodi računa i da se kontinuirano čine napor da se stanje u toj oblasti poboljšava.

LITERATURA

- /1/ Raković R: "Kvalitet u upravljanju projektima" (Beograd, Građevinska knjiga, juni 2007)
- /2/ Clarke T, Rollo C: „Corporate Initiatives in Knowledge Management“ MCB University Press, Education and Training, Vol. 43, No 4/5, 2001., pp 206-214
- /3/ Kukrika M: „Kapital kupca, ljudski kapital i strukturalni kapital – sinergetski temelj savremene usluge“ Časopis Kvalitet, God XIII, br. 1-2, 2004, str 30-32
- /4/ Raković R: „Uloga infomacionog sistema u sistemu kvaliteta“ Časopis Kvalitet, God XVIII, br. 9-10, 2008, str 62-64
- /5/ Raković R: „Upravljanje znanjem i QMS kao elementi tržišne vrednosti organizacije“ Časopis Kvalitet, God XVIII, br. 9-10, 2010, str 57-60