



УДК: 005.94:303.725.3 005.51:005.21]:005.94

УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Надежда Божинова¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
nadezda.bozinova@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Краток извадок

Менаџментот на знаење станува тесно специјализирана област која го опфаќа креирањето, одржувањето, трансферот, скалдирањето и надградувањето на организациското знаење. Особено е насочено кон: развојот на човечките ресурси, управувањето со таленти, системите на наградување кои го стимулираат усовршувањето на знаењето и партиципација на вработените во одлучувачките процеси на организацијата, обуките кои се во доменот и надвор од струката на вработените како начин на надградување и проширување на знаењето, креирањето на соодветна организациска култура и меѓучовечки односи кои треба да ги мотивираат вработените за сопствено усовршување, примената на соодветни информациски технологии кои треба да го олеснат трансферот и чувањето на знаењето, односно кон остварување на целите.

Менаџментот на знаење е нераскинливо поврзан со стратешките цели на организацијата. Ги користи само оние информации кои се најзначајни практични и корисни. Доколку менаџерите не ја олеснат работата и животот на вработените, шансите за успех се мали. Поради тоа, потребно е креирање на организациска култура која ќе го поттикнува развојот на организациското знаење, претставува услов број еден за успешна примена на концептот на менаџмент со знаење.

Клучни зборови: Менаџмент на знаење, организациска култура, човечки ресурси, вработени, стратешки цели.

Abstract

Knowledge management becomes a narrowly specialized area that involves the creation, maintenance, transfer, storing and upgrading of organizational knowledge. It is especially focused on: on knowledge management in the organization through human resources development, talent management, upgrade systems that stimulate the improvement of knowledge and participation of employees in the decision-making processes of the organization, training which are in the domain and out of the profession of employees as a way of upgrading and expanding knowledge, creating an appropriate organizational culture and interpersonal relationships that should motivate the employees for their own improvement, the application of appropriate information technologies that should facilitate the transfer and storage of knowledge, etc. Knowledge management is aimed at achieving the goals. It is inextricably linked to the strategic goals of the organization. It uses only the information that is most valuable, practical and useful. If managers do not ease the work and life of their employees, the chances of success are small.

Therefore, creating an organizational culture that will encourage the development of organizational knowledge is the number one condition for successful application of the concept of knowledge management.

Key words: knowledge management, organizational culture, human resources, employees, strategic goals.

Вовед

Современите организации во своето работење сè повеќе се свртуваат кон знаењето кое го поседуваат, негова ефективна примена (на вистински начин и во вистинско време) и управувањето со него, со цел да ја проектираат својата деловна иднина.

Впрочем, во ова време на живеење, работење и творење, знаењето е моќ која води напред.

Менаџмент на знаење се наметнува како неопходност на интердисциплинарен модел на работење кој во својот фокус го има точно знаењето на знаењето на организацијата.



Во новата економија – економија на знаењето, најуспешни се оние компании кои се богати со човечки капитал, наспроти оние компании богати со материјални ресурси. Она што е карактеристично за современата организација, а во што се согледува и концептот на менаџмент со знаење, е дека само мозокот во човекот создава дополнителна вредност за компанијата.

За имплементација на концептот на менаџмент со знаење потребно е компанијата да ги согледа релевантните фактори, како што се организациската култура, човечките ресурси, информациските технологии и да ги организира и насочи на начин кој ќе ѝ овозможи ефикасност во работата, а со тоа и подобрување на конкурентска предност.

Дефинирање на менаџментот на знаење

Менаџментот на знаење како специјализирана област на менаџмент која особено го преферира знаењето, „сфатено како сефкупност на стекнати и акумулирани информации, факти, вредности, состојби – знаења“¹, претставува потреба и неопходност во ова и идното време на живеење.

Менаџментот на знаење како дефиниција сè уште еволуира, иако постојат неколку заеднички компоненти – менаџментот на знаење претставува максимизирање на предностите од знаење во компаниите, препознавање на информациите, знаењето, визијата, документацијата². На почетокот, менаџментот на знаење се сфаќаше како моќ која треба да се складира. Денес се зборува за знаење кое треба да се сподели за да се мултиплицира, што претставува сосема спротивен приод. Менаџментот на знаење е нешто како креација, задржување и трансфер на знаењето во организациите. Очигледна е трансформацијата на односот и сфаќањето на менаџментот на знаењето која се случува во изминатите три децении. Често менаџментот е разбран како средство или алатка за подобро разбирање на мисијата или креирање на вредностите врз основа на постојано акумулирано знаење. Како процес, често вклучува зафаќање, зачувување и споделување на знаењето помеѓу вработените, одделите и другите компании, вклучувајќи ги и залихите од многу години наназад³.

Менаџментот на знаење го вклучува разбирањето на развојот и користењето на скриеното знаење, а информациите и визијата постојат само во умот на вработените во организациите. Според Каплан, бенефитот од менаџментот на знаење се состои од шест категории⁴:

1. Брзите иновации од слободниот проток на идеи;
2. Унапредување на услугите со минимизирање на време;
3. Зголемените приходи од даноците кои се добиваат од побрз пазар;
4. Збогатувањето на формите за задржување на награда за верноста на вработените;
5. Изворните операции и намалување на трошоците преку елиминирање на вишоците на работна сила;
6. Намалување на времето за обука.

Многу од организациите ги индентификуваат знаењата кои ги добиле и лекциите кои ги научиле во текот на своето постоење. Меѓутоа, за жал, ваквите записи и извештаи најчесто собираат прашина на некоја полица, или се забораваат во некој фолдер во компјутер. Реалноста е таква што се граничи со ефектот можноста да се активираат вработените да иницираат каков било тип на учење пред да се извршуваат активностите, што би претставувало гаранција за свесноста на промените и моментот кога се врши работата. Потребно е да се пронајде начин знаењето да се стекнува во облик на лесно достапен пакет, при што постојано треба да се води сметка за потрошувачите. За оваа не е потребна софистицирана технологија, туку само желба добро да се осмисли и структурира она што е научено. Улогата на знаењето се огледа и во следново⁵:

- 1) Знаењето треба да овозможи да се индентификува потенцијалниот сегашен или иден клиент/потрошувач;

¹ Davenport, T., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 15.

² Macintosh, A. (1995), *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, str. 139.

³ Harman, C., Brelade, S. (2000), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, p. 5.

⁴ DZordevic – Boljanovic, J. (2009), *Menadžment znanja, Data status*, Beograd.

⁵ 6 Mašic, B., Babic, L. Đordevic – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, str. 493 – 496.



- 2) Пакетот на знаење треба да покрива специфична област на бизнис активностите;
- 3) Идентификација на окружувањето како практична релација со овој субјект. Заедницата ќе биде извор на иницијално, корисниците на знаење веднаш со детекцијата, и, секако, менаџментот кој е одговорен за зголеменото знаење. Тоа е всушност клучот, но и најголемиот ризик: можност за најголеми награди, меѓутоа и за загуби;
- 4) Собирање на целокупниот постоечки материјал врз кој може да се базира знаењето и потрага по генерално водство. Треба да се обезбеди соодветен контекст за да можат луѓето да ја разберат целта и важноста на знаењето;
- 5) Создавање листа за проверки илустрирана со примери и стории. Оваа листа на корисникот треба да му покаже: „Кои се прашањата кои треба да се постават?“ и „Какви чекори треба да се превземат?“ Листата треба да се илустрира со примери, стории, слики, дигитални фотографии, модели, видео или аудио снимки, ако е тоа можно;
- 6) Создавање врски меѓу луѓето. Создавање хиперлинк со персоналните емаил адреси секаде каде што тие се споменуваат во текстот. Вклучување на листа со имиња на сите лица кои имаат каква било врска со содржината, како и нивни фотографии, доколку ги имате;
- 7) Валидација на протоколот на водечки идеи: „Дали водството прецизно го рефлектира вашето знаење и искуство?“ „Дали имате нешто да додадете?“;
- 8) Издавање на збирките на знаење. Зачувување на знаењето во форма во која е достапно за заедницата;
- 9) Иницирање на соодветен фидбек и сопственички процес. Треба да се охрабри добивањето на фидбек од корисниците, со цел самите тие да одберат или отстранат какви било непотребни препораки. Да се создаде чувство на обврска дека, ако употребуваш нешто, треба тоа и да го надополнуваш.

Со текот на времето се создаваат серии на збирки знаење кои ќе бидат поврзани со клучните активности во дадена организација. Креирањето на ваквите опипливи збирки на знаење обезбедува фокусирање врз заедништво од практики кои се меѓусебно поврзани и конечно ќе им даде кредибилитет на напорите да се спроведе ефикасен менаџмент со знаење.

Процесот на менаџментот со знаењето

Задачите на менаџирањето со знаењето претставуваат сеопфатен процес на идентификација, односно утврдување на самото знаење, организирање, складирање и дистрибуција на знаењето и искуствата на индивидуалците и групите во организацијата. Општата цел на менаџментот со знаењето е да се поврзат луѓето на кои им треба знаење, со изворите на знаење во организацијата, како и активностите на усогласување на трансферот на тоа знаење. Конкретната цел на управувањето со знаењето е процесот на утврдување и анализа на расположливото знаење, со намера да се постигнат проектираните цели на работење на организацијата.

Има повеќе видувања околу менаџментот со знаење во процесуална смисла. Следната слика презентира една од можните.

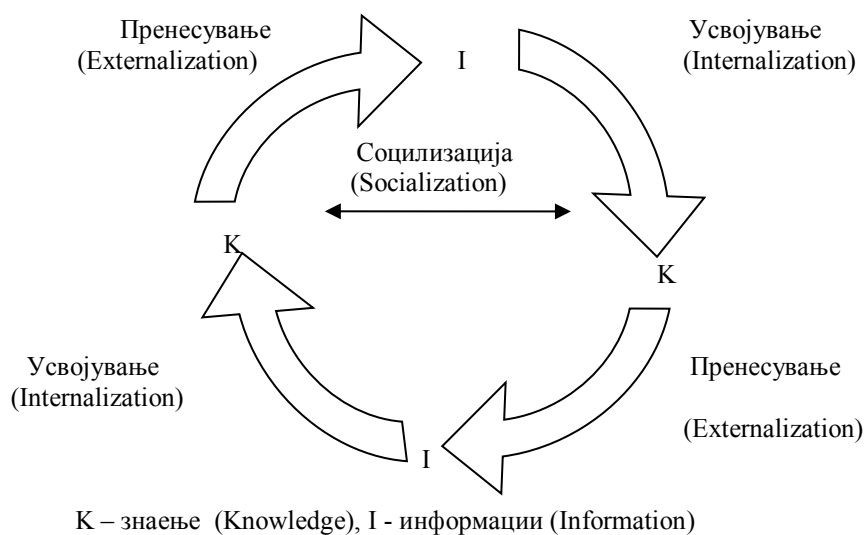
Циклусот на управување со знаењето е составен од повеќе чекори кои што претставуваат кружен модел на управување:

Настанување на знаењето: Тоа се случува во првичната фаза на искуствата и вештините на вработените. Знаењето настанува кога луѓето усвојуваат нови начини на работење со прибавување на нови искуства, без оглед на изворите и начините и местата каде и како се стекнува.

Обезбедување на знаењето: Знаењето кое се создало и стигнало до организација во основен суров облик треба да се обработи и да се подготви во базата на податоци. Во оваа фаза податоците и информациите се ситуираат во различни системи за документи.

Пречистување на знаењето: Новите знаења мора да бидат распоредени и поврзани за да станат активни. Во оваа фаза тивкото знаење се пречистува и се поставува во врска со веќе постојаното во организацијата.

Магационирање на знаењето: Поврзаноста помеѓу запишаното и тивкото знаење помага и овозможува знаењето да е разбирливо и употребливо.



К – знаење (Knowledge), I - информации (Information)

Слика 1.: Циклусот на менаџментот со знаење⁶

Figure 1: Knowledge management cycle

Менаџмент на знаењето: Исто како и во библиотеките, знаењето треба да биде подредено и прегледно заради натамошна употреба. Тоа одвреме-навреме треба да се ажурира и постојано да се надополнува и подредува. Така, во поедини организации постојат и цели оддели, па и центри за управување со знаењето.

Ширење на знаењето: Знаењето мора да биде достапно во употреблив формат внатре во организацијата каде е потребно. Во таа насока помагаат постојните технологии, посебно Интернет, како и мрежата на знаење.

Стратегиско планирање насочено кон изведба на организацијата

Менаџерите мораат да бидат свесни дека планирањето е суштинска фаза во процесот на менаџментот, дека од квалитетот на планот, зависи целокупниот развој на организацијата, а квалитетот на планот, пак, зависи од знаењето на менаџерите, т.е. менаџментот на знаење.

Во тој поглед, професорот John Gardner истакнал: „Планирањето е посветеност на целите со кои би морале да се бавиме, соочување со фактите кои не ни се допаѓаат и поставување на прашања за кои ни недостасува храброст да ги поставиме“⁷.

Преку менаџментот на знаење се доаѓа до добро планирање, со што се штеди време и најоптимално се искористуваат ресурсите и се минимизираат кризните ситуации. Планирањето подразбира промени во однесувањето. Организациите кои работат во окружување со големи промени, нестабилен пазар на труд и стоки и големи технолошки скокови, имаат и најголема потреба од менаџмент на знаење за квалитетно и одговорно планирање. Процесот на планирање ним им е неопходен за откривање нови и подобри правци на движење и извршување на дејноста на организацијата⁸.

⁶Dawson, R., Developing Knowledge-based Client Relationships – The Future of Professional Services, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000 in: Oakland, J.S. Total Quality Management, Text with cases, 3rd Edition, Elsevier butterworth – Heiemann, Oxford, Burlington, 2003, p. 330).

⁷ Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999), Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. Organization Science, 10(5), 583-600.

⁸ Shrader, C., Taylor, L., & Dalton, D. (1984), Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. Journal of Management, 10(2), p. 149.



Планирањето претставува еден процес на насочување на активностите преку кои менаџерите ги поставуваат целите, ги утврдуваат политиките и притоа донесуваат планови за реализација на истите. Планирањето е обид да се предвиди и обликува иднината, а бидејќи иднината по суштина е независна, полна со ризици, опасности и неочекувани пресврти, организацијата мора да располага со менаџмент на знаење, што би придонело за успешност во стратешкото планирање.

Заради сето тоа, процесот планирање не смее да се запостави, туку преку менаџментот на знаење да се придржуваме до научни и логични правила, техники и методи, како ризиците би ги свеле на минимум, а грешките до разумно ниво и најмала мера. Така се дава јасен правец за тоа каде треба да се движи организацијата и можност да се предвидат ресурсите кои ќе бидат потребни во иднина. Во тој контекст е и изреката на американскиот генерал George Patton: Добриот план кој го имаме денес е подобар од совршениот план кој можеби ќе го имаме утре. Поставување на организациските цели е почеток, а нивната реализација претставува крај на планот. Целта е тоа што сакаме да го постигнеме, местото до кое сакаме да стигнеме⁹.

Значи, за добро планирање е важно на почетокот да се одберат вистинските насоки и вистински цели.

Процес на стратешко планирање и негово имплементирање

Стратешкото планирање е појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предусловите при кои тие цели би се оствариле, како и кои средства, методи и техники да се користат за нивно остварување. За сето тоа е потребен квалитетен менаџмент, менаџмент кој се залага целокупната организација постојно да учи, да може да ги препознае промените во окружувањето и навремено да реагира и да носи квалитетни планови.

Планирањето е најважна функција во раководењето бидејќи вклучува избор на цели и активности за нивно остварување, нè води до одредено место во иднината на кое сакаме да стигнеме, и безусловно подразбира иновативен дух на менаџерот, т.е. менаџер кој постојано учи¹⁰.

За да се планира продуктивно, треба да се биде свесен за приликите во кои ќе се остварува планот за работа и реално да се предвидат шансите за развој и успех на организацијата, да се постават цели, да се анализираат претпоставки на планирањето, да се идентификуваат можните алтернативи, да се изработат планови за поедни сегменти од работата и да се предвидат трошоците за реализација на плановите.

Стратешкото планирање, со цел да биде ефикасно, мора да биде прифатено од целиот персонал од кого безусловно се очекува да ги имплементира, следи и да биде одговорен за резултатите од планот

Floyd во 1992 година истакнал дека, „многу е полесно организацијата да одлучи каде сака да оди, но потешко е да се натера организацијата да реагира на новите приоритети“¹¹.

Имплементацијата ги превзема неопходните акции за постигнување на целите и стратегиите. Таа бара планирање на акциите, вклученост на постарите лидери, посветеност на планот, ресурси (луѓе, време и пари) и вклученост на целата организација.

За успешно имплементирање на стратешкиот план, за организацијата е неопходно да има формален план за имплементација со акции доделени до тимовите или индивидуите кои се одговорни за неговото постигнување. Ако организацијата го вежба процесот на подобрување користејќи модел на тотален квалитет, менаџерите и лидерите ќе бидат запознаени со структурата на тимот за тотален квалитет. Ако организацијата реализира успех користејќи ја оваа структура, најверојатно ќе сака истата да ја продолжи и ќе го повика извршниот директор од тимот на постари лидери како и бордот за менаџмент на квалитет и тимовите за акција. Меѓутоа, во истата организација процесот на стратешко планирање ги наведе постарите лидери до заклучок дека тековните тимови и бордот треба да бидат реструктурирани или променети со новите стратегии. Од таа причина, постарите лидери понекогаш повикуваат нови тимови – оние кои работат со

⁹ Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), p. 20.

¹⁰ Nordqvist, M., & Melin, L. (2008), Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41(3), p. 326.

¹¹ Guth, W., & MacMillan, I. (1986), Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-313.



проблеми во имплементацијата – целни групи, стратемиски тимови и целни тимови. Нивното име не е важно колку што е она што го постигнуваат – имплементација на стратемискиот план.

Правилно одлучување во организациите со користење на менаџментот на знаење

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на донесување одлука, во сите негови фази – од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои можат да се применат во процесот на донесување одлуки.

Знаењето претставува способност да се проникне во природата на нештата, да се увиди меѓузависноста и односите на појавите кои се случуваат, нивниот развој, функционалност, подреденост, итн. Управувањето со знаење не треба да претставува цел на организацијата, туку тоа треба да претставува патоказ или начин како да се остварат целите. Управувањето со знаење треба да придонесе за подобрување на капацитетите и способностите на организацијата, а со тоа и перформансите и крајните резултати од работните процеси. Одредени автори мислеа дека управувањето со знаење треба да придонесе за¹²:

- Обезбедување подобра основа за донесување одлуки, за избор на стратемиски алтернативи и средства, како и спроведување на истите на дело;
- Подобрување на ефикасноста на луѓето, процесите, програмите;
- Подобрување на брзината и ефикасноста на иновациите;
- Подобрување на индивидуалните и колективните надлежности;
- Подобрување на комуникацијата и синергијата на знаењето меѓу вработените, итн.

Менаџерите се оние кои ги донесуваат одлуките од суштинско значење во организацијата. Самиот процес на одлучување претставува и една од основните функции на менаџментот. Поради тоа, тие треба да бидат особено внимателни поради тоа што донесените одлуки влијаат не само на активностите на организацијата, туку и на сите останати вработени.

За донесување на квалитетни одлуки, менаџерот треба во процесот на одлучување да ги вклучи и останатите вработени. Искористување на знаењето на специјалистите во организацијата, односно интелектуалниот капитал, во процесот на одлучување ќе придонесе за донесување на вистинските одлуки. Групното донесување на одлука ќе произведе синергетски ефект во сите фази на процесот на одлучување. Поголемиот број индивидуи кои учествуваат во процесот на одлучување ќе овозможи креирање на поголем број алтернативни решенија. Групата може пореално и од повеќе аспекти да го согледа проблемот во врска со кој се донесува одлуката. Групното одлучување ја стимулира креативноста која е особено значајна за донесување квалитетни одлуки.

Одлучувањето претставува основа за планирање. Процесот на планирање започнува со прибирање на потребните информации заради изработка на планови. Според тоа, планирањето претставува интегрален дел во процесот на донесување одлуки. Оттука, логично се наметнува заклучокот дека планирањето претставува одлучување. Но, секое одлучување не претставува планирање. Тоа е така поради тоа што постојат случаи во кои одлучувањето нема плански карактер¹³.

Одлучувањето претставува една од основните функции на менаџментот. Донесувањето одлуки не е само дел од процесот на планирање, туку и на останатите менаџмент функции (организирање, водење, контрола). Одлучувањето претставува процес на донесување одлука. Одлука претставува избор направен од одредени алтернативни решенија. Одлуката претставува финален резултат од процесот на одлучување. Процесот на одлучување се состои од увидување на проблемот, дефинирање на проблемот, развој на алтернативни решенија и избор на најдоброто решение.

¹²Chase R. L., “The Knowledge-Based Organization: An International Survey“. Journal of Knowledge Management, Volume: 1 Number: 1, 1997 p. 38 – 49.

¹³Erić, D., “Uvod u menadžment“, Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere Beograd, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 259.



Модел на процесот на одлучување заснован на знаење

Во литературата се наведуваат повеќе видови модели на донесување одлука. Една од можните класификации на моделите на одлучување е поделба на класичен и административен модел. Изборот на моделот зависи од моменталната ситуација, односно од тоа дали станува збор за донесување на програмирани или непрограмирани одлуки, дали одлуката се донесува во услови на ризик или неизвесност, како и од личните карактеристики на менаџерот.

Класичниот модел на донесување одлуки уште се нарекува и рационален, поради тоа што се базира на економските принципи и претпоставки. Одлуката треба да биде донесена согласно со економскиот интерес на организацијата. Поради развојот на квантитативните методи, како што се Стебло на одлучување, Линеарно програмирање, Анализа на преломна точка, Методите на дистрибуција и др., во последните години, овој начин на одлучување добива сè поголемо значење.

Административниот модел на одлучување го опишува начинот како менаџерите донесуваат одлуки во комплексни ситуации и се однесува на донесување на непрограмирани одлуки и услови на несигурност, ризик, двосмисленост. Некои проблеми не може да се структурираат за да се решат исклучиво на рационална основа. Клучни концепти за овој модел на одлучување се ограничената рационалност и прифаќањето на задоволителна алтернатива. Рационалноста кај сите луѓе е ограничена. Менаџерите не можат да ги имаат сите релевантни информации при донесување на одлуката. Поради тоа, тие треба да ја изберат алтернативата која ги задоволува потребите, наместо да го бараат најдоброто можно решение.

Моделите на одлучување може да се класифицираат и на отворен и на затворен модел. Затворен модел на одлучување постои тогаш кога на менаџерот му се познати сите алтернативи и одлуката ја донесува на рационална основа. Рационалност при одлучување постои тогаш кога се земаат предвид можните алтернативи од акциите што стојат на располагање, алтернативите може да се рангираат и може да се одбере онаа која води кон најдоброто можно решение¹⁴. Отворен модел на одлучување, пак, претставува ситуација во која менаџерот е под влијание на факторите на окружувањето, односно кога постои неизвесност на исходот од процесот на одлучување. Во овој модел на одлучување, менаџерот ги нема на располагање сите алтернативни решенија, како што тоа е случај кај отворениот модел. Кај овој модел на одлучување се истакнуваат способностите на одлучувачот во насока на реално согледување на работите, под влијание на бројни фактори, како екстерни така и интерни, лични карактеристики, аспирации, култура¹⁵.

Според Рационалниот модел, процесот на одлучување започнува со поставување на целта што се сака да се постигне со одлуката. Квалитетот на одлуката ќе зависи од критериумите на одлучување, односно од тоа колку менаџерот е запознаен со самиот проблем за кој што се донесува одредена одлука.

Секојдневно, во организацијата се донесуваат бројни одлуки на сите нивоа на менаџментот. Сепак, процесот на одлучување не може да се идентификува со самиот чин на избор.

Процесот на одлучување поминува низ следните фази¹⁶:

- Идентификување и дефинирање на проблемот;
- Дефинирање на ситуацијата и анализа на причините;
- Одредување на критериумите на одлучување;
- Пронаоѓање алтернативни решенија;
- Избор на алтернатива;
- Спроведување на одлуката;
- Оцена на резултатите и повратни информации.

Процесот на одлучување започнува со увидување на потребата од донесување одлука. Тоа значи дека менаџерите прво треба да го идентификуваат проблемот и да ја дефинираат задачата. Потребата за одлука не мора секогаш да се однесува на решавање на одреден проблем, туку таа може да се однесува и на искористување на одредена шанса. Менаџерот е тој кој во секој проблем треба да гледа шанса за организацијата. Тоа ќе биде возможно само со навремено откривање на промените во окружувањето, при што на менаџерот му стојат на располагање различни формални

¹⁴Alexis M., Wilson Z.Ch., “Organizational decision making”, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967, p. 158.

¹⁵Daft L. R. “Management”, The Dryden press, Chicago, 1988, p. 177.

¹⁶Mašić B., Babić L., Đorđević – Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. op. cit str. 210.



и неформални извори на информации: менаџмент информациона системи, дневни весници, списанија, магазини, телевизија, радио, Интернет, сметководствени и други извештаи, соработници и деловни партнери, пријатели, итн.

Емпириско истражување

Заради подобро согледување на состојбите во организациите за тоа како се користи и преферира знаењето, направено е емпириското истражување со претходно подготвени прашалници со идентични прашања за две групи на испитаници и тоа менаџери и вработени и е спроведено истражување во неколку организации во Струмица, Гевгелија, Штип и Скопје.

Во истражувањето повратен одговор на пуштените прашалници дадоа 122 вработени, од кои 32 раководители и 84 вработени (нераководни лица).

Предмет на ова истражување е согледувањето на улогата на менаџментот на знаење во стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Основна цел на ова истражување е да се увиди значењето на знаењето за правилно стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека: Правилното користење на знаењето од страна на менаџментот има посебно значење за стратегиското планирање и одлучување во организациите.

Користени методи во емпириското истражување

Во трудот се употребени научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применуваат Аналитичкиот, Синтетичкиот, Компаративниот и Статистички метод. За подобро разбирање се применуваат и хипотетични примери. При изработка на трудот ќе се применат и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија.

Заклучоците донесени врз база на истражувањата кои се спроведени за изработка на овој труд, ќе бидат сумирани и објаснети во трудот. При изработката на трудот ќе се користи домашна и странска литература, секундарни извори на податоци, статистички показатели, како и сопствени истражувачки зафати. Ќе се изврши анкетно истражување во неколку хотели за нивните ставови за примена на обука на вработените, нивните искуства, проблемите и тешкотиите со кои се соочиле при обучувањето на своите вработени.

Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација. Од наведените методи за истражување посебно ќе се користат Методот на анкетирање и Статистичката обработка на податоците.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме X^2 -тестот.

Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен X^2 -тестот и Коефициентот на контингенција за да се согледа зависноста на искажаните одговори на испитаниците за начинот на користење на знаење во стратегиското планирање и одлучување во организациите

Така, преку компаративна анализа, пресметки и коментирања ќе се направи осврт по трите поставени прашања.

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаење и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето. Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер како основен фактор на развојот на организацијата го гледате знаење и иницирате поддршка за процесите на

освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето, а за вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаењето и иницира поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето?

Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите по поставеното прашање.

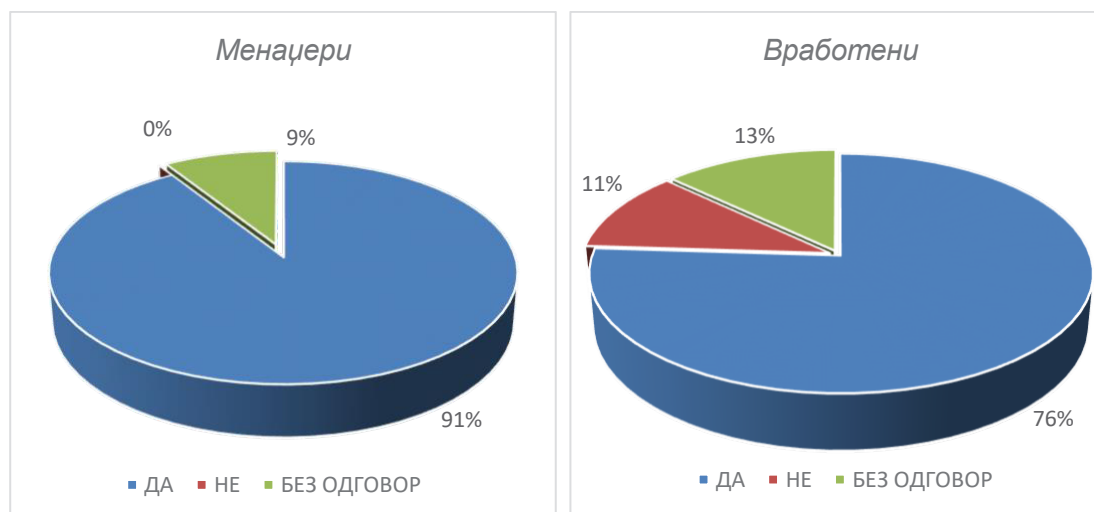
Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот како основен фактор на развојот на организацијата го гледа знаење и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето?	Да	29	91	64	76
	Не	0	0	9	11
	Без одговор	3	9	11	13
	Вкупно	32	100	84	100 %

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 12,575
C = 0,243

Следи графички приказ:



Слика 1.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

Figure 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 12,579 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,243 \text{ (пресметана вредност)}$$



Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 12,579, што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,243, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 91 % од менаџерите сметаат дека како основен фактор на развојот на организацијата го гледаат знаењето и иницира и поддршка за процесите на освојување, креирање, складирање, споделување и примена на знаењето, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 76 % со да, 11 % не и 13 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Второ прашање: Дали менаџерите во организацијата тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените? Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со минимална преформулација за испитуваната група.

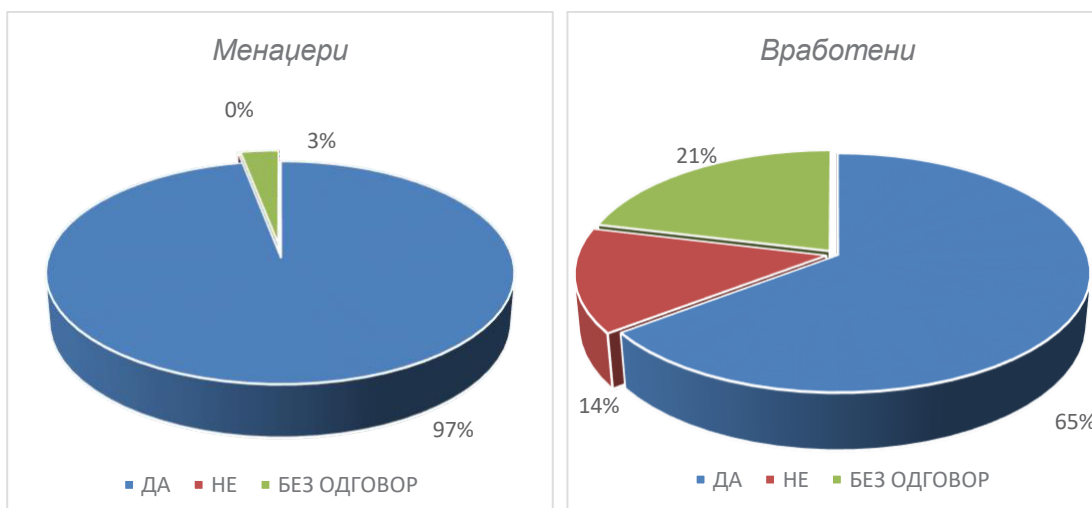
Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани, табеларно, графички и пресметковно.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Table 2: View managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерите во организацијата тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените?	Да	31	97	54	64
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	1	3	18	21
	Вкупно	32	100	84	100 %

Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 34,520
C = 0,384

Следи графички приказ:





Слика 2.: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 2: View managers 'and employees' responses to the first question

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 34,520 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,384 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 34,520, што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,384, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 97 % од менаџерите сметат дека во организацијата тежнеат кон напредок и стекнување на нови знаења на вработените, а 3 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 64 % со да, 14 % со не и 21 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Третото прашање гласеше: Дали менаџерите во организацијата поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата?

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со минимална преформулација за испитуваната група.

Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Table 3: View managers 'and employees' responses to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерите во организацијата поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата?	Да	31	97	52	62
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	1	3	20	24
	Вкупно	32	100	84	100 %
Пресметаниот X^2 -тест изнесува: 37,872 $C = 0,399$					

Пресметките од дадените одговори за двете групи на прашањето, покажуваат дека добиената вредност за тестот и вредноста на Коефициентот на контингенција следи:

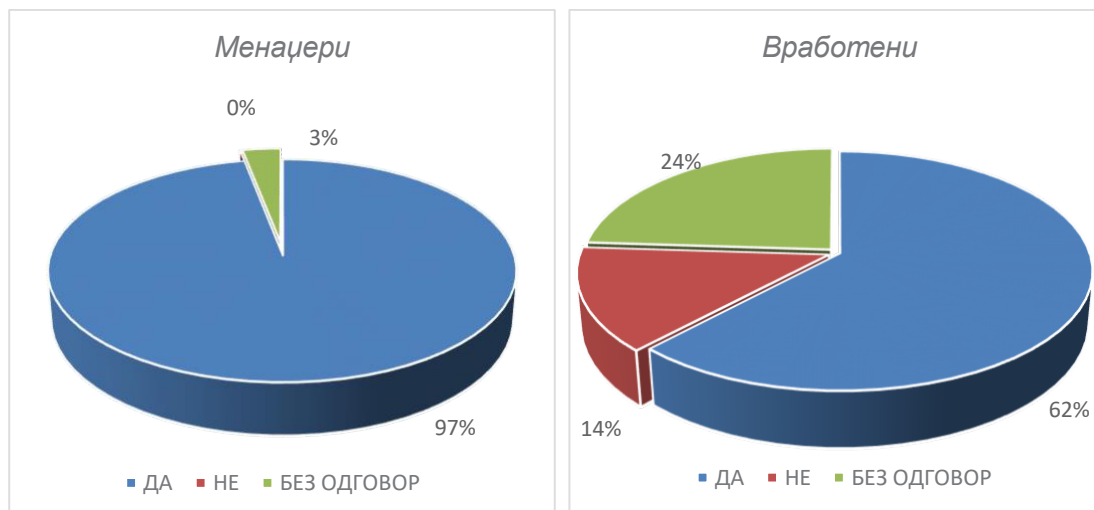
$$x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < x^2_{0,05} = 37,872 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,399 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 37,872, што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.



Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,399, што значи многу слаба поврзаност.



Слика 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Figure3: View managers 'and employees' responses to the third question

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 97 % од менаџерите сметаат дека во организацијата се поддржуваат иновативни, односно идеи со знаење предложени од вработените при одлучувањето во организацијата, а 3 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 64 % со да, 14 % со не и 21 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Краток заклучок од емпириското истражување

Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата се користи, поддржува и преферира знаењето, сепак одговорите од вработените не се идентични со оние од менаџерите.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека, различните погледи на испитаните менаџери и вработени и пресметките на вредноста на χ^2 -тестот за сите прашања, потврдуваат дека пресметаната вредноста на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека: Правилното користење на знаењето од страна на менаџментот има посебно значење за стратегиското планирање и одлучување во организациите, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание на континуирана обука на менаџерите и вработените за користење на знаењето во работењето.

Преферирање на менаџментот на знаење со неговите карактеристики во организациите

Динамичното окружување и борбата за опстанок во него, ги натера организациите да се свртат кон континуирано и брзо стекнување и одржување на најмоќниот ресурс на денешницата, односно на знаењето.

Менаџмент на знаење претставува максимизирање на предноста на организациското знаење, препознавање на информации, мудрости и јакнење на човечките и дигиталните способности. Менаџмент на знаење претставува креирање, чување и трансфер на знаењето во организацијата. Менаџмент на знаење е практика на селективна примена на знаење стекнато преку минати искуства, сегашни и идни одлуки, со цел унапредување на организациската ефективност.



Знаење претставува процес кој треба континуирано да се реализира во една организација. Цел на овој процес е да управува со знаењето во организацијата, но исто така и да создава услови за негово создавање, распределување и искористување. Особено треба да се обрне внимание на креирање на знаењето во организацијата, за што треба претходно да се обезбедат соодветни услови и амбиент. Кога организацијата ќе креира одредено знаење, следно што треба да се направи е тоа да се сподели со останатите вработени. Мултиплицирањето на знаењето носи уште поголема корист за организацијата. Повеќе индивидуи ќе имаат ново знаење, ќе го применат во работењето во организацијата, но и шансите за усовршување или надградување на знаењето ќе бидат поголеми.

Самиот процес на управување со знаење може да се претстави преку шест фази: креирање (создавање) на знаење, учење, распределба на знаењето, трансфер на знаењето, искористување на знаењето и складирање на знаењето.

Одговорноста за распределба на знаењето во организацијата е на менаџментот. Менаџментот, пред сè треба да создаде услови и атмосфера за организациско учење и помнење, а потоа и складирање на знаењето. Менаџментот игра многу важна улога во распределба на знаење, бидејќи за правилно донесување на одлуки и за успех на организацијата не е доволно само таа да поседува интелектуален капитал, туку потребно е тој да биде ставен во функција. Тоа значи дека знаењето треба соодветно да биде распоредено во организацијата. Вистинските луѓе треба да се постават на вистинските позиции во организацијата. Доколку тоа не биде така, организацијата нема да го искористи капацитетот на човечкиот капитал кој го поседува.

Во современото, динамично и непредвидливо окружување, менаџмент на знаењето е неопходност за адаптација и опстанок на организацијата. Прибирањето нови информации, податоци и знаења бара систематски, организиран пристап. Затоа менаџментот треба да изгради соодветна стратегија за управување со знаењето во организацијата. Пред да почнат со креирање на стратегија на управување со знаење, менаџерите треба да ја анализираат актуелната состојба на организацијата. Менаџерите треба добро да бидат информирани за последните случувања на пазарот, технологијата и сите други поврзани аспекти со основната дејност на организацијата. Менаџерите треба да знаат што организацијата мора да знае. Со скенирање на актуелната состојба, менаџерите ќе добијат слика за тоа што организацијата знае во моментот. Јазолот помеѓу тоа што организацијата мора да го знае и тоа што организацијата го знае, претставува недостаток на знаење на организацијата на кое менаџментот треба да работи. Првиот чекор кон решавање на недостатокот е негова идентификација, врз основа на која ќе може да се гради стратегија на управување со знаење за тој недостаток да биде отстранет.

Еден од најголемите предизвици при управување со знаењето во организацијата е претворање на имплицитното знаење во експлицитно.

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на планирање и во процесот на донесување одлука, во сите негови фази, од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите, до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои може да се применат во процесот на планирањето и донесување одлуки.

За одлучувањето да биде ефективно, потребно е јасно дефинирање на проблемот, јасен план и почитување на временскиот лимит. Овие елементи се суштински за донесување квалитетни одлуки. Освен тоа, за донесување квалитетни одлуки, потребно е менаџерите да бидат посветени на самиот проблем. Од нивниот интерес и нивното вложување во себе ќе зависи и квалитетот на процесот на одлучување.

Успешните менаџери знаат како да го користат знаењето, стратешкото планирање и одлучување во организациите, а со тоа и нивните организации да остваруваат подобри деловни резултати.



Заклучок

Организацијата егзистира во одредена околина и е под силно влијание на процесите кои се случуваат во неа. Информациите за промените во околината се од пресудно значење за нејзиното постооење и развој. Таа е под влијание на голем број внатрешни фактори кои ја детерминираат нејзината способност за да се соочува со бројни предизвици и опасности, без разлика дали се наоѓаат во нејзината внатрешност или доаѓаат од надвор.

Менаџментот на знаење денес претставува централна тема, но и практика која помага компаниите да го зачуваат своето место при промените во глобалниот свет. Брзината на прилагодувањето кон можностите на новото е императив за опстанок. Застанати пред предизвикот за одговор во краток рок, акумулираат што повеќе организациско знаење, визија и искуство, во функција на достигнување на можностите на бизнисот.

Планирањето е обид да се предвиди и обликува иднината, а бидејќи иднината по суштина е независна, полна со ризици, опасности и неочекувани пресврти, организацијата мора да располага со менаџмент на знаење, што би придонело за успешност во стратешкото планирање.

Знаењето, односно релевантните информации се неопходни во процесот на донесување одлука, во сите негови фази – од дефинирање на проблемот, креирање на алтернативните решенија, анализа на алтернативите, до имплементација на решението, контрола и повратна информација. Оттука може да се согледа поврзаноста и условеноста на менаџментот со знаење како начин на обезбедување релевантни информации кои може да се применат во процесот на донесување одлуки. Одлучувањето не е само функција на менаџментот, туку тоа се јавува во секоја пора на секојдневниот живот, без разлика дали се работи за организација, црква, државна политика, спорт, итн.

Во современото деловно работење, од особено значење за успехот или неуспехот на една организација се главните носители на одлуките. При тоа, носителите на одлуките се тие кои треба да го согледаат проблемот, да го анализираат и да донесат одлука за неговото решавање или за понатамошен тек на активностите. Главната цел на носителите на одлуките е да донесат одлука со која ќе се постигнат однапред поставените цели на организацијата и тоа со што е можно помалку трошоци на материјални, човечки и други ресурси. Тоа значи дека, носителите на одлуките треба да настојуваат кон максимизирање на резултатите од одлуките во рамките на дадените услови, односно ограничувањата во кои работат.

Менаџерите треба да знаат за правилно користење на информациите за случувања на пазарот, технологијата и сите други поврзани аспекти со основната дејност на организацијата. Менаџерите треба да знаат што организацијата мора да знае.



Користена литература:

- Alexis M., Wilson Z.Ch., “Organizational decision making”, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967;
- Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000 in: Oakland, J.S. Total Quality Management, Text with cases, 3rd Edition, Elsevier butterworth – Heiemann, Oxford, Burlington, 2003;
- Chase R. L., “The Knowledge-Based Organization: An International Survey“. Journal of Knowledge Management, Volume: 1 Number: 1, 1997;
- Davenport, T., Prusak, L. (2000), Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press;
- Daft L. R., “Management”, The Dryden press, Chicago, 1988;
- Dawson, R., Developing Knowledge-based Client Relationships – The Future of Professional Services;
- DZordevic – Boljanovic, J. (2009), Menadžment znanja, Data status, Beograd;
- Erić D., “Uvod u menadžment”, Ekonomski fakultet Beograd, Viša škola za sportske trenere Beograd, Čigoja štampa, Beograd, 2000;
- Guth, W., & MacMillan, I. (1986), Strategy implementation versus middle management self-interest. Strategic Management Journal, 7(4);
- Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall;
- Macintosh, A. (1995), Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg;
- Mašić, B., Babic, L. Đordevic – Boljanovic, J, Dobrijevic, G., Veselinovic, S. (2010), Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum;
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008), Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. Long Range Planning, 41(3);
- Shrader, C., Taylor, L., & Dalton, D. (1984), Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. Journal of Management, 10(2);
- Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1);
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999); Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. Organization Science, 10(5).