

UDK: 368.032.1:60:35.073.511:011.92:621-34/-38:681.322:368.025.6:  
681.322.2(913.0)  
doi: 10.5937/tokosig1903035L

**Dr Anđela D. Lazarević<sup>1,2</sup>**

## **UPRAVLJANJE ZNANJEM U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA**

PREGLEDNI RAD

### **Apstrakt**

Savremeno poslovanje nameće potrebu da se organizaciono znanje kontinuirano unapređuje i uvećava, pa je potrebno uspostaviti formalne mehanizme i alat, koji bi ovaj proces olakšali i učinili efikasnim. Kako znanje ima odlučujuću ulogu u ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva u osiguravajućim društvima, uspostavljanjem adekvatnog upravljanja znanjem može se uticati pozitivno na ljude, usluge, procese i celokupno organizaciono poslovanje. U ovom radu predstavljena je tendencija istraživanja uvođenja upravljanja znanjem u osiguravajuća društva u svetu, ali je ukazano i na značaj i mesto koje znanje treba da zauzima u osiguravajućim društvima, kako bi se bogatstvo podataka i informacija kojima ona raspoložu dalje pretvorilo u korisno znanje. Predstavljene su osnovni procesi upravljanja znanjem: otkrivanje, sticanje, skladištenje, širenje i primena znanja, koji zajedno s odgovarajućim mehanizmima i tehnologijama upravljanja znanjem dovode do dugoročnog i sistemskog unapređenja poslovanja, sprečavaju gubitak organizacionog znanja i smanjuju vreme obavljanja posla. To su aktivnosti kod kojih je podrška, ali i aktivno angažovanje rukovodstva najvišeg nivoa organizacije neophodan preduslov za uspeh.

**Ključne reči:** *Organizaciono znanje, upravljanje znanjem, procesi upravljanja znanjem, intelektualni kapital*

### **I. Uvod**

Rizici mogu da uspore ili onemoguće organizaciju u ostvarivanju njenih poslovnih ciljeva. Oni su neizbežni jer je ostvarivanje bilo kakve poslovne

<sup>1</sup> Viši specijalista za standard i kvalitet, Služba za upravljanje sistemom kvaliteta, Funkcija za internu reviziju, interne kontrole i kontrolu usklađenosti poslovanja, Kompanija „Dunav osiguranje“  
I-mejl: andjela.lazarevic@dunav.com

<sup>2</sup> Vanredni profesor, Mašinski fakultet u Nišu, Univerzitet u Nišu  
I-mejl: andjela.lazarevic@masfak.ni.ac.rs  
Rad je primljen: 7. juna 2019.  
Rad je prihvaćen: 24. jula 2019.

dobiti nemoguće bez ulaska u određenu zonu rizika. Na njih utiče veliki broj višedimenzionih faktora, pri čemu se rizici s vremenom menjaju. Rizici se mogu klasifikovati na različite načine, pa tako postoje finansijski i nefinansijski rizici, unutrašnji i spoljašnji, kao i strategijski, operativni, tržišni, politički i sl. Nekim rizicima se može upravljati, dok drugi prevazilaze okvire u kojima strateško planiranje i adekvatno upravljanje organizacijom mogu da spreče neželjene poslovne ishode.

Alvin Tofler (Alvin Toffler) je još osamdesetih godina prošlog veka ukazao na novi, treći talas koji sa sobom nosi značajne civilizacijske promene, definišući novu eru zasnovanu na informacijama, odnosno znanju, u kojoj se sada nalazimo. Ova era je logično usledila nakon tri talasa koji su označili prelaz između nomadske i poljoprivredne, poljoprivredne i industrijske, i industrijske i informacione ere, respektivno.<sup>3</sup> To govori da je u savremenom svetu došlo do promene odnosa prema znanju, pa su promenjeni i uslovi u kojima se donose odluke i razmatraju novi poslovni koraci. Nova era znanja stvorila je potrebu da se upravlja novim klasama rizika, gde se fokus od upravljanja materijalnom aktivom (*tangible assets*) pomera ka upravljanju nematerijalnom aktivom ili nematerijalnim kapitalom (*intangible assets*).

Osiguranje je oblast u kojoj znanje igra presudnu ulogu u ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva, pa usvajanje određene strategije za upravljanje znanjem može biti od presudnog značaja za ostvarivanje i zadržavanje konkurentске prednosti jednog osiguravajućeg društva nad ostalim društvima. S druge strane, neadekvatno upravljanje znanjem u osiguravajućim društvima može dovesti do znatnih poslovnih gubitaka, čije se posledice osećaju godinama. Nekada je ovaj gubitak nenadoknadiv.

Zbog toga znanje u osiguravajućim društvima treba da bude vrednovano tako da se iz njega dobije maksimum, a da se, s druge strane, ostavi mogućnost sticanja novog znanja i unapređenja postojećeg. Znanje dalje treba stalno prilagođavati potrebama osiguranja, pa komponenta učenja mora biti integrisana u sve sisteme osiguravajućeg društva, kako bi se obezbedio visok kvalitet usluga. Tako se smatra da je osiguranje oblast koja je najviše utemeljena na znanju u odnosu na sve ostale sektore koji se bave finansijskim uslugama.<sup>4</sup> U takvom kontekstu, upravljanje znanjem na putu je da postane jedna od integralnih poslovnih funkcija organizacije, dodavši novu dimenziju njenom upravljanju.<sup>5</sup>

U ovom radu predstavljene su mogućnosti uvođenja upravljanja znanjem u osiguravajuća društva, za šta je neophodno prethodno razumevanje značaja i mesta koje znanje treba da zauzima. Pored pregleda tendencija istraživanja upravljanja znanjem u osiguravajućim društvima u svetu, prikazan je jedan od mogućih pristupa njegovom uvođenju, i to definisanjem i utvrđivanjem njegovih

---

<sup>3</sup> Alvin Toffler, *The third wave – the classic study of tomorrow*, Bantam Books, USA, 1980.

<sup>4</sup> Vani N. Laturkar, Kulbir Singh, „Knowledge management in life insurance industry – evidence from India“, *International Research Journal of Agricultural Economics and Statistics*, tom 3, broj 2, 2012, str. 213–218.

<sup>5</sup> Varun Grover, Thomas Davenport, „General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda“, *Journal: Management Information System*, tom 18, broj 1, 2001, str. 5–21.

osnovnih procesa: otkrivanje, sticanje, skladištenje, širenje i primena. Zatim su ovim procesima dodeljeni odgovarajući mehanizmi i tehnologije upravljanja znanjem, čije kombinovanje treba da dovede do dugoročnih i sistemskih unapređenja poslovanja, spreči gubitak organizacionog znanja i smanji vreme obavljanja posla.

## **II. Dosadašnja istraživanja sprovođenja i primene upravljanja znanjem u osiguranju**

Upravljanje znanjem poseduje kredibilitet i kao naučna disciplina i kao oblast profesionalne prakse, što duguje dobro razvijenim teorijskim i konceptualnim modelima.<sup>6</sup> Razmatranja upravljanja znanjem u osiguranju mnogih autora zasnivaju se na pripremi i popunjavanju, a zatim i na analizi posebno strukturiranih upitnika, u zavisnosti od cilja istraživanja. Takođe je bitno napomenuti da se studije ovog tipa uglavnom odnose na sektor osiguranja u oblasti Azije, a naročito Indije, budući da se njihovo tržište osiguranja poslednjih decenija znatno uvećalo, što je praćeno i povećanjem broja aktera, pa time i konkurentnosti. Većinu društava koja se bave osiguranjem na ovoj teritoriji karakteriše veoma nizak nivo svesti osiguranika i potencijalnih osiguranika o značaju različitih vrsta osiguranja, kao i nesistematski pristup uvođenju upravljanja znanjem i praćenju njegovih efekata, čemu doprinosi i nizak nivo svesti zaposlenih o značaju znanja i potrebi da se njime upravlja.

Laturkar (Laturkar) i Sing (Singh)<sup>7</sup> bave se upoređivanjem upravljanja znanjem u praksi privatnih i državnih osiguravajućih društava u Indiji. Privatna društva, čije je uspostavljanje početkom ovog veka prekinulo monopol državnih društava, pokazala su veću fleksibilnost u usvajanju praksi upravljanja znanjem nego državna društva. Podaci dobijeni iz upitnika koje su zaposleni u različitim osiguravajućim društvima popunjavali, analizirani su primenom statističkih metoda. Zaključeno je da i privatna i državna osiguravajuća društva imaju posvećene zaposlene koji prikupljaju i skladište podatke i informacije, te ažuriraju elektronske baze podataka. Međutim, konstatovan je nedostatak osvajanja i sticanja novog znanja. Iako je uočeno da državna osiguravajuća društva zapošljavaju veliki broj eksperata i poseduju značajna, akumulirana i dostupna znanja u ovoj oblasti, kultura deljenja ovog znanja ne postoji. Privatna osiguravajuća društva podstiču deljenje znanja, ali više u direktnoj komunikaciji, a ređe putem nekog od informaciono-komunikacionih kanala.

Kako bi se ovi problemi rešili, Garg (Garg) i Punija (Punia)<sup>8</sup> predlažu uvođenje sistema visokih performansi (*High Performance Work Systems – HPWP*) u osiguravajuća društva u Indiji. Uvođenje sistema visokih performansi karakteriše se

---

<sup>6</sup> Bernard Marr, Oliver Gupta, Steven Pike, Goran Roos, „Intellectual capital and knowledge management“, *Management decision*, tom 41, broj 8, 2003.

<sup>7</sup> V. N. Laturkar, K. Singh

<sup>8</sup> Naval Garg, Bijender Kumar Punia, „Developing high performance work system for Indian insurance industry“, *International Journal of Productivity and Performance Management*, tom 66, broj 3, 2017, str. 320–337.

primenom različitih taktika upravljanja, koje za cilj imaju povećanje produktivnosti i profita organizacije, povećanje angažovanja zaposlenih, jačanje poverenja osiguranika i njihove lojalnosti, kao i povećanje fleksibilnosti organizacije. U ovom radu, na osnovu prikupljenih podataka, statistički je izvršen izbor odgovarajućih praksi, s ciljem istraživanja sastavnih delova predloženog modela za sistem visokih performansi u sektoru osiguranja. Konačan model sastoji se od 17 praksi koje treba da pomognu osiguravajućim društvima da dobiju što bolji učinak svojih zaposlenih. Primenom tih praksi utiče se na posvećenost zaposlenih, zadovoljstvo poslom, kao i na njihovo zadovoljstvo postignutim balansom između privatnog i poslovnog života, obezbeđujući da zaposleni shvate da se njihov rad vrednuje na pravi način i time ih dodatno motivišući.

Džošī (Joshi) i ostali<sup>9</sup> dodatno su razradili potencijalne načine uspostavljanja upravljanja znanjem za ostvarivanje konkurentске prednosti na primeru jednog indijskog osiguravajućeg društva koje se bavi životnim osiguranjem. Kao dva osnovna izazova što se postavljaju pred osiguravajućim društvima, identifikovani su nastojanje da se zadrže postojeći osiguranici i potreba da se spreči odlazak zaposlenih u konkurentska društva. Kako u ovom društvu postoji svest da je upravljanje znanjem o osiguranicima i zaposlenima od suštinskog značaja za razvoj novih usluga, pa time i za opstanak društva, u radu je predstavljen način njegovog integrisanja u ostale sisteme društva. Naime, ovde je sistematski prikazano planiranje i realizacija upravljanja znanjem u osiguravajućem društvu, uz prikaz osnovnih koraka i primere uspešnog upravljanja znanjem za unapređenje poslovanja, s merljivim rezultatima. Predstavljeni su i kritični faktori uspeha realizacije upravljanja znanjem pomoću dodatnih podataka prikupljenih iz različitih izvora nevezano za ovu studiju slučaja.

San (Sun) u svom istraživanju<sup>10</sup> pokušava da odgovori na pitanje kako organizacione rutine utiču na tri procesa upravljanja znanjem: stvaranje, deljenje i primenu znanja. Do odgovora se dolazi pregledanjem literature i dve odvojene studije slučaja, od kojih se jedna odnosi na veliko osiguravajuće društvo. Sistematizovane su organizacione rutine koje utiču na tri procesa upravljanja znanjem, koje su zatim stavljene u pet različitih organizacionih konteksta: sistemsko znanje, strateško angažovanje, društvene mreže (interne i eksterne), kulturni kontekst i procesi i strukturni kontekst. Utvrđeno je da svi ti konteksti zajedno pozitivno utiču na efektivnost znanja u organizaciji.

Rašīdi (Rashidi)<sup>11</sup> se bavi upravljanjem znanjem o osiguranicima u Iranu. Znanje o osiguranicima izuzetno je važno u osiguravajućim društvima, i odnosi se na razumevanje osiguranika, njihovih potreba, želja i ciljeva, koji su od suštinske

---

<sup>9</sup> Himanshu Joshi, Jamal A. Farooque, Deepak Chawla, „Use of Knowledge Management for Competitive Advantage: The Case Study of Max Life Insurance“, *Global Business Review*, tom 7, broj 2, 2016, str. 450–469.

<sup>10</sup> Peter Sun, „Five critical knowledge management organizational themes“, *Journal of Knowledge Management*, tom 14, broj 4, 2010, str.507–523.

<sup>11</sup> Maryam Rashidi, „Customer Knowledge Management in the Insurance Industry“, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, tom 5, broj 10S, 2015, str. 788–793.

važnosti za usklađivanje poslovnih procesa i usluga. Upravljanje znanjem o osiguranicima jeste od strateškog značaja, pri čemu osiguravajuća društva prikupljaju, stvaraju, dele, razumevaju i primenjuju znanja o osiguranicima, kako bi se stvorila vrednost i dobit za krajnje korisnike usluga. Ovde se navodi da je upravljanje znanjem o osiguranicima jedan od faktora koji osiguravajućim društvima omogućava da zadrže konkurentnost, pa je bitno istražiti njegove mehanizme. Konstatovano je da, iako postoji svest o značaju upravljanja znanjem o osiguranicima i njegovoj ulozi, ono obično nije obuhvaćeno poslovnom strategijom osiguravajućeg društva, a aktivnosti u vezi s upravljanjem znanjem o osiguranicima teško da se mogu okarakterisati kao planske, već su vezane za rešavanje trenutnih situacija i problema. Praćene su i analizirane internet stranice različitih osiguravajućih društava, što je pokazalo da ove stranice nisu dinamične i ne obezbeđuju društvima efektivno prikupljanje informacija o osiguranicima. Predmetni rad nudi alat za određivanje jakih strana i slabosti razvoja upravljanja znanjem o osiguranicima u osiguravajućim društvima.

Rad Abojasina (Aboyassin) i ostalih<sup>12</sup> istražuje prednosti primene principa upravljanja znanjem za postizanje menadžmenta totalnim kvalitetom u sektoru osiguranja u Jordanu. Statistički model uspostavljen je tako da su podaci iz upitnika analizirani postavljanjem faktora koji se odnose na upravljanje znanjem kao nezavisno promenljivih, a faktora koji se odnose na menadžment totalnim kvalitetom kao zavisno promenljivim. Korelacioni test, testiranje hipoteza i analiza varijance (ANOVA) pokazali su da postoji znatan uticaj faktora upravljanja znanjem na menadžment totalnim kvalitetom u sektoru osiguranja, što znači da osiguravajuća društva ne mogu očekivati postizanje visokog nivoa kvaliteta usluga bez odgovarajućeg znanja, pa su u tom smislu napravljene preporuke za dalja unapređenja.

Grant (Grant)<sup>13</sup> se specifično bavi umrežavanjem zaposlenih i zato razmatra ponašanje, tačnije spremnost zaposlenih da prihvate društveno umrežavanje tokom celokupnog procesa vezanog za poslove osiguranja, s ciljem deljenja znanja i uočavanja aktuelnih praksi primene alata za umrežavanje zaposlenih. U tom cilju prikupljeni su podaci putem društvene platforme za umrežavanje jednog osiguravajućeg društva. Empirijska analiza tih podataka pokazala je da se platforma na različite načine koristi bilo za stvaranje novog znanja ili korišćenje postojećeg, ali su različiti razlozi zbog kojih neko to čini. Najčešće se pokreću diskusije ili traže odgovori, dok je komunikacija kratka, dinamična i neformalna, te pruža različite nivoe detaljnosti, što je ponovo ukazalo i na određenu dozu uzdržanosti u deljenju znanja, jer se pojedinci boje da ne izgube konkurentsku prednost.

---

<sup>12</sup> Naser A. Aboyassin, Marwan Alnsour, Moayyad Alkloub, „Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector“, *International Journal of Commerce and Management*, tom 21, broj 4, 2011, str. 394–409.

<sup>13</sup> Susan B. Grant, „Classifying emerging knowledge sharing practices and some insights into antecedents to social networking: a case in insurance“, *Journal of Knowledge Management*, tom 20, broj 5, 2016, str. 898–917.

### **III. Značaj znanja, učenja i intelektualnog kapitala u osiguravajućim društvima – kako postati organizacija koja uči**

Znanje se može definisati na različite načine, ali je najjednostavnije uočiti da ono ima veći stepen složenosti i značajnosti od podataka i informacija. Znanje naime predstavlja informaciju koja je složena, relevantna i smeštena u ogovarajući kontekst, a koja može proizvesti određenu akciju ili dovesti do neke značajne odluke. Znanje se u organizaciji može kategorizovati na različite načine: eksplicitno i tacitno znanje, deklarativno i proceduralno znanje i opšte, tehnički-specifično i kontekstno-specifično znanje,<sup>14</sup> pri čemu je svaka od ovih podela međusobno nezavisna, pa neko znanje može na primer istovremeno biti eksplicitno, deklarativno i tehnički-specifično.

Za razumevanje procesa upravljanja znanjem najbitnije je razlikovati eksplicitno i tacitno znanje, što je Mišel Polani (Michael Polanyi) prvi odredio kao jedan od načina podela znanja. Eksplicitno znanje predstavlja racionalan deo znanja koji se može izraziti i objasniti rečima i brojevima. Tacitno znanje je, za razliku od eksplicitnog, lično, subjektivno znanje koje je teško formalizovati i saopštiti ga ostalima, ali je duboko ukorenjeno u aktivnostima i posvećenosti pojedinaca specifičnom kontekstu.

Kako znanje igra odlučujuću ulogu u ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva u osiguravajućim društvima, ona se trude da, na različite načine, bogatstvo podataka i informacija kojima raspolažu pretvore u korisno znanje. To znanje treba da bude organizovano i dostupno, bilo da za njim postoji potreba u određenom trenutku ili ne. U svakom slučaju, to znanje predstavlja deo nematerijalne imovine organizacije, koja, između ostalog, može da obuhvati različite podatke, poslovne tajne, softverske kodove, brendove, know-how, poverljive informacije, patente, licence i sl. Nažalost, organizacije često imaju ograničenu svest o znanju kao svom ključnom resursu, pa su u situaciji da previde neke znatne prilike ili rizike.<sup>15</sup> Pored toga, vrednost stvorena nematerijalnom imovinom često se ne može videti u finansijskim izveštajima, ali je njeno razumevanje od značaja za proces stvaranja vrednosti u osiguravajućim društvima.

Pojam intelektualni kapital olakšava uspostavljanje veze između ovih vrednih nematerijalnih resursa do kojih se dolazi iskustvom i učenjem, i stvaranjem određene koristi (dobiti) za organizaciju. Taj termin je dobio širu popularnost devedesetih godina XX veka, kada je Tomas Stjuart (Thomas Stewart) objavio niz radova u magazinu *Fortuna*, koji je započeo radom „Moć mozga: kako intelektualni kapital postaje najveća vrednost Amerike“. Smatra se da je taj rad pomogao da se poveća broj rukovodilaca koji su organizovani tako da se nadmeću i stvaraju vrednost za organizaciju. Stjuart objašnjava intelektualni kapital kao skup svih znanja u organizaciji koja joj obezbeđuju konkurentsku prednost na tržištu.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Anđela Lazarević, Nebojša Dabić, *Menadžment znanja*, Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2018.

<sup>15</sup> M. Bernard, O. Gupta, S. Pike, G. Roos

<sup>16</sup> A. Lazarević, N. Dabić

Uspešno upravljanje intelektualnim kapitalom tesno je povezano s procesima upravljanja znanjem u organizaciji, pa uspešno sprovođenje i primena upravljanja znanjem obezbeđuje identifikovanje i rast intelektualnog kapitala. Upravljanje intelektualnim kapitalom obuhvata:<sup>17 18</sup>

- identifikovanje ključnih izvora intelektualnog kapitala koji utiču na strateške performanse organizacije;
- razumevanje tokova stvaranja vrednosti u organizaciji, koji dovode do povećanja zadovoljstva korisnika usluga i proizvoda, zaposlenih i ostalih zainteresovanih strana;
- uspostavljanje indikatora i merenje performansi kako bi se utvrdilo da li je organizacija uspešna u ostvarivanju svojih ciljeva;
- negovanje postojećeg intelektualnog kapitala pomoću procesa upravljanja znanjem;
- interno i eksterno izveštavanje o postignutim poboljšanjima u poslovanju do kojih se došlo upravljanjem intelektualnim kapitalom.

Iz prethodnog se može videti da sposobnost organizacije da postigne određene performanse zavisi kako od znanja pojedinaca tako i od organizacionog znanja. Prema tome, organizacija koja se nalazi u dinamičkom odnosu sa svojom okolinom koja je pak promenljiva, treba ne samo da efikasno obrađuje informacije, već i da stvara nove informacije i znanja,<sup>19 20 21</sup> to jest da postane organizacija koja uči. Za organizaciju koja uči, znanje je postalo primarno sredstvo razvoja i konkurentnosti na tržištu, čime se afirmiše značaj i potreba kontinuiranog profesionalnog učenja, koje jedino može da vodi ka kontinuiranom poboljšanju.

Unapređenje organizacionih performansi postiže se razumevanjem, predikcijom i usmeravanjem ponašanja ljudi u organizacijama, čime se bavi primenjena naučna disciplina organizaciono ponašanje. Termin organizacionog ponašanja vezuje se za čuveni Hotornov (Hawthorne) ogled, a fokus je na tome kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacija i zadovoljstva zaposlenih.<sup>22 23 24</sup> Čovek naime reaguje na okruženje tako što ispoljava određeno ponašanje, a zadatak rukovodioca

---

<sup>17</sup> M. Bernard, O. Gupta, S. Pike, G. Roos

<sup>18</sup> Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.

<sup>19</sup> Irma B. Fernandez, Rajiv Sabherwal, *Knowledge Management Systems and Processes*, M.E. Sharpe Inc., New York, 2010

<sup>20</sup> Andrew N. K. Chen, Theresa M. Edgington, „Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 2, 2005, pp. 279–309

<sup>21</sup> Štefan Ivanko, *Modern theory of organization*, Faculty of public administration, University of Ljubljana, 2013

<sup>22</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi

<sup>23</sup> William P. Barnett, Henrich R. Greve, Douglas Y. Park, „An evolutionary model of organizational performance“, *Strategic Management Journal*, broj 15 (Winter), 1994, str. 11–28.

<sup>24</sup> Haridimos Tsukas, „The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach“, *Strategic Management Journal*, broj 17 (Winter), 1996, str. 11–25.

je da to ponašanje usmeri tako da obezbedi ostvarivanje ciljeva organizacije ali i individualnih ciljeva zaposlenih, kako bi se željeno ponašanje moglo ponoviti i u budućnosti. Izučavanje organizacionog ponašanja omogućava ljudima da dobiju kompetentnosti koje su im potrebne da bi bili uspešni radnici, vođe tima ili rukovodioci, zavisno od svoje uloge u organizaciji. Ono daje mogućnost shvatanja ljudske prirode, pa samim tim i predviđanja ponašanja zaposlenih u određenim situacijama, ali omogućava uvid u to kako organizaciona sredina utiče na ponašanje zaposlenih. Efekti ponašanja zaposlenih mogu se pratiti na osnovu njihovog zadovoljstva, produktivnosti, odsustvovanja s posla i fluktuacije.<sup>25 26</sup>

Ciljano unapređenje poslovnih procesa u organizaciji vodi stvaranju organizacionog znanja. U tom smislu, primenjuju se različite tehnike i metodologije za unapređenje procesa kako bi se povećale organizacione performanse, kao što su Six Sigma, lean, totalni menadžment kvalitetom i reinženjering poslovnih procesa.<sup>27</sup> Six Sigma i lean predstavljaju različite metodologije za unapređenje procesa, pri čemu je jedna orijentisana ka smanjenju statističkih pokazatelja kao što su greška i varijanca, a druga ka eliminisanju aktivnosti što ne doprinose stvaranju vrednosti za krajnje korisnike. Totalni menadžment kvalitetom takođe treba da, uspostavljanjem internih smernica i standarda kojima se smanjuje mogućnost greške, doprinese unapređenju procesa. Reinženjering poslovnih procesa, za razliku od prethodno navedenih, predstavlja metodologiju koja suštinski treba da promeni poslovne procese na način da oni postanu efikasniji i savremeniji.

Termine organizacija koja uči i organizaciono učenje treba razlikovati po značenju, s obzirom na to da je koncept organizacije koja uči daleko širi od organizacionog učenja. Naime, dok se organizaciono učenje bavi procesima učenja u organizaciji, organizacija koja uči fokusirana je na to kako organizacija uči. U ovakvoj organizaciji zaposleni konstantno proširuju sopstvene kapacitete da stvaraju znanja i postižu željene rezultate, podstiču se drugačiji načini razmišljanja, zaposleni uče kako da rade i uče zajedno, a organizacija širi svoje kapacitete za inovacije i rešavanje problema.<sup>28</sup>

Problemi s kojima se osiguravajuća društva često susreću jesu neefikasni i neadekvatni programi obučavanja, namenjeni većim grupama zaposlenih, pa se novostechena znanja ne primenjuju dovoljno, iako za tim postoji potreba. U ovakvim situacijama, individualizovani pristup omogućava svakom pojedincu da pristupi širokom spektru mogućnosti za obrazovanje i učenje u organizaciji i na taj način, svojim znanjem, utiče na organizaciju.<sup>29 30</sup> Međutim, pored smišljenih, planskih programa razvoja i obuka zaposlenih u organizaciji, učenje se može

<sup>25</sup> Nebojša Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Data Status, 2008.

<sup>26</sup> Melissa M. Appleyard, „How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry“, *Strategic Management Journal*, broj 17 (Winter, specijalni broj), 1996, str. 137–154.

<sup>27</sup> Kevin Linderman, Roger G. Schroeder, Janine Sanders, „A Knowledge Framework Underlying Process Management“, *Decision Sciences*, tom 41, broj 4, 2010, str. 689–719.

<sup>28</sup> Olav Sorenson, „Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration“, *Management Science*, tom 49, broj 4, 2003, str. 446–463.

<sup>29</sup> Kristinka Ovesni, *Organizacija koja uči: andragoška perspektiva*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2014.

<sup>30</sup> Judith Matthews, Philip Candy, *New dimensions in the dynamics of learning and knowledge, Understanding learning at work*, Routledge, London, 1983.



odvijati i samousmeravanim i grupnim aktivnostima. Utvrđeno je da se čak 90% aktivnosti organizacionog učenja ne odvija svesno planirano, već slučajno, tako što se zaposleni koji rade na sličnim poslovima suočavaju s različitim mišljenjima i praksama.<sup>31</sup> Upravo je zbog toga uspešna organizacija koja uči, ona koja može da privuče i zadrži najtalentovanije pojedince, motivišući ih da stvaraju i razmenjuju znanja radi sticanja i očuvanja profesionalnih veština. Zaposleni tada stvaraju vrednost za organizaciju svojim idejama i analizom, dakle dajući doprinos organizaciji svojim znanjem u nekoj specifičnoj oblasti.

Veoma je teško prikupiti i sistematizovati karakteristike organizacije koja uči, naročito ako se radi o osiguravajućim društvima, gde je znanje od suštinskog značaja za očuvanje konkurentске prednosti i opstanak na tržištu osiguranja, ali se mogu izdvojiti sledeće karakteristike:<sup>32</sup>

- sposobnost osiguravajućeg društva da se prilagodi dinamičkom okruženju;
- osećaj pripadnosti i lične i kolektivne odgovornosti;
- prihvatanje neminovnosti promena;
- razumevanje i prihvatanje individualnih i kolektivnih grešaka i uspeha;
- negovanje međuljudskih odnosa u kojima prevlađuju dijalog i međusobno poštovanje i poverenje;
- suočavanje s problemima, kojima se pristupa odgovorno, analizira se situacija i iznalaze adekvatna rešenja;
- veća usmerenost na organizacione nego na individualne procese učenja;
- formalizovan, i u hijerarhijsku strukturu funkcionalno ugrađen mehanizam, koji se, na sistematski i kontinuiran način, bavi problemima učenja osiguravajućeg društva kao celine i njegovih pojedinih delova;
- vrednovanje sposobnosti samoučenja kao ključnih personalnih veština.

Rukovodioci su odgovorni za stvaranje mogućnosti za učenje u celoj organizaciji, jer nije dovoljno samo prepoznati vrednosti akumuliranog znanja, već se njime mora i upravljati. Upravljanje znanjem podrazumeva uspostavljanje kulture učenja, gde zaposleni, na sistemski način, stiču znanja i dele ih s drugima kako bi postigli bolji radni učinak i rezultate.

## IV. Upravljanje znanjem u savremenim organizacijama

Davenport (Davenport) i Prusak (Prusak) utvrdili su da je većina aktivnosti na uvođenju upravljanja znanjem vođena jednim od sledeća tri cilja: da se znanje načini vidljivim i shvati njegova uloga u organizaciji, da se razvije kultura koja ohrabruje širenje znanja u organizaciji i da se izgradi odgovarajuća infrastruktura koja podržava znanje, ne samo kao tehnički sistem već i kao mreža vezâ između ljudi u određenom trenutku na određenom prostoru, koja treba da pospeši njihovu interakciju i saradnju.<sup>33</sup> Iako su sva tri cilja značajna, za osiguravajuća društva treći

<sup>31</sup> Radivoje Kulić, Miomir Despotović, *Uvod u andragogiju*, Svet knjige, Beograd 2005.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Maryam Alavi, Dorothy Leidner, „Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues“, *MIS Quarterly*, tom 25, broj 1, 2001, str. 107–136.

cilj je od presudnog značaja, jer bez kanalisanih interakcija na svim nivoima, nemoguće je integrisanje upravljanja znanjem u različite funkcije osiguravajućeg društva.

Iako je termin *upravljanje znanjem* počeo da se upotrebljava tek krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina, koncept koji se za ovaj termin vezuje javlja se već duže vreme, u velikom broju oblasti i disciplina koje se bave znanjem, inteligencijom, inovacijama, promenama i učenjem u organizacijama te organizacionom memorijom. Različiti upravljački pristupi i naučne discipline učestvovala su u razvoju upravljanja znanjem, tako da, pored toga što se pojavljuje u razmatranjima psihologije, pedagogije, andragogije i sociologije, njegovi najznačajniji efekti i dostignuća dolaze iz organizacionih nauka, upravljanja kadrovima, kompjuterskih nauka i upravljanja informacionim sistemima.<sup>34 35</sup>

Upravljanje znanjem je oblast koja se oslanja na praksu, pa je usmerena na poslovne probleme određene organizacije bez obzira na njenu delatnost, ali zbog položaja koji znanje zauzima u osiguravajućim društvima ona može predstavljati ključ uspeha i opstanka jednog osiguravajućeg društva. Takođe, napredak tehnologija otvorio je osiguravajućim društvima mogućnost da koriste veliki broj raznih vrsta alata koje se oslanjaju na različite informaciono-komunikacione tehnologije, kako bi se upravljanje znanjem uspešno uključilo u njihove procese.

Međutim, i pored velikog značaja koji informaciono-komunikacione tehnologije imaju, izazovi upravljanja znanjem uglavnom su netehničke prirode, a među njima se ističu sledeće okolnosti koje mogu da deluju destimulišuće na upravljanje znanjem u osiguravajućem društvu:<sup>36</sup>

- zaposleni nemaju vremena za upravljanje znanjem;
- organizaciona kultura ne ohrabruje razmenu znanja;
- neadekvatno razumevanje upravljanja znanjem i prednosti koje donosi organizaciji;
- nemogućnost merenja finansijske dobiti od upravljanja znanjem.

U kontekstu intelektualnog kapitala, upravljanje znanjem takođe se može definisati kao skup procesa i praksi koje organizacije primenjuju kako bi uvećale svoju vrednost, unapređujući efektivnost generisanja i primene intelektualnog kapitala. Međutim, organizacije ulažu u upravljanje znanjem bilo da bi sebi obezbedile privremenu prednost u smislu povećanja svoje efikasnosti ili efektivnosti, bilo da umanjuju konkurentsku prednost drugih organizacija.<sup>37</sup>

Opštija definicija upravljanja znanjem odnosi se na znanje kao ključni poslovni resurs u organizaciji. Budući da upravljanje bilo kojim resursom podrazumeva da se radi sve što je potrebno kako bi se dobilo najviše iz tog resursa, upravljanje znanjem može se definisati kao sprovođenje aktivnosti kako

---

<sup>34</sup> A. Lazarević, N. Dabić

<sup>35</sup> Nedeljko Trnavac, Jovan Đorđević, *Pedagogija*, Naučna knjiga, Beograd, 1998.

<sup>36</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

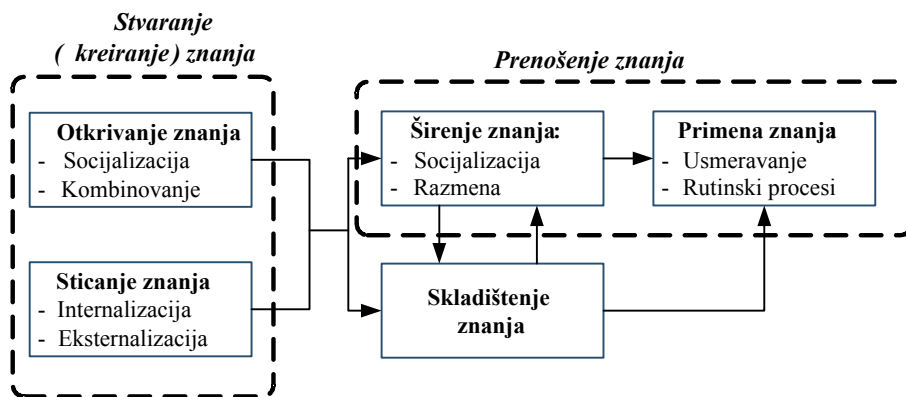
<sup>37</sup> M. Bernard, O. Gupta, S. Pike, G. Roos

bi se ojačao, na troškovno efektivan način, uticaj znanja na ostvarivanje ciljeva organizacije.<sup>38</sup>

### 1. Procesi upravljanja znanjem u osiguravajućem društvu

Mnogi autori koji se bave teorijom upravljanja znanjem razmatraju organizaciono znanje razvijanjem praktičnih modela za podršku i upravljanje procesima stvaranja, skladištenja i prenošenja znanja, s naročitim akcentom na osnovne koncepte teorije stvaranja organizacionog znanja, čije je polazne osnove dao Nonaka (theory of organizational knowledge creation).<sup>39</sup> Na slici 1 prikazani su osnovni procesi i potprocesi upravljanja znanjem, koji se zasnivaju na modifikovanom konceptu upravljanja znanjem koji su uspostavili Besera-Fernandez (Becerra-Fernandez) i Saberval (Sabherwal).<sup>40</sup>

Slika 1. Procesi i potprocesi upravljanja znanjem



Sa slike se može videti da stvaranje znanja (*Knowledge creation*) obuhvata dva procesa upravljanja znanjem: otkrivanje znanja (*Knowledge discovery*) i sticanje znanja (*Knowledge capture*).<sup>41</sup> Potprocesi otkrivanja znanja jesu socijalizacija i kombinovanje, dok su potprocesi sticanja znanja internalizacija i eksternalizacija.<sup>42</sup> Skladištenje znanja (*Knowledge storage*) predstavlja ključni proces koji omogućava upravljanje znanjem u smislu da se samo znanje koje je na odgovarajući način sačuvano i skladišteno može prenositi kada je to potrebno,

<sup>38</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

<sup>39</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi

<sup>40</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

<sup>41</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

i uvek iznova koristiti i uvećavati. Prenosjenje znanja (*Knowledge transfer*) obuhvata dva procesa upravljanja znanjem: širenje (deljenje) znanja (*Knowledge share*) i primenu znanja (*Knowledge application*).<sup>44 45 46</sup> Širenje znanja obuhvata socijalizaciju i razmenu, dok se primena znanja odnosi na usmeravanje i rutinske procese.

Stvaranje znanja može se posmatrati kao prvi korak u ciklusu upravljanja znanjem, tokom koga se određeni pristupi, tehnike i alat koriste najčešće kako bi se ovladalo tacitnim znanjem i pokrenulo stvaranje novih sadržaja ili zamena postojećih, a zatim ovaj sadržaj (u eksplicitnom obliku) organizovao (kodifikovao) na sistematski način. U organizacijama koje uče, do stvaranja znanja dolazi kontinuirano i na svim nivoima u organizaciji.

Prilikom procesa stvaranja znanja treba napraviti razliku između otkrivanja novog i sticanja postojećeg znanja. U većini organizacija, eksplicitno ili već identifikovano, organizovano i kodirano znanje obično predstavlja samo pet odsto od ukupnog organizacionog znanja.<sup>47</sup> Za neka znanja se zna da postoje u organizaciji i da se mogu steći, neka tek treba da se otkriju, a za neka se zna da ih niko u organizaciji ne poseduje.

Otkrivanje znanja jeste razvijanje novog tacitnog ili eksplicitnog znanja iz podataka i informacija ili sintezom prethodnih znanja. Otkrivanje novog eksplicitnog znanja uglavnom se oslanja na kombinovanje, dok se otkrivanje novog tacitnog znanja odvija socijalizacijom. U oba slučaja, novo znanje se otkriva sintezom znanja, sa eksplicitnim znanjem iz dve ili više oblasti koje se sintetiše kombinovanjem s tacitnim znanjem iz dve ili više oblasti koje se sintetiše socijalizacijom.<sup>48</sup> Kombinovanjem zaposleni u osiguravajućem društvu na osnovu kvartalnih izveštaja priprema godišnji izveštaj. Kratka konsultacija u neformalnom razgovoru s kolegom na hodniku o problemu vezanom za primenu neke tarife koja je dovela do rešenja problema predstavlja socijalizaciju.

Znanje nekada može postojati u svesti pojedinca a da on toga nije svestan, u smislu da ga može prepoznati i deliti s drugima. Znanje takođe može da postoji i u eksplicitnoj formi, a da toga pojedinci nisu svesni. Proces sticanja znanja jeste proces ponovnog dolaženja bilo do eksplicitnog ili tacitnog znanja koje već postoji u pojedincima, dokumentima ili organizacionim jedinicama. Takvo znanje takođe može da postoji i izvan granica organizacije - kod konsultanata, konkurenata, osiguranika i bivših radnika.<sup>49</sup>

Najjednostavniji primer internalizacije jeste učenje o nekom procesu u osiguravajućem društvu čitanjem uputstva iz dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom, koje se odnosi na ovaj proces. Takođe, pojedinci dele percepcije i

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> A. Lazarević, N. Dabić

<sup>46</sup> Sheng Nian Wang, Raymond A. Noe, „Knowledge sharing: a review and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, tom 20, broj 2, 2010, str. 115–131.

<sup>47</sup> Kamiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier, USA, 2005.

<sup>48</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

<sup>49</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

zajednički interpretiraju informacije, događaje i iskustva, tako da u jednom trenutku dolazi do stvaranja takvog znanja koje prevazilazi pojedince i biva kodirano u organizacionoj memoriji.

Eksternalizacija se svakako može smatrati najizazovnijim potprocesom upravljanja znanjem jer se odnosi na proces sticanja iskustva i ekspertize pojedinaca njihovim konvertovanjem u eksplicitno znanje. Kada znanje postane eksplicitno, treba ga organizovati na strukturiran način kako bi bilo pogodno za višenamensku upotrebu. Načini na koje se može eksternalizovati tacitno znanje kreću se od jednostavnog grafičkog predstavljanja do sofisticiranih matematičkih modela. Kada zaposleni u osiguravajućem društvu koji su učestvovali na nekom projektu po njegovom završetku diskutuju i zapisuju lekcije naučene tokom realizacije projekta, radi se upravo o ovom potprocesu upravljanja znanjem.

Sledeći proces upravljanja znanjem jeste proces skladištenja znanja, odnosno formiranja organizacione memorije, tokom koga se znanje formalno skladišti pomoću različitih konceptualnih modela, u fizičkoj memoriji sistema, a neformalno se zadržava u vidu vrednosti, pravila i verovanja povezanih s organizacionom kulturom i strukturom.<sup>50 51</sup>

Za razumevanje procesa skladištenja podataka bitno je poznavanje pojma organizacione memorije, koju poseduje svaka organizacija. Organizaciona memorija predstavlja repozitorijume znanja i veština koji čuvaju percepcije i iskustva tokom većeg vremenskog raspona, tako da ona mogu biti preuzeta kasnije u bilo kom trenutku. Na ovaj način znanje postaje dostupno ostalim zaposlenima u organizaciji bez interakcije s osobom koja to znanje inicijalno poseduje. Organizaciona memorija treba da bude dovoljno velika da spreči da znanje i ekspertiza nestanu iz organizacije. Takođe je veoma važna i odluka o tome koja znanja i kako treba da budu smeštena u repozitorijume, kao i njihovo redovno ažuriranje.<sup>52</sup> Osiguravajuća društva uvek poseduju repozitorijume znanja i različite korporativne portale, od čijeg ažuriranja, unapređivanja i nadogradnje zavisi i sposobnost organizacije da sačuva znanje koje bitno utiče na njene rezultate, kao i na sposobnost da efektivno zaštiti organizaciju od neželjenih efekata odlaska zaposlenih iz društva. Međutim, svakoga dana organizacije gube veliku količinu svog znanja usled nedostatka mehanizama za njegovo zadržavanje, dok veliki deo ovog znanja ostane sačuvan samo na nivou pojedinaca. Kako bi organizaciona memorija bila bogata i funkcionalna, neophodno je da postoji veza između pojedinaca koji je stvaraju i repozitorijuma znanja u organizaciji.

Centralna aktivnost svake uspešne organizacije koja stvara znanje jeste da se znanje pojedinca ili grupe učini dostupnim, pa organizacije moraju razmatrati kako da izvrše prenošenje ekspertize i znanja od eksperata ka onima kojima je to znanje potrebno i kada je potrebno. Iako veoma često kod zaposlenih postoji otpor da

<sup>50</sup> Dominguez Gonzalez, Manoel Fernando Martins, „Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research“, *Gest. Prod., São Carlos*, tom 24, br. 2, 2017, str. 248–265.

<sup>51</sup> Atreyi Kankanhalli, Boon Yeow Tan, Kwok Kee Wei, „Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 1, 2005, str. 113–143.

<sup>52</sup> A. Lazarević, N. Dabić

svoja znanja učine dostupnim drugima, znanje koje se prenosi između zaposlenih korisnije je za organizaciju od znanja koje ostaje na nivou pojedinca.<sup>53</sup> Zbog toga je jedan od najvećih izazova upravljanja znanjem, koji nije tehničke prirode, to kako naterati ljude da učestvuju u širenju znanja, jer se pojedinci plaše da će, ukoliko podele svoje znanje, drugi od toga imati koristi, a oni sami štetu. To se dešava pre svega usled neadekvatnog razumevanja upravljanja znanjem i njegovog značaja za organizaciju, kada postojeća organizaciona kultura ne podržava širenje znanja pa zaposleni nemaju vremena da se tome posvete.<sup>54</sup>

Resurs znanja koji postoji u organizaciji, ali je na lokaciji drugačijoj od one gde je potrebno, može se upotrebiti širenjem (deljenjem) ili korišćenjem bez deljenja. Širenje znanja je proces tokom koga se znanje u različitim oblicima prenosi između pojedinaca, grupa ili organizacija. U tom procesu eksplicitno ili tacitno znanje postaje dostupno ostalim zaposlenima u organizaciji, i veoma je važno za očuvanje njenog nasleđa, učenje novih tehnika, rešavanje problema, razvijanje ključnih kompetencija i konačno postizanje konkurentske prednosti. Širenje znanja odnosi se na efektivno prenošenje znanja, takvo da onaj ko prima znanje može da ga razume dovoljno da ga primeni, pri čemu ono što se deli jeste znanje, a ne preporuke za njegovu primenu. Širenje znanja jeste proces značajan za inovativnost i radni učinak organizacije, a podržan je potprocesima socijalizacija i razmena.<sup>55</sup> Socijalizacija je potproces koji je zajednički za otkrivanje i širenje znanja. Za razliku od socijalizacije, razmena znanja je fokusirana na deljenje eksplicitnog znanja. U suštini, proces razmene eksplicitnog znanja ne razlikuje se mnogo od procesa kojim se informacije i znanje razmenjuju komunikacijom.<sup>56</sup>

Prilikom primene znanja, strana koja ga koristi ne mora neophodno i da ga razume. Sve što je potrebno jeste da se to znanje primenjuje na takav način da daje korisne instrukcije potrebne za odlučivanje i akcije u specifičnom kontekstu.<sup>57</sup> Primenu znanja podržavaju dva potprocesa: usmeravanje i rutinski procesi. Usmeravanje je proces tokom koga pojedinac koji poseduje znanje daje smernice za postupanje u određenoj situaciji bez prenošenja svojih znanja koja su dovela do ovih smernica, pa nema ni problema do kojih dolazi kada se deli tacitno znanje. Korišćenje znanja koje se nalazi u procedurama, pravilima, normama i tehnologijama koje određuju buduće ponašanje ogleda se u rutinskim procesima. Dostupnost znanja sadržanog u rutinama veća je i jednostavnija, ali je za njihovo razvijanje i izradu potrebno znatno više vremena. Znatna prednost primene rutina nalazi se i u tome što se one mogu lako automatizovati korišćenjem informacionih

---

<sup>53</sup> Sajjad M. Jasimuddin, „An Integration of Knowledge Transfer and Knowledge Storage: An Holistic Approach“, *GESTS Int'l Trans. Computer Science and Engr.*, tom 18, br. 1 37, 2005.

<sup>54</sup> A. N. K. Chen, T. M. Edgington

<sup>55</sup> A. Lazarević, N. Dabić

<sup>56</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Robin S. Poston, Cheri Speier, „Effective Use of Knowledge Management Systems: A Process Model of Content Ratings and Credibility Indicators“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 2, 2005, str. 221–244.

tehnologija. Primer rutinskih procesa u osiguravajućem društvu mogu biti svi procesi koji su definisani obavezujućim internim procedurama, kao što je prodaja polise neke vrste osiguranja.

U savremenom tehnološkom okruženju, sistemi upravljanja znanjem uglavnom se baziraju na informaciono-komunikacionim tehnologijama, i razvijeni su da podrže organizacione procese upravljanja znanjem.<sup>59 60</sup> Naporedo s napretkom u oblasti informacionih tehnologija, dešavale su se i značajne promene u oblasti upravljanja znanjem. Informacione tehnologije ubrzavaju stvaranje znanja i olakšavaju njegovo širenje i primenu, odnosno predstavljaju značajan katalizator na ovom inovativnom polju. Omogućavaju kretanje informacija povećanom brzinom i efikasnošću i glavni su pokretač za uspostavljanje i primenu sistema upravljanja znanjem. Kako se znanje iz oblasti društvenih i strukturnih mehanizama s vremenom uvećavalo, postalo je moguće razvijati sisteme upravljanja znanjem koji na najbolji način koriste ove unapređene mehanizme primenom sofisticiranih tehnologija.

Međutim, za efikasno i efektivno sprovođenje procesa upravljanja znanjem, pored tehnologija, neophodni su i mehanizmi upravljanja znanjem. Mehanizmi upravljanja znanjem obuhvataju neku vrstu organizacionog aranžmana ili društvenih ili strukturnih sredstava koji olakšavaju upravljanje znanjem, i mogu, ali ne moraju, da uključe primenu tehnologija. Tako na primer organizovanje sastanaka, različitih obuka i debata, kao i uspostavljanje profesionalnih zajednica, predstavljaju veoma zastupljene mehanizme upravljanja znanjem.

Za adekvatno korišćenje mehanizama i tehnologija upravljanja znanjem važno je prepoznati njihov međusobni uticaj i postići odgovarajući balans između tehnologija i društvenih ili strukturnih mehanizama. Sistemi upravljanja znanjem u stvari predstavljaju integrisanje mehanizama i tehnologija upravljanja znanjem na takav način da se podrže procesi upravljanja znanjem. Naime, oni koriste kombinaciju različitih mehanizama i tehnologija upravljanja znanjem, pri čemu ti mehanizmi i tehnologije, pod različitim okolnostima, mogu podržavati više različitih sistema upravljanja znanjem.<sup>61</sup> Razvijanje i stvaranje novih mehanizama i tehnologija upravljanja znanjem treba da bude u skladu s procesima koji najviše odgovaraju okolnostima u organizaciji.

Procese i sisteme treba posmatrati tako da se ima u vidu njihov međusobni uticaj, pa organizacija s vremenom može da razvije portfelj međusobno komplementarnih procesa i sistema upravljanja znanjem. Za to je potrebno angažovanje rukovodstva najvišeg nivoa, postojanje dugoročne strategije upravljanja znanjem u osiguravajućem društvu, razumevanje sinergije, kao i zajedničkih funkcija u različitim procesima i sistemima upravljanja znanjem.

---

<sup>59</sup> A. Lazarević, N. Dabić

<sup>60</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

<sup>61</sup> I. B. Fernandez, R. Sabherwal

## **V. Zaključak**

Kako bi opstala u društvu znanja, osiguravajuća društva moraju težiti da postanu organizacije koje uče, sledeći ciljeve kontinuiranog razvoja i unapređenja znanja kojim raspolažu. U tom smislu, upravljanje znanjem predstavlja alat koji omogućava organizacijama da sistematski čuvaju, održavaju i uvećavaju organizaciono znanje. Upravljanje znanjem upravo daje odgovor na pitanje kako nastaje organizaciono znanje, idući od individualnog znanja ka kolektivnoj svesti, koji su njegovi sastavni delovi i kako se ovo znanje vrednuje. Iznalaženje adekvatnog načina merenja znanja u kompaniji poseban je izazov, kao i praćenje njegovog unapređenja i uvećanja, dakle razvijanja u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. U osiguravajućim društvima veoma često postoji otpor uvođenju upravljanja znanjem, pa je najpre potrebno jasno, u razgovorima, odrediti motivaciju i potrebe za upravljanjem znanjem u organizaciji, a zatim i identifikovati glavna ograničenja i uska grla koja ometaju efektivno širenje i primenu znanja.

Poznato je da znanje direktno doprinosi učinku organizacije kada se koristi za donošenje značajnih odluka i izvršavanje zadataka. Taj proces zavisi od dostupnosti i upotrebljivosti znanja, a samo znanje zavisi od procesa otkrivanja, osvajanja i deljenja. Što su ovi procesi efektivniji, veća je verovatnoća da će potrebno znanje biti dostupno za adekvatnu primenu u odlučivanju i izvršavanju zadataka. Na kraju, bitno je i kako se znanje primenjuje, jer ovaj proces dovodi do ušteđa u vremenu a mogućnost greške svodi na minimum, jer se obično radi o rutinskim poslovima.

Napredak tehnologija i dostupnost informaciono-komunikacionih kanala i alata od izuzetnog je značaja za upravljanje znanjem, pa iako njihova primena nije neophodna, one čine sastavni deo svakog savremenog i efektivnog sistema za upravljanje znanjem. IT infrastruktura čini samo deo infrastrukture upravljanja znanjem, i predstavlja direktnu podršku različitim mehanizmima i tehnologijama, koji podržavaju neke od procesa upravljanja znanjem, formirajući sisteme upravljanja. Izbor mehanizama i tehnologija koji se primenjuju u nekom sistemu upravljanja znanjem zavisi od odgovarajuće infrastrukture kojom organizacija raspolaže. Na organizaciji je da, u skladu sa svojim potrebama i mogućnostima, odabere koje će procese upravljanja znanjem sprovesti, kojima će dati prioritet i gde će alocirati više resursa kako bi brže i efektivnije uspostavila određeni sistem upravljanja znanjem. Treba imati u vidu da, iako se različiti procesi upravljanja znanjem mogu smatrati odgovarajućim za određene organizacione poslovne strategije, fokusiranje na samo jedan proces nije poželjno, jer različiti procesi upravljanja znanjem često služe komplementarnim ciljevima.

Upravljanje znanjem može se olakšati i uvođenjem specijalizovanih struktura ili dodeljivanjem određenih uloga u osiguravajućem društvu. Tako se može u sistematizaciju radnih mesta uvrstiti i pozicija koja će biti zadužena samo za poslove upravljanja znanjem i sve ostalo što je povezano sa organizacionim znanjem (*Chief Knowledge Officer*). Može se čak formirati i služba ili čitav sektor za upravljanje znanjem. Tradicionalnim organizacionim jedinicama, kao što su na



primer sektor za istraživanje i razvoj, takođe je moguće dodati deo zaduženja i odgovornosti u vezi s upravljanjem znanjem u osiguravajućem društvu.

### **Literatura**

- Toffler, A., *The third wave – the classic study of tomorrow*, Bantam Books, USA, 1980, ISBN-10: 9780553246988
- Laturkar, V. N., Singh, K., „Knowledge management in life insurance industry – evidence from India“, *International Research Journal of Agricultural Economics and Statistics*, tom 3, broj 2, 2012, str. 213–218.
- Grover, V., Davenport, T., „General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda“, *Journal: Management Information System*, tom 18, broj 1, 2001, str. 5–21.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Roos, G., „Intellectual capital and knowledge management“, *Management decision*, tom 41, broj 8, 2003.
- Garg, N., Punia, B. K., „Developing high performance work system for Indian insurance industry“, *International Journal of Productivity and Performance Management*, tom 66, broj 3, 2017, str. 320–337.
- Joshi, H., Farooque, J. A., Chawla, D., „Use of Knowledge Management for Competitive Advantage: The Case Study of Max Life Insurance“, *Global Business Review*, tom 7, broj 2, 2016, str. 450–469.
- Sun, P., „Five critical knowledge management organizational themes“, *Journal of Knowledge Management*, tom 14, broj 4, 2010, str. 507–523.
- Rashidi, M., „Customer Knowledge Management in the Insurance Industry“, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, tom 5, broj 105, 2015, str. 788–793.
- Aboiyassin, N. A., Alnsour, M., Alkloub, M., „Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector“, *International Journal of Commerce and Management*, tom 21, broj 4, 2011, str. 394–409.
- Grant, S. B., „Classifying emerging knowledge sharing practices and some insights into antecedents to social networking: a case in insurance“, *Journal of Knowledge Management*, tom 20, broj 5, 2016, str. 898–917.
- Lazarević, A., Dabić, N., *Menadžment znanja*, Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2018.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Fernandez, I. B., Sabherwal, R., *Knowledge Management Systems and Processes*, M.E. Sharpe Inc., New York, 2010.
- Chen, A. N. K., Edgington, T. M., „Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 2, 2005, str. 279–309.
- Ivanko, Š., *Modern theory of organization*, Faculty of public administration, University of Ljubljana, 2013.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., Park, D. Y., „An evolutionary model of organizational performance“, *Strategic Management Journal*, broj 15 (Winter), 1994, str. 11–28.

- Tsukas, H., „The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach“, *Strategic Management Journal*, broj 17 (Winter), 1996, str. 11–25.
- Janićijević, N., *Organizaciono ponašanje*, Data Status, 2008.
- Appleyard, M. M., „How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry“, *Strategic Management Journal*, broj 17 (Winter, specijalni broj), 1996, str. 137–154.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Sanders, J., „A Knowledge Framework Underlying Process Management“, *Decision Sciences*, tom 41, broj 4, 2010, str. 689–719.
- Sorenson, O., „Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration“, *Management Science*, tom 49, broj 4, 2003, str. 446–463.
- Ovesni, K., *Organizacija koja uči: andragoška perspektiva*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2014.
- Matthews, J., Candy, P., *New dimensions in the dynamics of learning and knowledge, Understanding learning at work*, Routledge, London, 1983.
- Kulić, R., Despotović, M., *Uvod u andragogiju*, Svet knjige, Beograd 2005.
- Alavi, M., Leidner, D., „Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues“, *MIS Quarterly*, tom 25, broj 1, 2001, str. 107–136.
- Trnavac, N., Đorđević, J., *Pedagogija*, Naučna knjiga, Beograd, 1998.
- Wang, S., Noe, M. M., „Knowledge sharing: a review and directions for future research“, *Human Resource Management Review*, tom 20, br. 2, 2010, str. 115–131.
- Dalkir, K., *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier, USA, 2005.
- Gonzalez, D., Martins, M. F., „Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research“, *Gest. Prod., São Carlos*, tom 24, br. 2, 2017, str. 248–265.
- Kankanhalli, A., Tan, B. Y., Wei, B. Y., „Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 1, 2005, str. 113–143.
- Jasimuddin, S. M., „An Integration of Knowledge Transfer and Knowledge Storage: An Holistic Approach“, *GESTS Int'l Trans. Computer Science and Engr.*, tom 18, br. 1 37, 2005.
- Poston, R. S., Speier, C., „Effective Use of Knowledge Management Systems: A Process Model of Content Ratings and Credibility Indicators“, *MIS Quarterly*, tom 29, broj 2, 2005, str. 221–244.