

# Nivo međusobnog poverenja i saradnje zaposlenih u "Telekom Srbiji" kao preduslov uspešne implementacije koncepta menadžmenta znanja

Borislav Kolarić<sup>1</sup>

**Sadržaj :** Da bi organizacija mogla da odgovori savremenim zahtevima promenljivog poslovnog okruženja, potrebno je da postane subjekat promena i da ih sama inicira. Restruktuiranje i liberalizacija telekomunikacionog sektora na nacionalnom i međunarodnom nivou iziskuje od telekomunikacionih operatera efikasnu unutrašnju organizaciju kroz implementaciju savremenih menadžment principa i aktivnog marketinga u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu. Uvođenje menadžmenta znanja u organizaciju, kao jednog od načina iniciranja promena unutar nje, zahteva ostvarivanje promena organizacione kulture, tj. "mentalnog sklopa" organizacije.

**Ključne reči** — organizaciona kultura, organizacione promene, menadžment znanja, poverenje zaposlenih.

## I. UVOD

Permanentne promene, kako u okviru samog sektora telekomunikacija, tako i u telekomunikacionom okruženju, zahtevaju često redefinisane ciljeve, misije i vizije ovog sektora. Navedeni procesi uslovljeni su brzim promenama tehnologije, konvergencijom telekomunikacija, radiodifuzije, računarske i informacione tehnologije, kao i ogromnim porastom broja novih proizvoda i servisa. Sve to iziskuje od telekomunikacionih operatera efikasnu unutrašnju organizaciju, mogućnost brzog prihvatanja novih tehnologija, aktivni marketing i praćenje zahteva korisnika u cilju što boljeg pozicioniranja na nacionalnom i međunarodnom tržištu. To isto za sobom povlači zahtev za promenom tradicionalnog načina poslovanja, što implicira povećanje interesa za menadžment znanja.

Svrha ovog rada je ispitivanje elemenata organizacione kulture koji su od relevantnog značaja za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja. Obzirom da je većina vodećih i eminentnih teoretičara saglasna po pitanju klime poverenja i saradnje unutar organizacije, kao najbitnijim činiocima organizacione kulture, to isto je i opredelilo naslovno istraživanje. Utvrđivanjem nivoa uzajamnog poverenja, saradnje, razmene informacija i znanja među zaposlenima, kao i analizom njihovih stavova u vezi podsticanja individualnih inovacija i kreativnosti,

nastojao se determinisati stepen podesnosti relevantnih elemenata postojeće organizacione kulture za mogućnost uspešne implementacije menadžmenta znanja u preduzeću "Telekom Srbija".

## II. ZNAČAJ MENADŽMENTA ZNANJA

Danas većina kompanija vidi znanje kao ključni faktor njihovog uspeha. Iz tog razloga pronalaze najoptimalnije načine da kapitalizuju njihov intelektualni potencijal. Ova strategija često se naziva kao "menadžment znanja". Menadžment znanja predstavlja novi način razmišljanja o organizacijama i deljenju organizacionih intelektualnih i kreativnih resursa [1]. Vrednost zasnovana na usvajaju i korišćenju organizacionog učenja govori o organizacionoj spremnosti na adaptaciju i promene. Iz tog razloga organizaciono znanje je vitalni resurs. Bez uspešnog prenošenja znanja u celu organizaciju, poslovni procesi neće moći proizvesti konkurentsku prednost.

Važnost menadžmenta znanja posebno dolazi do izražaja imajući u vidu izuzetno konkurentno tržište i porast stope inovativnosti. Organizacione promene su ključ opstanka u današnjoj brzo promenljivoj globalnoj sredini. Kompanije moraju biti proaktivne u anticipiranju promena, spremne za bilo kakvo iznenađenje, kao i stalno pripravne za samoadaptaciju, što sve doprinosi pravovremenoj reakciji na promene u okruženju.

Da bi bio uspešan, menadžment znanja u praksi mora, ne samo koristiti postojeće znanje kompanije, već mora i podstrekivati nove ideje. Dakle, menadžment znanja nije prosto sakupljanje informacija u okviru organizacije, već je isto tako korišćenje znanja radi generisanja novih ideja, znanja i informacija koje će unaprediti kompaniju.

## III. ODNOS KULTURE I MENADŽMENTA ZNANJA

Svaka organizacija koja se odluči da primenjuje koncept menadžmenta znanja mora biti svesna važnosti efikasnosti njegove implementacije, a koja u velikome zavisi od organizacione strukture i kulture kompanije. Kultura kao zaseban element, veoma je važan deo uspešnosti menadžmenta znanja u kompaniji. Najvažnije je postojanje klime poverenja u kojoj se podstiče deljenje znanja. Radeći na kreaciji kulture deljenja znanja, jedan od najbitnijih i vitalnih faktora je ljudski element. Zaposleni moraju biti uključeni u taj proces. Organizacija može podsticati kulturu znanja kroz edukaciju, programe podrške i primere menadžera. Međutim, u isto vreme mora se razvijati otvorena sredina u kojoj se zaposleni osećaju

<sup>1</sup> Borislav Kolarić, doktor nauka u oblasti menadžmenta, Telekom Srbija, Direkcija za komercijalne poslove, II Sremska Mitrovica, Srbija, telefon : 381-22-639089, e-mail borislav@telekom.rs

nesputano da dele svoja znanja i koriste znanja drugih, u atmosferi poverenja. Ukoliko ne postoji među zaposlenima poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na očekivanom nivou. Izgradnja poverenja između zaposlenih i menadžera, kao i između zaposlenih međusobno predstavlja sredstvo za uspešnost procesa menadžmenta znanja [2].

#### IV. PREDNOSTI ORGANIZACIJA VISOKOG NIVOA POVERENJA U ODNOSU NA ORGANIZACIJE SA NISKIM STEPENOM POVERENJA

Postoje mnogobrojne definicije za poverenje, koje se u zavisnosti od autora na različite načine interpretiraju. Za potrebe naslovnog rada kao primer izabrana je definicija Kohena i Prusaka [3]:

*“Poverenje je esencijalni lubrikant za neku i za sve društvene aktivnosti, dopuštajući ljudima da rade i žive zajedno bez stvaranja nepotrebnih nervoza i konflikta tokom pregovaranja.”*

Ljudi ne mogu zahtevati da drugi u organizaciji imaju u njih poverenje. Ono se mora zaslužiti i razvijati tokom vremena [4]. Očekivanje i zahtevanje poverenja od drugih, često dovodi do zone hladnog ponašanja, jer ljudi pretežno jedni drugima veruju na osnovu moralnih karakteristika. Ovakav tip ponašanja može voditi do okruženja nepoverljivosti, pre nego do zajedničkog poverenja.

Postoji spektar ponašanja karakterističan za organizacije visokih performansi. Saglasno sa Filipsonom, organizacije visokih performansi sadrže pet karakterističnih zajedničkih elemenata [5]:

- Sve one imaju lidere koji vide vrednost prihvatanja radnih zadataka u tekućem poslovanju;
- Lideri su vizionari, koji jasno artikuliraju svoje vizije;
- One veruju u deljenje bogatstva sa zaposlenima i to isto realizuju;
- One shvataju vrednosti intelektualnog kapitala i investiraju u isti;
- One shvataju vrednosti lojalnosti i traže način za njenu podršku i razvoj.

Organizaciona klima poverenja dopušta zaposlenima da ispolje njihove ideje, osećanja i zajedničko učenje. Organizacija bez poverenja kod ljudi može stvoriti nepovoljnu poziciju koja će ih kočiti u učenju. Razvoj poverenja dešava se u situacijama gde pojedinci imaju slobodu izražavanja pri njihovim svakodnevnim zadacima, bez suvišnog kontrolisanja, nadgledanja i supervizorstva [4].

Podrška takvim slobodama će takođe razvijati okruženje visokog poverenja između zaposlenih i menadžmenta.

Saglasno sa Saninbergom, visok nivo poverenja unutar organizacije podrazumeva [6]:

- Reduciranje nesloge i sukoba među zaposlenima;
- Zajedničko obavezivanje ljudi;
- Povećanje produktivnosti;
- Stimulacija razvoja ;
- Unapređivanje morala zaposlenih;
- Reduciranje apscinencije zaposlenih;

- Kreiranje okruženja gde inovacije se mogu razvijati i napredovati.

#### V. ISPITIVANJE KLIME POVERENJA I NIVOA SARADNJE ZAPOSLENIH U “TELEKOM SRBIJI”

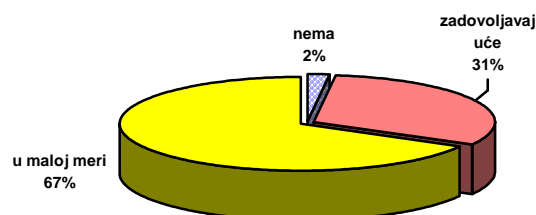
Obzirom da “Telekom Srbija” nije više javno preduzeće sa statusom monopoliste, već predstavlja kompaniju koja je jedan od tržišnih učesnika na polju mobilne telefonije i ADSL usluga, kao i činjenica da se do kraja godine očekuje uvođenje drugog operatera u fiksnoj telefoniji, iniciralo je povod i motiv za ispitivanje pojedinih elemenata organizacione kulture kao dominantnom faktorom za uspešnu implementaciju koncepta menadžmenta znanja. Utvrđivanje nivoa organizacionog poverenja, protoka informacija, razmene znanja i međusobne saradnje zaposlenih u navedenoj kompaniji, kao i mogućnosti njihovog ispoljavanja sopstvene kreativnosti i inovativnosti, generisalo je željene podatke i pružilo informacije o relevantnim elementima organizacione kulture preduzeća za telekomunikacije “Telekom Srbije” a.d., kao i uvid koliko je takva kultura podesna za uvođenje i razvoj programa menadžmeta znanja.

Istraživanje je vršeno metodom upitnika, među zaposlenima “Telekom Srbije” na teritoriji regije “Sever” (Vojvodina), a uzorak je obuhvatio 220 ispitanika, odnosno 15% od ukupnog broja zaposlenih na navedenoj teritoriji. Na pitanja sadržana u upitniku, za naslovni rad, od bitnog značaja bili su odgovori zaposlenih u vezi:

- Međusobnog poverenja zaposlenih unutar organizacije;
- Nivoa razmene informacija i znanja unutar organizacije;
- Nivoa kvaliteta saradnje između službi i podrške timskog rada unutar organizacije;
- Odnosu kompanije prema individualnoj kreativnosti i inovativnosti.

##### A. Poverenje i razmena znanja

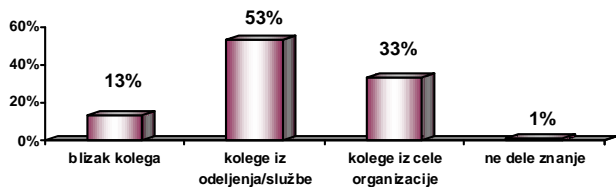
Kao što je već pominjano, za uspešnost programa menadžmenta znanja od krucijalnog značaja je klima otvorenosti, poverenja i saradnje među zaposlenima. Da bi se znanje moglo širiti, razmenjivati i nesmetano teći u okviru cele organizacije neophodno je da se zaposleni osećaju nesputanim, bez straha da će ih njihova podela znanja sa kolegama dovesti u lošiju poslovnu poziciju. Naprotiv, umesto da “odavanje” svojih veština i znanja gledaju kao potencijalni gubitak svojih moći u organizaciji, zaposleni bi razmenu znanja morali prepoznati kao mogućnost svog ličnog napredovanja i usavršavanja, kao i cele organizacije.



Sl. 1. Nivo razmene znanja  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Rezultati istraživanja pokazali su da 67% zaposlenih smatra da je razmena znanja i informacija među zaposlenima zastupljena u maloj meri, 2% stava je da uopšte ne postoji, dok 31% razmenu znanja u organizaciji doživljava na zadovoljavajućem nivou (slika 1.).

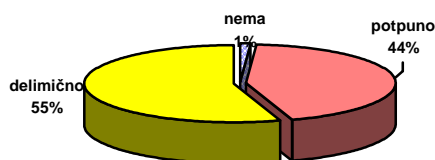
Takođe, bilo je značajno analizirati podatke sa kime su zaposleni voljni razmenjivati svoje znanje (slika 2.):



Sl. 2. Deljenje znanja unutar organizacije  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Dakle, najviše zaposlenih (53%) izjasnilo se da svoje znanje deli u okviru svog odeljenja, odnosno službe, dok njih 33% ovu aktivnost proširuju na celu organizaciju.

Po pitanju poverenja, 55% ispitanika ima delimično poverenje u svoje kolege, 44% izrazili su potpuno poverenje, dok 1% je potpuno nepoverljiv (slika 3.).



Sl. 3. Klima poverenja  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Nešto drugačije stavove i mišljenja zaposleni su imali u odnosu na poverenje prema svojim pretpostavljenima: njih 47% izrazilo je potpuno poverenje, 47% delimično poverenje, a 6% su iskazali stav nepoverenja.

Predstavljeni podaci u ovom delu rada ukazuju da se postojeća klima poverenja nalazi na osrednjem nivou, uz dosta slabu frekvenciju razmene informacija i znanja, koje se najviše odvijaju unutar pojedinačnih odeljenja, što sve ukupno ne predstavlja adekvatan potencijal koji iziskuje uspešna implementacija programa menadžmenta znanja.

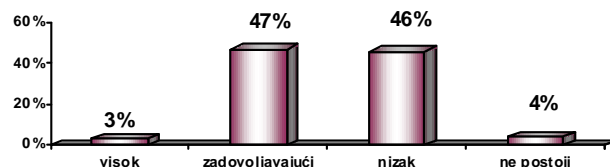
### B. Podsticanje individualne inicijative i timskog rada

Da bi program menadžmenta znanja imao mogućnost za uspešnu implementaciju, jedan od relevantnih preduslova je klima poverenja, koja podrazumeva otvorenost, saradnju i uzajamno poštovanje zaposlenih širom cele organizacije.

Savremeni poslovni principi negiraju hijerarhijske strukture, kao i tradicionalne unutrašnje organizacijske podele na odeljenja, službe, sektore. Njihovo mesto sve više zauzimaju poslovni procesi sa timskim radom unutar cele organizacije [7]. Iz tih razloga veoma interesantno bilo je ispitati odnose unutar organizacionih celina preduzeća. Tehnička služba kao nosilac inovacije i razvoja kompanije, sa jedne strane, kao i komercijalna služba, faktor uspešnosti prodaje usluga sa druge strane, čine "jezgro kompetencije" kompanije, čime su nametnuli

logičnost u ispitivanju odnosa zaposlenih baš između ove dve relevantne organizacione celine.

Zaposleni u "Telekom Srbiji", odnosno 87% ispitanika smatra da uspešnost firme u mnogome zavisi od kvaliteta saradnje njenih sastavnih celina, kao i da poslovne aktivnosti organizacije zahtevaju njihovu tesnu saradnju i sinhronizaciju. Međutim, posmatrajući njihova mišljenja i stavove o dosadašnjem nivou kvaliteta saradnje i razmene informacija između dve navedene organizacione celine, uočljivo je da svega 3% ispitanika smatra da su ovi odnosi na visokom nivou (slika 4.).

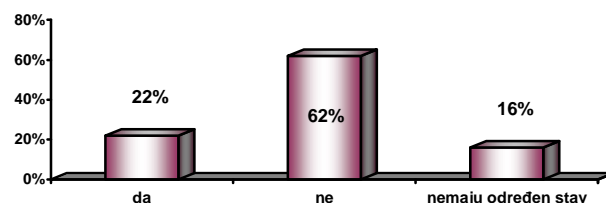


Sl. 4. Nivo kvaliteta saradnje među službama  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Gotovo polovina ispitanika (47%) imaju mišljenje da su odnosi dve službe zadovoljavajući, dok nešto manji procenat (46%) saradnju između ove dve službe doživljavaju kao niskokvalitetne odnose.

Neka organizacija je uspešna koliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj. Saglasno Piter Drakeru [8], današnji savremeni i stručni radnici nisu radna snaga, oni su kapital koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentne prednosti. Oni žele imati mogućnost da pokažu menadžmentu svoje sposobnosti da preuzmu odgovornosti za dodeljene zadatke i iste realizuju uz svoju kreativnost i rad u timu.

Upravo iz navedenih razloga bilo je važno ispitati koliko sadašnja organizaciona kultura "Telekom Srbije" podržava, podstiče i motiviše iznošenje ideja, inovativnost i kreativnost svojih zaposlenih.



Sl. 5. Kreativnost i inovacija se motivišu i nagrađuju  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Analizirajući stavove i mišljenja zaposlenih o nivou podsticanja i nagrađivanja kreativnosti i inovativnosti (slika 5.), primetan je izuzetno visok procenat ispitanika (62%), koji smatraju da se kreativnost i inovacija ne podržavaju i motivišu na adekvatan način u organizaciji. Njih 22% sadašnje organizacione okonosti i klimu vide

kao povoljne i motivišuće za ispoljavanje ličnih kreativnosti, novih ideja i samoaktuelizacije.

## VI. ZAKLJUČAK

Literatura u vezi implementacije menadžmenta znanja, ukazuje da izvesni faktori kao klima poverenja i otvorenosti, saradnja i inicijativa zaposlenih, kao i ravni organizacijska struktura igraju veoma važnu ulogu u uspešnosti projekta menadžmenta znanja. Međutim, obrađeni rezultati u predmetnom istraživanju ukazali su na neka odstupanja i nedosljednosti napred navedenom:

- Poverenje kao i otvorenost za deljenje znanja nalaze se na osrednjem nivou, nedovoljnog kapaciteta koji iziskuje uspešna implementacija programa menadžmenta znanja.
- Razmena informacija i znanja najvećim delom ograničena je unutar odeljenja i službe, bez neke motivacije i težnje ka timskom radu između službi unutar cele organizacije.
- Zaposleni u najvećoj meri nisu adekvatno motivisani niti su u mogućnosti da ispolje nove ideje, svoju kreativnost i inovativnost na pravi način.

I pored svesnosti činjenice da je koncept menadžmenta znanja u Srbiji jako malo poznat i primenljiv, top menadžmet preduzeća "Telekom Srbija" trebao bi se sa velikom ozbiljnošću pozabaviti sa trenutnom organizacionom strukturom i kulturom. Obzirom da je ova kompanija već uveliko u tržišnoj utakmici na polju mobilne telefonije i ADSL-a, kao i da se ove godine očekuje ulazak drugog operatera fiksne telefonije, da bi sačuvala vodeću poziciju i bila i dalje uspešna, neohodna je inkorporacija savremenih poslovnih principa, koji svakako uključuju i koncept menadžmeta znanja.

Da bi program menadžmenta znanja imao mogućnost za uspešnu implementaciju, jedan od relevantnih preduslova je klima poverenja, otvorenosti, saradnje i uzajamnog poštovanja zaposlenih širom cele organizacije. Zaposleni moraju biti uključeni u koncept deljenja znanja. To zahteva obuku zaposlenih i treninge, kao i želju zaposlenih da znaju kako deljenje znanja može biti korisno za njih. U isto vreme mora se razvijati otvorena sredina u kojoj se zaposleni osećaju slobodnim da dele svoja znanja i koriste znanja drugih, u atmosferi poverenja. Ukoliko ne postoji među zaposlenima poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja se neće desiti. Izgradnja poverenja između zaposlenih i menadžera, kao i između zaposlenih međusobno predstavlja sredstvo za uspešnost procesa menadžmenta znanja.

Primena znanja koja će omogućiti stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju, zahteva od menadžera ulogu lidera koja podrazumeva posedovanje konceptualnih veština, emocionalnu inteligenciju, sposobnost za timski rad, sposobnost za motivaciju i težnju ka stalnim unapređenjima zaposlenih [9].

Tradicionalna korporativna sredina, sa svojom hijerarhijskom strukturom, neće podržati menadžment znanja, koji je daleko superiorniji u organizacijama koje podstiču autonomiju, poštovanje, poverenje i

samokontrolu nasuprot stegnutim supervizijama, rigidnim poslovnim ograničenjima i direktnoj kontroli [10].

Da bi oraganizaciona kultura bila u mogućnosti da odgovori na sve izazove i potrebe koncepta menadžmenta znanja, potrebno je izvršiti određene promene u samoj organizacionoj kulturi [11]:

- visok nivo autonomije za pojedince;
- poštovanje veština, znanja i talenta;
- smanjivanje birokratske politike;
- minimalna, ali efikasna administracija;
- ohrabivanje i podsticanje politike deljenja ideja;
- uvažavanje zaposlenih koji počinju da se osećaju vrednim;
- visok nivo uključenosti zaposlenih pri donošenju odluka;
- unošenje raznovrsnosti u poslove;
- kooperacija umesto konkurencije.

## LITERATURA

- [1] J.Laurie,Bassi, "Harnessing the Power of Intellectual Capital", Training&Development, 1997.
- [2] T. H. Davenport, L. Prusak, "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business Shool Press, 2000.
- [3] D. Cohen, L. Prusak, "In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work". Harvard Business School Press, 2001.
- [4] G.W.Fairholm, "Leadership and the Culture of Trust". Westport, CT: Praeger, 1994.
- [5] C.J. Phillips, "Do you trust me?"; Executive Excellence 14, 1997.
- [6] F.K.Sonnenburg, "Managing With a Conscience, New York: McGraw-Hill, 1994.
- [7] S.A.Jordan, "Innovative cultures + empowered employees = high perfomanse organizations", Public Productivity and management Review 23, 1999.
- [8] P.Drucker,"Upravljanje u novom društvu", Adižes, Novi Sad, 2005.
- [9] J.K.Dammen, *The Effect of Organizational Structure on Employee trust and Job Satisfaction*, Graduate School, University of Wisconsin-Stout, 2001.
- [10] D. Dalton, "Understanding high perfomance organizations" Security 37, 2000.
- [11] C.Harman, S.Brelade, "Knowledge mangemnet and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy", Prentice Hall, 2000.

## ABSTRACT

An organization have to be ready for modern requests changeability business enviroment. Liberalism of telecommunication sector in nationaly and internationaly field needs effective internal organization through implementation of modern management principals and active marketing. Implementation knowledge management in organization, as a one way of initiation changes inside her, request changes of organizational culture - "mental constitution" of organization.

## THE LEVEL OF EMPLOYEES INTERNAL TRUST AND COLABORATION IN "TELECOM SERBIA" FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Borislav Kolarić