

SISTEM MENADŽMENTA ZNANJA U HOTELIJERSTVU

Višnja Istrat,

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
visnja.istrat@gmail.com

Milko Palibrk,

Uprava za zajedničke poslove republičkih organa, Vlada Republike Srbije, Beograd,
Srbija
milko.palibrk@uzzpro.gov.rs

SYSTEM OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS

Abstract

Hotel business, the most important part of tourism industry, needs continuous improvement with a view to increasing quality of services. Business ethics and communication in hotel business are significant factors that affect the development of this tourism industry. Knowledge management as significant part of business intelligence has the potential that could be used for improvement of hotel business. Knowledge management helps the organization to achieve the goal of identification and understanding of its own expertise. The paper will present the research of how system of knowledge management and business ethics can affect the improvement of hotel business.

Key words: management, knowledge, business intelligence, hotel business.

Izvod

Hotelijerstvo, kao najznačajniji deo turističke delatnosti, potrebno je kontinualno unapređivati sa ciljem povećanja kvaliteta usluga. Poslovna etika i komunikacija u hotelijerstvu spadaju u značajne faktore koji utiču na razvoj ove turističke delatnosti. Upravljanje znanjem kao značajan deo poslovne inteligencije ima potencijal koji se može iskoristiti za unapređenje hotelijerstva. Upravljanje znanjem pomaže organizaciji da ostvari dobitak na prepoznavanju i razumevanju sopstvene ekspertize. Rad će se baviti istraživanjem kako sistem menadžmenta znanja i poslovna etika mogu uticati na poboljšanje delatnosti hotelijerstva.

Ključne reči: menadžment, znanje, poslovna inteligencija, hotelijerstvo.

UVOD

Upravljanje znanjem se odnosi na strategiju i strukturu za maksimizaciju prinosa na intelektualne i informacione resurse. S obzirom da intelektualni kapital postoji u nevidljivoj (edukacija ljudi, iskustvo i ekspertiza) i vidljivoj formi (dokumenta i podaci), upravljanje znanjem zavisi od kulturnih i tehnoloških procesa koji se odnose na kreiranje, prikupljanje, deljenje,

kombinovanje i upotrebu znanja. Cilj je kreiranje nove vrednosti u hotelijerstvu putem poboljšanja efektivnosti i efikasnosti individualnog i znanja kreiranog kroz saradnju, istovremeno poboljšavajući inovativnost i brzinu donošenja odluka. Upravljanje znanjem je praksa mobilisanja i eksploataisanja intelektualnog kapitala da bi se ostvarila kokurentska prednost u hotelijerstvu i privrženost potrošača kroz efikasnost i brže i efektivnije donošenje odluka (Crager & Lemons, 2003). Cilj pokretanja inicijative upravljanja znanjem je poboljšanje performansi hotela i pojedinaca kroz identifikaciju, osvajanje, validaciju i transfer znanja (Crager & Lemons, 2003). To je novi, interdisciplinarni poslovni model koji upravlja svim aspektima znanja u kontekstu hotelijerstva, uključujući kreiranje, kodifikaciju i deljenje znanja i uticajem ovih aktivnosti na promovisanje učenja i inovacija. U praksi, upravljanje znanjem povezuje tehnološke alate i organizacione pretpostavke u jedinstvenu celinu.

PORTALI SISTEMA MENADŽMENTA ZNANJA

Postoje brojni pokušaji sistematizacije znanja. Predstavljene su one klasifikacije koje doprinose razvoju oblasti upravljanja znanjem. Prema (Crager & Lemons, 2003), jedna od osnovnih podela sadrži pet tipova znanja i to:

- deklarativno (statično) – znati nešto o nekome ili nečemu,
- proceduralno (dinamično) – znati kako,
- kauzalno – znati zašto,
- kondicionalno – znati kada,
- relaciono (semantičko) – znati ko, šta, sa kim i čime.

Znanje se takođe može podeliti na individualno i kolektivno. Individualno znanje obuhvata znanje pojedinaca i može biti opšte i posebno. Prema (Gong *et al*, 2009), opšte znanje se odnosi na poznavanje nekih oblasti koje su predmet interesovanja šire populacije i kao takvo dostupno je svima. Stiče se tokom procesa osnovnog obrazovanja. Prema (Gong *et al*, 2009), posebno znanje se odnosi na poznavanje nekih užih oblasti interesovanja i nije svima dostupno, već je dostupno onima koji imaju više obrazovne nivoe. Kolektivno znanje je znanje koje poseduje neka organizaciona celina.

Prema (Kriegel *et al*, 2007), najznačajnija podela znanja za potrebe upravljanja znanjem je ona koja pravi razliku između implicitnog (tacitnog) i eksplicitnog znanja.

Tacitno ili lično znanje je lično, kontekstualno specifično i zato ga je teško formalizovati i saopštiti. Prema (Kriegel *et al*, 2007), ovo znanje je usađeno u čovekov um i pamćenje, kroz iskustvo. Nerazdvojivo je od osobe koja ga poseduje i konteksta u kojem se upotrebljava ili dobija. Prema (Kriegel *et al*, 2007), tacitno znanje predstavlja lična iskustva, ideje, veštine, stavove i intuiciju (*know-how*). To je lična sposobnost razvijena u praksi. Ovo znanje je dinamično, neformalno, nedokumentovano i teško gaje verbalno izraziti, objasniti, predstaviti i preneti na nekog drugog (Kriegel *et al*, 2007). Tacitno

znanje je moguće preneti na druge putem direktne (*face-to-face*) komunikacije ili prevođenjem u eksplicitno znanje i podelu sa drugima. Ono što je važno sa stanovišta upravljanja znanjem u organizaciji je da 80-90% informacija u organizaciji postoji kao tacitno znanje i da je to pokretačka snaga za inovacije i jedina mogućnost za održavanje konkurentne prednosti u dinamičnom i kompleksnom okruženju.

Eksplicitno znanje je kodifikovano, formalizovano znanje (Winter, 1987). Eksplicitno znanje je zapisano i zabeleženo, kao što su: video i audio zapisi, dokumenti, formule, procedure, knjige, baze podataka. Prema (Winter, 1987), eksplicitno znanje obično pokriva deo originalnog tacitnog znanja, ali ga ne predstavlja u potpunosti. Po svojoj prirodi, ovo znanje je formalno i jasno. Čine ga činjenice i veštine koje se mogu preneti sa nekog drugog. Lako za reprodukovanje i osnova je za trening i edukaciju. Ponovna transformacija eksplicitno znanja u tacitno znanje se odvija tokom čitanja i tumačenja eksplicitnog znanja (Winter, 1987).

Tabela 1: Tacitno i eksplicitno znanje (Izvor: Winter, 1987)

Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Ne može se naučiti.	Može se naučiti.
Neartikulisano je.	Artikulisano je.
Ne vidi se prilikom upotrebe.	Vidljivo je.
Kompleksno je.	Jednostavno je.
Element sistema.	Nezavisno je.

Prema (Winter, 1987), eksplicitno znanje je ono znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između individua, a implicitno znanje je personalno znanje oličeno u individualnom iskustvu i uključuje neopipljive faktore kao što su lična uverenja, perspektive i vrednosti (Tabela 1). Za organizacije je mnogo veći problem kako upravljati implicitnim nego eksplicitnim znanjem. Razlog je činjenice da implicitno znanje nije nigde zapisano i da je imanentan deo svake ličnosti koja ga poseduje. Ono se prenosi govorom, međusobnim diskusijama, otvorenim sugestijama i za njegov transfer neophodna je želja i volja imaoaca da ga prenese drugome. Upravo ta činjenica postavlja pitanje upravljanja implicitnim znanjem u slučajevima fluktuacije radnika. U tom slučaju radnici sa sobom nose i deo znanja koje su stekli u datoj organizaciji, koje pripada organizaciji jer je ona ulagala sredstva i vreme da se ono stvori, koje njoj treba da ostane i nakon njihovog odlaska, ali je po svojoj suštini nevidljivo. Više o tome videti u (Winter, 1987).

Prema (Gong *et al*, 2009), sa aspekta upravljanja implicitnim znanjem, za organizacije je mnogo manji problem odlazak radnika u penziju nego transfer radnika u neku drugu organizaciju koja time na poklon dobija implicitno znanje

novopristiglog radnika bez ikakvih ulaganja. Rešenje problema leži u kodifikaciji implicitnog znanja, što predstavlja negov prelazak u eksplicitni oblik. Implicitno znanje upotrebom odgovarajućih simbola (koji zavise od vrste medija) prelazi u eksplicitno znanje (Larose, 2004). Postupkom prelaska implicitnog u eksplicitno znanje mogu se dobiti sledeće kombinacije transfera (Larose, 2004):

Uočava se da se prvo vrši prenošenje implicitnog znanja sa jednog subjekta na drugi. U praksi ovaj vid prenošenja znanja odnosi se na imitiranje postupaka rada, radnih procesa i ponašanja u izvršavanju zadataka. Prema (Larose, 2004), da bi se izvršio transfer od implicitnog ka implicitnom znanju neophodno je da subjekat koji usvaja znanje bude u fizičkom kontaktu sa subjektom koji je emitovao implicitnog znanja, mada postoje mogućnosti da se ovakvo znanje transferuje telekomunikacionim putem, ali u tom slučaju ostaju problemi eventualnih nesporazuma i štete nastale po osnovu nerazumevanja.

Prelazak implicitnog u eksplicitno znanje je postupak kodifikacije implicitnog znanja na neki trajni mediji koji ima standardizovan fizički oblik (Larose, 2004). Pretvaranjem implicitnog u eksplicitno znanje organizacija se štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja ranijeg perioda i čuva ga od zaborava. Prema (Larose, 2004), prelazak eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje je zapravo nadogradnja postojećeg eksplicitnog znanja. Znanje zapisano na određenom medijumu može biti predmet interesovanja i u kombinaciji sa novom idejom rezultira u stvaranju novog znanja koje dalje može biti predmet nove nadogradnje ili transfera u implicitno znanje. Prelazak eksplicitnog u implicitno znanje je primena znanja u praktične svrhe. Više o tome videti u (Larose, 2004).

Upravljanje znanjem predstavlja obavljanje aktivnosti vezanih za otkrivanje, obuhvatanje, dodeljivanje i primenu znanja, na što jeftiniji način, sa ciljem da se poveća uticaj znanja na postignuća neke organizacije (Cragger & Lemons, 2003).

Polazeći od informacija kao glavnog faktora za konstituisanje znanja, upravljanje znanjem u poslovnom okruženju se može definisati kao sistematski proces traženja, selektovanja, organizovanja i prezentovanja informacija na način koji poboljšava razumevanje zaposlenih u specifičnim područjima interesovanja (Cragger & Lemons, 2003). Upravljanje znanjem (*Knowledge Management - KM*) pomaže organizaciji da ostvari dobitak na prepoznavanju i razumevanju sopstvene ekspertize. Specifične aktivnosti u okviru *KM* pomažu fokusiranje organizacije na sticanje, čuvanje i iskorišćavanje znanja za rešavanje problema, dinamičko učenje, strategijsko planiranje i donošenje odluka. Rudi Ragls, jedan od vodećih stručnjaka upravljanja znanjem identifikuje sledeće elemente procesa:

- Generisanje novog znanja;
- Raspolaganje korisnim znanjem bez spoljnih izvora;
- Korišćenje raspoloživog znanja za donošenje odluka;
- Ugrađivanje znanja u procese, proizvode i / ili usluge;

- Prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru;

Za uspešnu implementaciju programa upravljanja znanjem u jednoj organizaciji najpre je neophodno identifikovati sve izvore znanja kojima raspolaže jedna organizacija. Generalno posmatrano mogu se identifikovati dva izvora znanja i to: interni i eksterni izvori. Više o tome videti u (Prosser, 2010). Interni izvori znanja se nalaze kod zaposlenih članova organizacije u ogledaju se u ponašanju zaposlenih, procedurama, softveru i opremi.

Interni izvori znanja mogu biti zabeleženi u različitim dokumentima ili čuvani u bazama podataka. Eksterni izvori znanja od opšteg značaja obuhvataju publikacije, Univerzitete, Vladine agencije, konsultantske kuće, profesionalne asocijacije, dobavljače, brokere znanja i strateške alijanse. Arian Ward, rani lider u menadžmentu znanja, pokušao je da izvrši kategorizaciju internih i eksternih faktora koji čine znanje organizacije (Tabela 2).

Tabela 2: Početne osnove organizacionog znanja, prema Arianu Ward-u. (Izvor: Prosser, 2010)

Interno znanje	Eksterno znanje	Znanje zaposlenih
Strateški pravci, na nivou kompanije i na nivou odeljenja	Potrošači, tržišta, potrebe, želje, aktivnosti na tržištu	Jezik i poznata kultura iskustva
Organizacije, partneri i ostali formalni odnosi	Konkurencija, aktivnosti, tržište, poznate prednosti i slabosti	Zanimanja i ostala iskustva zaposlenih
Interesne grupe i ostali neformalni oblici veza	Zakoni i pravila koji imaju utucaja na organizaciju	Obuka i obrazovanje
Pojedinci – ko je u čemu ekspert	Promene u tehnologiji – poznate i planirane	Profesionalne sklonosti i članstva u raznim sekcijama, klubovima, asocijacijama, itd.
Procesi, proizvodi, usluge	Dobavljači i promene – planirane i potencijalne	
Sistemi, alati, patenti, tehnologije	Globalne promene	

Koristi od koncepta upravljanja znanjem u hotelijerstvu su brojne, ali najveći problem predstavlja kvantifikacija svih koristi koje su uslovljene primenom koncepta. Ovaj problem je dodatno otežan činjenicom da postoje i direktne i indirektno koristi i zato je uobičajeno da se koristi od upravljanja znanjem izražavaju deskriptivnim putem. Prema (Cragger & Lemons, 2003), praktičari i teoretičari koji se bave upravljanjem znanjem su pokušali da kvantifikuju

doprinos upravljanja znanjem poslovnom rezultatu preduzeća i to preko *ROI (return on investment)* koeficijenta za ulaganja u program upravljanja znanjem u hotelijerstvu, ali neki konzistentan model još uvek nije pronađen tako da su dobijeni rezultati uglavnom zasnovani na manjoj ili većoj verovatnoći tačnosti.

Generalno, upravljanje znanjem u hotelijerstvu dovodi do smanjivanja grešaka i redundantnosti, bržem rešavanju problema, boljem donošenju odluka, smanjivanju troškova istraživanja i razvoja, povećanju samostalnosti radnika, poboljšanju relacija sa zaposlenima i poboljšanju proizvoda i usluga (Cragger & Lemons, 2003). U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Prema (Larose, 2004), akcenat je na znanju kao resursu i ono treba preduzećima da obezbedi:

- inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja;
- poboljšanje usluga koje se pružaju potrošačima u hotelijerstvu;
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište;
- smanjenje fluktuacije radnika kroz prepoznavanje vrednosti znanja zaposlenih i njihovom nagrađivanju za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem u hotelijerstvu;
- poboljšanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminisanja redundantnosti ili neželjenih procesa u hotelijerstvu.

ZAKLJUČAK

U savremenom hotelijerstvu znanje predstavlja najznačajniji resurs pomoću kojeg se stiče konkurentska prednost. Znanje iz hotelijerstva potrebno je usavršavati i putem savremenih naučnih metoda i informaciono-komunikacionih tehnologija kreirati efektan menadžment znanja. Transfer znanja, između ostalog, omogućen je i na naučno-stručnim konferencijama i putem naučnih časopisa. Postojeće modele poslovnog odlučivanja potrebno je analizirati i kreirati inovativne načine rešavanja definisanog poslovnog problema. Sistem upravljanja znanjem je značajan segment poslovne inteligencije pogodan za primenu nad modelima poslovnog odlučivanja u hotelijerstvu.

LITERATURA

- Crager, J., Lemons, D., (2003), *Measuring the Impact of Knowledge Management*, *American Productivity and Quality Center*
- Gong, Y., Rai, D., Beck, J. & Heffernan, N. (2009), Does Self-Discipline Impact Students' Knowledge and Learning? *Proceedings of the 2nd International Conference on Educational Data Mining*, pp. 61-70.
- Kriegel, H.-P., Borgwardt, K. M., Kröger, P., Pryakhin, A., Schubert, M., & Zimek, A. (2007) Future trends in data mining. *Data Mining and Knowledge Discovery*, Vol. 15(1), pp. 87–97. DOI: 10.1007/s10618-007-0067-9.
- Larose, (2004) *Discovering knowledge in data, an introduction to data mining*. *John Wiley & Sons*
- Prosser, S. (2010) “*Effective people, leadership and organization development in healthcare*”, 2nd edition, Radcliffe Publishing
- V. Istrat, (2017) “Unapređenje modela poslovnog odlučivanja sistemom asocijativnih pravila”, doktorska disertacija, Beograd: FON
- Winter, R., (1987) “*Action-research and the nature of social inquiry: Professional innovation and educational work*”, Ashgate Publishing Company.