

УДК 004.451.5:005.336.4:02

UDC 004.451.5:005.336.4:02

**УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ:  
ПОГЛЕД У НАШУ БУДУЋНОСТ<sup>1</sup>****Сања Антонић**Универзитетска библиотека "Светозар Марковић",  
Београд**KNOWLEDGE MANAGEMENT:  
VIEW TO OUR FUTURE<sup>2</sup>****Sanja Antonic**University Library "Svetozar Markovic",  
Belgrade**Сажетак**

Последице повећања обима доступних информација и брзог технолошког развоја јесу и презасићеност људи информацијама, али и већи напори за њихово организовање и обраду. Такође је све израженији захтев за високо специјализованим знањем које је врло тешко наћи и сачувати. Управљање знањем је шира концепција која обухвата систем за проналажење, разумевање и коришћење знања како би се постигли дефинисани циљеви. Према неким мишљењима, управљање знањем је само ново име за библиотекарство или представља његов логичан наставак. Теорија и пракса управљања знањем је за неке аутора основна парадигма у управљању и коришћењу "интелектуалног капитала". Многи аспекти управљања знањем се препознају у утврђеној пракси у библиотекарству и управљању информацијама као што су проналажење и стварање знања, ширење знања, претраживање и чување информација, информациона писменост, креирање база података, тимски рад, информационо-технолошка подршка.

**Кључне речи: управљање знањем, интелектуални капитал, библиотекарство.****Увод**

*"Никад не потцењујте значај библиотекара"*  
(Елзевиер)

На изложби Онлајн информације 2003 уочена је подела информационих професионалаца на информационе менаџере, академско особље, библиотекаре и менаџере знања. Основне теме истоимене конференције која је одржана 2004. г. биле су: развој дигиталних библиотека, отворени архиви, интранет, веблог, портали и менаџмент знањем. У савременом друштву захтеви за знањем су све израженији а нарочито за високо квалитетним информацијама које су потребне за рад

**Abstract**

The consequences of the growth in the volume of available information and rapid technological progress are the information overload and the bigger effort needed for their organization and processing. The demand for highly specialized knowledge that is often difficult to find and retain is also expressed. Knowledge management is a broader concept including a system for finding, understanding and using knowledge to achieve defined objectives. To some opinions, "knowledge management" is a new name for librarianship or at least a logical extension of librarianship. The theory and practice of knowledge management for some authors is a major paradigm in the management and use of "intellectual capital". Many aspects of knowledge management are recognized in well established practices in librarianship and information management, like knowledge elicitation and creation, knowledge dissemination, information retrieval and storage, information literacy, database design, team work, IT support.

**Key words: knowledge management, intellectual capital, librarianship,****Introduction**

*"Never underestimate the importance of a librarian"*  
(Elsevier)

On Online Information 2003 I noticed that the different groups of information professionals were present: information managers, academic staff, librarians and knowledge managers. The main subjects on the next Online Conference in 2004 were: digital libraries development, open archives, Intranet, weblogs, portals and Knowledge Management. In modern society the demands for knowledge and especially high quality information necessary for functioning are expressed in many

<sup>1</sup> Рад је саопштен на Стручном скупу "Образовање кадрова и корисника у библиотечко-информационој делатности" у оквиру 10. скупштине Заједнице библиотека универзитета у Србији, одржаних у Београду, 25. октобра 2004. у Народној библиотеци Србије.

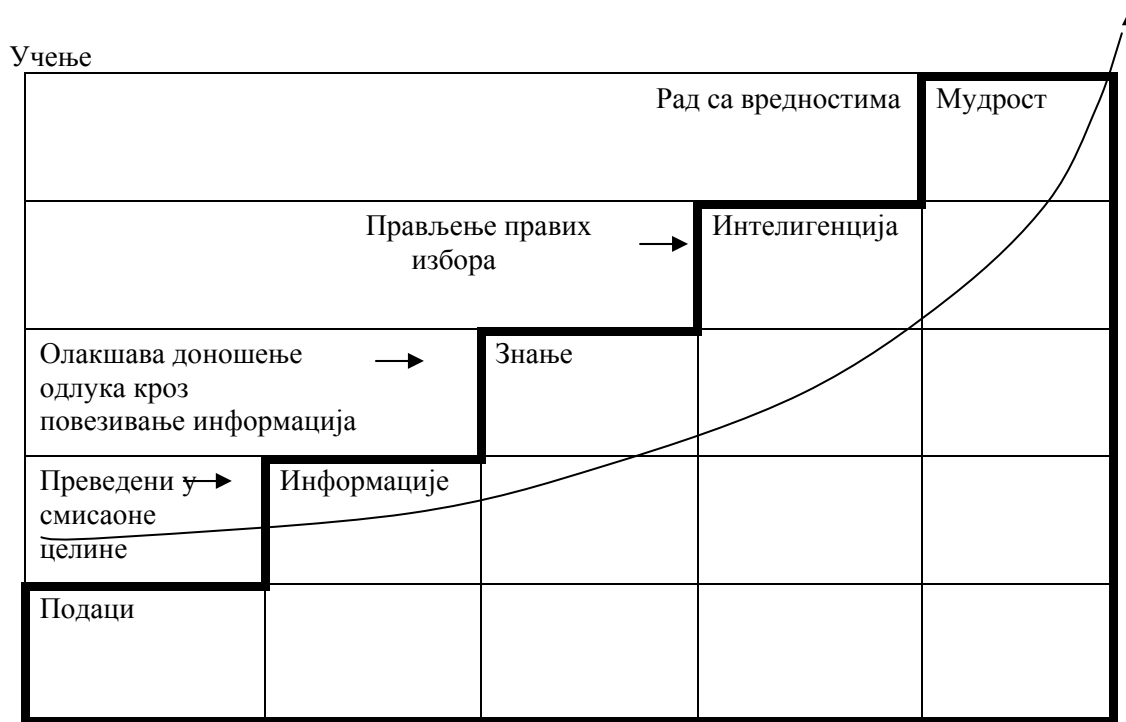
<sup>2</sup> Paper presented on the 10<sup>th</sup> Professional Meeting "Education of library information professionals and users", organized by the Serbian Academic Library Association and held in the National Library of Serbia, Belgrade, 25 October, 2004.

свих типова организација. Истраживања показују да запослени 15-20% свог радног времена проводе претражујући информације, а 50% тог времена резултира неуспехом.

На Слици 1 су приказана 5 нивоа у хијерархији знања.

organizations. Research has shown that employees spend 15-20 % of their time looking for specific information, but these searches fail in 50 % cases.

On Figure 1. are shown 5 levels in Knowledge Hierarchy.



Слика 1.

Knowledge Management тј. управљање знањем нуди изазове и могућности више него икада раније у складу са веома динамичним развојем информационих технологија. Због тога кључну улогу имају информациони професионалци који имају знања и приступ најзначајнијим информационим изворима, као и вештине управљања и коришћења одређених информација.

**Дефиниције управљања знањем**

Постоје многобројне дефиниције, а једна од њих је да управљање знањем представља односе између података, информација, знања, стручности, способности за извођење технологије и мудрости.

Стратфилд и Вилсон (1999) наводе да се знањем не може управљати, већ само информацијама о знању које имају запослени у одређеним институцијама. Чак и тада, управљање је непотпуно јер се границе људског знања непрестано померају [6].

Rapidly changing technology means that effective Knowledge Management offers challenges and opportunities bigger than ever before. That is why the information professionals possessing knowledge and access to the most important information resources and the skills to manage and use specific information have the key role.

**Knowledge Management definitions**

Various definitions of Knowledge Management exist, and one of them is that knowledge management is the establishment of relationships between data, information, knowledge, expertise, know-how and wisdom.

As Streatfield and Wilson (1999) put it, however: «We cannot manage knowledge directly - we can only manage information about the knowledge possessed by people in organisations. Even then, the information to be managed is necessarily incomplete because the boundaries of personal knowledge are continually changing» [6].

Њихова анализа многобројних значења дефиниција "информација" и "знања" указује на њихове комплексне односе, нпр.: «информација представља спону између знања и посматраног феномена», «информације обогаћују и подржавају постојеће знање», «информација је експресија знања», «информације представљају "корисно знање"», итд. [6].

Управљање знањем се углавном дефинише као стицање, дисеминација и коришћење знања унутар организација који обухвата и процесе учења и управљање информационим системима или, прецизније, систематско управљање активним знањем, као и процесима његовог стварања, акумулирања, организовања и коришћења. Потребно је индивидуално знање интегрисати у колективно које је могуће дистрибуирати и које ће унутар институције бити адекватно примењено [4].

### Хијерархија знања и интелектуални капитал

Појам знања је вишедимензионалан и у теорији управљања знањем се дели на имплицитно и експлицитно знање. Имплицитно знање је лично, неформално, недокументовано знање и чине га вештине, просуђивање и интуиција коју људи поседују и које не могу једноставно објаснити и представити а засновано је на личном образовању и карактеристикама и стеченом искуству. Експлицитно знање је по својој природи јасно, формално, систематско, лако за комуникацију и преношење.

Такође, сва знања које поседују запослени у одређеној организацији представљају њену неопипљиву имовину (intangible assets) односно интелектуални капитал. Често интелектуални капитал представља 80-90 процената укупне вредности предузећа [6].

Три основне особине интелектуалног капитала су: 1. препознавање значаја информација за остварење задатих циљева организације; 2. препознавање значаја да је интелектуални капитал користан ако се дистрибуира на правилан начин; 3. препознавање могућности да се интелектуални капитал измери и представи као и било који други вид капитала.

Теорија и пракса управљања знањем је по мишљењу неких аутора основна парадигма у управљању интелектуалним капиталом.

Their summary of a number of definitions of "information" and "knowledge" illustrates the complexity of the relationship between the two, e.g. information is the link between knowledge and observed phenomena; information supplies and supports knowledge; information is an expression of knowledge; information is «useful knowledge»' etc. [6].

KM has been broadly defined as : the acquisition, sharing and use of knowledge within organisations, including learning processes and management information systems or, more specifically, the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organising, diffusion, use and exploitation. It requires turning personal knowledge into corporate knowledge that can be widely shared throughout an organisation and appropriately applied [4].

### Knowledge Hierarchy and Intellectual Capital

The meaning of knowledge is very complex, but in KM theory it is divided into tacit (implicit) and explicit knowledge. Tacit or implicit knowledge is personal, unarticulated, unrecorded and consists of skills, reasoning and intuition that people possess and can not easily explain and present. It is based on personal education, characteristics and gained experience. Explicit knowledge is by its nature clear, formal, systematic and easy for communication and transfer.

Therefore, the basic concept is a simple one – major components of the value of an organization lies in the knowledge, expertise, and information that the organization possesses and employs (intangible assets) and this intellectual capital should be explicitly recognized and measured. Intellectual capital very often express 80-90 % of total value of particular organization [6].

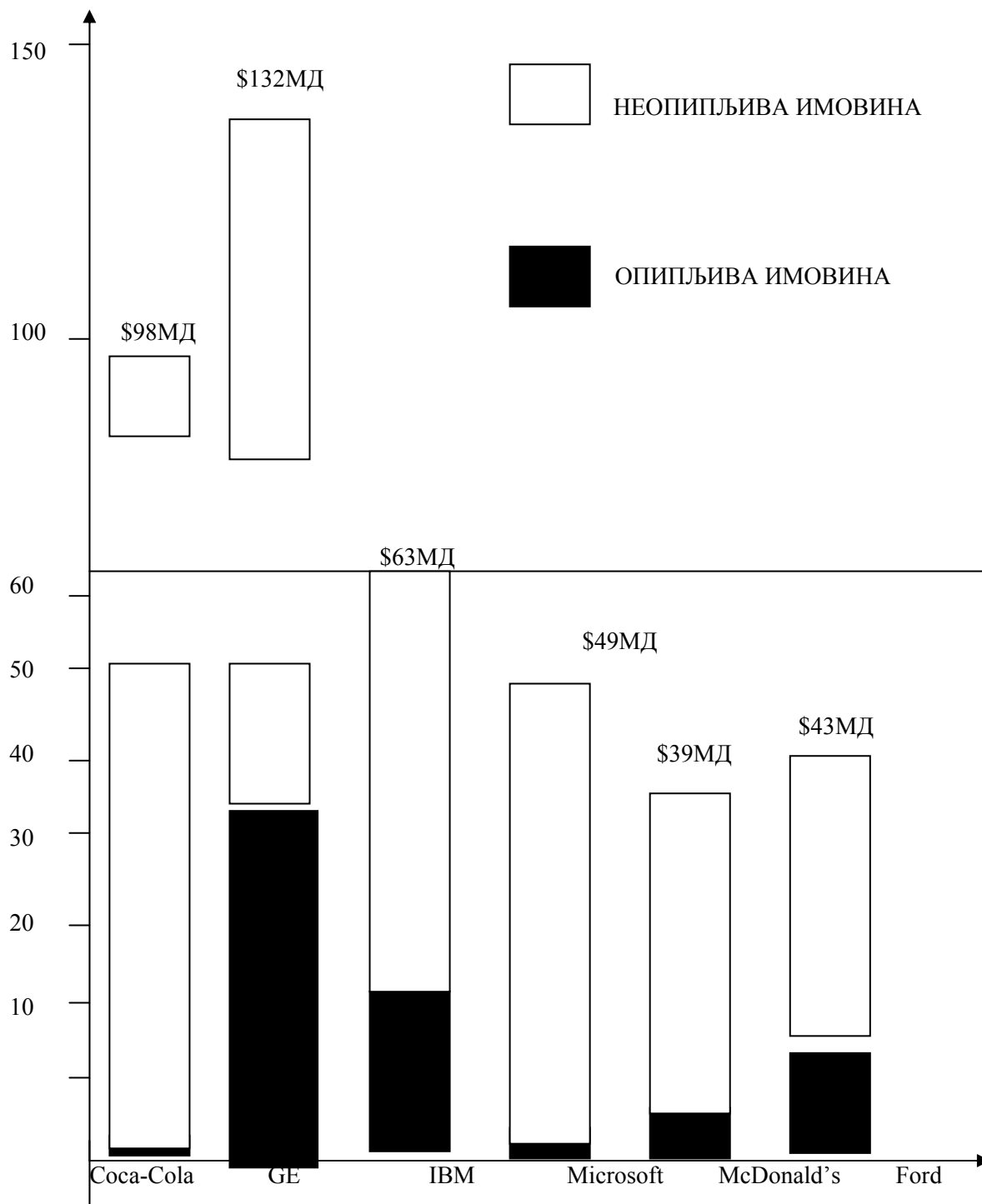
There are three basic components to the concept of intellectual capital: 1. the recognition of the importance of information to an organizational unit; 2. the recognition that the intellectual capital is useful only to the extent the organization has the structure in place to encourage it, maintain it, display it, and deliver it appropriately; and 3. the perception that, as far as it is possible, intellectual capital should be accounted for and reported just as are other forms of capital.

In opinion of some authors, theory and practice of the knowledge management is basic paradigm in the management of the intellectual capital.

На **Слици 2** је приказан однос опипљиве имовине и интелектуалног капитала најпознатијих светских компанија.

On **Figure 2** the relationship between tangible assets and intellectual capital well known companies in the world is shown.

Тржишна вредност  
у милијардама USD



Слика 2.

### Управљање знањем и библиотекарство

Многи појмови управљања знањем повезују се са појмовима библиотекарства, управљања информацијама и информационим изворима. Амерички аутор, Мајкл Кенинг је свакако један од највећих заговорника теорије да је управљање знањем заправо само ново име односно логичан наставак библиотекарства [2].

Многи аспекти управљања знањем се препознају у утврђеној пракси у библиотекарству и управљању информацијама као што су проналажење и стварање знања, ширење знања, претраживање и чување информација, информациона писменост, креирање база података, тимски рад, ИТ подршка. Наведене дисциплине се изучавају у оквиру наставних програма многих земаља у свету, на основним и после-дипломским студијама библиотекарства и науке о информацијама.

Кенинг сматра да је могуће избећи непотребно, скупо увођење и стицање вештина и искуства које информациони професионалци већ поседују: таленте, идеје, креативност, мотивацију, машту, интуицију и искуство.

Хил (1998) проширује списак вештина и, поред оних видљивих способности потребних за задатке као што су претраживање, брзо проналажење референци, познавање информационих ресурса, класификација, организовање колекција, креирање база података, информационо-технолошких вештина наводи и скривене способности попут комуникације, разумевање потреба корисника, интерперсоналних вештина и свест о потреби «културе дељења знања» у свим слојевима друштва.

Како ће се управљање знањем као дисциплина даље развијати се не може у потпуности предвидети, али је сигурно да знања, стручност и вештине које библиотекарски поседују остају [1].

### Образовне активности и управљање знањем

Потребе посла и искуство у раду стечено у Одељењу за научне информације и развој библиотечког система навело је информационе стручњаке да се више посвете проблемима управљања знањем. Посебан подстицај је представљао повећан број захтева студената менаџмента са различитих факултета за претраживање информација на тему «управљање знањем». Као резултат претраживања електронских извора информација доступних у Библиотеци на основу захтева корисника, добијени су резултати који су били од интереса и за њихово стручно усавршавање.

Први курсеви који су у овом Одељењу одржани током 2002-2003. г. за високошколске би-

### Knowledge Management and Librarianship

Many aspects of knowledge management are connected with aspects of librarianship and information management and/or information resources management. An American author, Michael Koenig (1996), supports the theory that knowledge management is just a new name for librarianship or at least its logical extension [2].

Many aspects of knowledge management are recognised in well established practice in librarianship and information management, as is knowledge retrieval, dissemination and production, information research and preservation, information literacy, database creation, team work, IT support. Those disciplines are part of LIS curricula in many countries worldwide on graduate and postgraduate level.

Koenig thinks that it is possible to avoid unnecessary and expensive introduction of skills and experiences that information professionals already possess: talents, ideas, creativity, motivation, imagination, intuition and experience.

Hill (1998) extended list of skills and besides tangible skills like research, quick reference skills, knowledge about resources, collection development, creating database, IT skills) also very important are the intangible ones (communication, user services orientation, interpersonal skills, organizational understanding and "knowledge sharing culture" at all levels of the society

How will the knowledge management develop as a discipline in the future is not predictable, but it is for sure that knowledge and skills that librarians possess will continue to exist. [1].

### Educational Activities and Knowledge Management

The practical needs and experience acquired at the Department for scientific information and development of library system led information specialists to devote more attention to knowledge management problems. Special stimulus was the increase in students demands from different faculties for information retrieval concerning knowledge management. As a result of searches of the electronic resources accessible in the Library according to the user queries, a lot of obtained results were also useful for professional development of the information specialists themselves.

First courses organized in the Department during 2002/2003 were for the librarians from academic

библиотекаре били су одговор на њихове актуелне потребе: 1. коришћење електронских извора информација, 2. претраживање узајамног каталога, 3. каталогизација помоћу софтвера за узајамни каталог.

У току 2004. године одржана су четири курса и две радионице под називом "Електронске публикације на интернету" односно "Електронски часописи". Било је укупно 83 полазника, углавном колега из факултетских библиотека. Сваки полазник је добијао штампани материјал са планом рада, детаљним упутствима за коришћење електронских извора као и њиховим прецизним адресама. Посебна пажња била је посвећена теми стратегије претраживања, као веома значајној за скраћење времена проведеног у тражењу информација.

Информатори су потврдили искуство да је број од 12 полазника идеалан за праћење курса који воде један предавач и један демонстратор. Потребно је радити и прелиминарну анкету потенцијалних полазника и формирати групе за основни односно виши курс.

Овим образовним активностима дисеминирана су углавном она знања експлицитно забележена у приручницима и документацији која прати електронске изворе и софтвер за каталогизацију. У решавању задатака претраживања информација на упите полазника из веома различитих области, инструктори су били у прилици да примењују и нешто од имплицитног знања стеченог у вишегодишњем раду информационих стручњака у Одељењу за информације. Следећи корак у образовним активностима је успостављање систематског образовања корисника, које је 2005. започето одржавањем уводних презентација о могућностима коришћења електронских извора информација на које су истраживачке библиотеке Србије претплаћене преко конзорцијума КоБСОН.

## Литература / References

- [1] Hill, S, 1998, "Knowledge management: a new career path for the information professional" et al., Online Information 98. Proceedings. 22nd International Online Information Meeting, London, Learned Information Europe, London, 149-56.
- [2] Koenig, M.E.D, 1996, "Intellectual capital and knowledge management", IFLA Journal, 22, 4, 299-301.
- [3] Koenig, M.E.D, 1997, "Intellectual capital and how to leverage it", Bottom Line, 10, 3, 112-18.
- [4] Murray, P., Myers, A, 1999, "The facts about knowledge", URL: <http://www.info-strategy.com/knowsurl>
- [5] Loughridge, B, "Knowledge management, librarians and information managers: fad or future? ", New Library World; Volume 100 No. 6;
- [6] Streatfield, D, Wilson, T.D, 1999, "Deconstructing knowledge management", Aslib Proceedings, 51, 3, 67-71.
- [7] <http://www.kmnews.com>
- [8] <http://www.kmmag.co.uk>
- [9] <http://cio.com/research/knowledge>

libraries as a response to their actual needs: 1. use of electronic resources, 2. shared union catalogue searches, 3. cataloguing in the shared cataloguing system.

Four courses and two workshops – "Electronic publication on the Internet" and "Electronic journals" were organized during the year 2004. The subject-based programs were attended by 83 users, mostly the colleagues from faculty libraries. Print materials and schedule were prepared for every user, with detailed instructions how to use specific electronic sources and with their web addresses. Search strategy was very important subject in the courses, since it is a very useful information-seeking skill.

According to the information specialist's experience, the ideal number is 12 attendants per course, conducted by one lecturer and one assistant. Also, it is necessary to test potential attendants before the course and after that to form groups for basic or advanced level.

Those educational activities were the way we disseminated knowledge recorded in textbooks and supporting documentation for electronic resources and cataloguing software. During the practical work on information retrieval we had the opportunity to use and disseminate some of implicate knowledge acquired during the several years of working as information specialists in the Department for scientific information. Next step in our educational activities is the establishment of systematic user education. It started in 2005 with introductory course about the possibilities in electronic resources use, available in research libraries in Serbia through consortium KoBSON.