Univerzitet Singidunum

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja

Mentor
Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat
mr Jelena Đorđević Boljanović

Beograd, 2008.

Sadržaj

Uvod 5

1 Znanje kao faktor sticanja, kreiranja i održivosti konkurentske prednosti

1.1 Epistemologija 10
1.1.1 Istorijat znanja 10
1.1.2 Podatak, informacija, znanje 13
1.1.3 Tipologija znanja 15
1.1.3.1 Eksplicitno i prećutno znanje 15
1.1.3.2 Individualno i kolektivno znanje 16

1.2 Upravljanje znanjem 17
1.2.1 Intelektualni kapital 19
1.2.2 Znanje kao nevidljiva imovina organizacije 20

1.3 Lanac znanja 23

1.4 Ekonomija znanja 25

2 Suština i proces menadžmenta znanja

2.1 Pojam koncepta menadžmenta znanja 29

2.2 Istorijat koncepta menadžmenta znanja 31

2.3 Značaj koncepta menadžmenta znanja u savremenoj ekonomiji 32

2.4 Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja 35
2.4.1 Stvaranje znanja 36
2.4.2 Osvajanje znanja 38
2.4.3 Čuvanje znanja 40
2.4.4 Podela znanja sa drugima 41
2.4.5 Primena znanja 42

2.5 Glavni pristupi i modeli koncepta menadžmenta znanja 42

2.6 Glavne dileme koncepta menadžmenta znanja 46

2.7 Povezanost koncepta menadžmenta znanja sa konceptima radikalnih promena u organizacijama 49
2.7.1 Menadžment znanja vs. organizacija koja uči 50
2.7.2 Menadžment znanja vs. menadžment odnosa sa klijentima 51
2.7.3 Menadžment znanja vs. elektronsko poslovanje 56
2.7.4 Menadžment znanja vs. menadžment totalnim kvalitetom 60
2.7.5 Menadžment znanja vs. reinženjering poslovnih procesa 65
2.7.6 Menadžment znanja vs. „lean production“ 65

2.8 Perspektive koncepta menadžmenta znanja 66

3 Okviri za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja

3.1 Različiti teorijski pristupi definisanju faktora koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja 71

3.2 Osnovni faktori koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja....72

4 Organizaciona kultura i njene implikacije na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja

4.1 Pojam i definisanje organizacione kulture 77

4.2 Značaj organizacione kulture za poslovanje organizacije 80

4.3 Promene organizacione kulture 80

4.4 Organizaciona kultura kao faktor uticaja na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja.....83

4.5 Predrasude i principi uvođenja programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu.....85

4.6 Neki od problema u implementaciji programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu.....87

4.7 Osobine organizacione kulture spremne za uvođenje programa menadžmenta znanja 91

5 Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

5.1 Pojam menadžmenta ljudskih resursa.....95

5.2 Značaj i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja 95

5.3 Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja.....99

5.4 Proces menadžmenta ljudskih resursa u uslovima implementacije programa menadžmenta znanja.....107

5.4.1 Planiranje resursa radnika znanja.....108
5.4.2 Definisanje veština potrebnih radnicima znanja i regrutovanje kadrova.....109
5.4.3 Selekcija radnika znanja 110
5.4.4 Socijalizacija radnika znanja.....112
5.4.5 Obuka i usavršavanje.....112
5.4.6 Utvrđivanje nadoknade, kompenzacije i koristi, napredovanje u karijeri i motivacija radnika znanja 113

6 Liderstvo i menadžment znanja

6.1 Pojam liderstva.....116

6.2 Menadžer vs. lider.....118

6.3 Savremene teorije liderstva.....120

6.4 Vrste liderstva u menadžmentu znanja 123

6.4.1 Karakteristike liderstva u fazi stvaranja znanja.....123
6.4.2 Karakteristike liderstva u fazi osvajanja znanja.....124
6.4.3 Karakteristike liderstva u fazi čuvanja znanja 125
6.4.4 Karakteristike liderstva u fazi deljenja znanja 125
6.4.5 Karakteristike liderstva u fazi primene znanja.....126

6.5 Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja 130

6.5.1 Lider znanja 132

6.5.2 "7 Cs" liderstva znanja 133

6.6 Uticaj liderstva na program menadžmenta znanja 135

7 Značaj informacionih tehnologija za uspešnost programa menadžmenta znanja

7.1 Informacioni sistem versus sistem menadžmenta znanja 143
7.1.1 Razlike i sličnosti između konvencionalnog informacionog sistema i sistema menadžmenta znanja 144
7.1.2 Razlike između korisnika informacionog sistema i radnika znanja 145

7.2 Informacioni alati u osnovnim fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja 145
7.2.1 Organizovanje sredstava menadžmenta znanja 145
7.2.2 Sredstva menadžmenta znanja u fazi osvajanja i stvaranja znanja 146
7.2.3 Sredstva menadžmenta znanja u fazi evaluacije znanja 146
7.2.4 Sredstva menadžmenta znanja u fazi deljenja znanja 147
7.2.5 Sredstva menadžmenta znanja u fazi čuvanja znanja 148

8 Kontrola i menadžment znanja

8.1 Pojam, proces i vrste kontrole 151

8.2 Proces menadžmenta znanja i kontrole 154
8.2.1 Kontrola znanja u lancu znanja 156
8.2.2 Kontrola znanja u praksi 156

9 Istraživanje

9.1 Problem i predmet istraživanja 161

9.2 Rezultati istraživanja 171
9.2.1 Menadžment znanja 171
9.2.2 Informacione tehnologije 182
9.2.3 Organizaciona kultura 193
9.2.4 Liderstvo 200
9.2.5 Menadžment ljudskih resursa 208
9.2.6 Kontrola 213
9.2.7 Efektivnost programa menadžmenta znanja 218

10 Zaključna razmatranja

10.1 Hipoteze 226

10.2 Zaključak 227

10.3 Perspektive i preporuke 230

Prilog – Anketa 233

Bibliografija 248

Uvod

Da li je Francic Bakon rekavši da je znanje moć, mislio na današnje doba i ekonomiju znanja? Ova misao bi mogla da bude kao osnovna ideja vodilja savremenog poslovanja kada se sve dešava i menja neverovatnom brzinom, kada se razdaljine smanjuju, a veze među pojedincima, organizacijama, pa i društvima u celini, jačaju i razvijaju, kada je nesigurnost jedina izvesnost, a kompleksnost jedina stalna komponenta u životu i okruženju organizacije. U tim i takvim uslovima organizacije nalaze načine da, okrenuvši se znaju koje poseduju, unaprede svoje poslovne procese, donose što efikasnije oduke, postignu efikasnost i kvalitet u poslovanju, kao i zadovoljstvo svojih klijenata. Da bi imale uspeha u ispunjenju ovih teških zahteva, organizacije se sve više okreću znanju koje poseduju, njegovoj primeni na pravi način i u pravo vreme, kao i programu menadžmenta znanja usmerenom direktno na poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacije, kako bi se ne samo borile sa trenutnim okruženjem i poslovnom situacijom u kojoj se nalaze, već i predvidele i kreirale svoju poslovnu budućnost.

U kontekstu menadžment okruženja i dinamike savremene ekonomije, obaveza, ali i odgovornost programa menadžmenta znanja leži u potrebi ovladavanja kolektivnim znanjem organizacije koje će biti sposobno da odgovori zahtevima na informacijama i znanju zasnovanom poslovanju, sve kompleksnijim proizvodima i uslugama, i stalnom učenju i permanentnom usavršavanju, kako organizacije kao celine, tako i pojedinaca u njoj. Važnost menadžmenta znanja posebno dolazi do izražaja imajući u vidu izuzetno konkurentno tržište i porast stope inovativnosti; potrebu zamene neformalnog znanja formalnim metodama i načinima čuvanja i zadržavanja znanja unutar kolektivne memorije organizacije, a zbog sveprisutnog trenda stalnog smanjenja radne snage; mogućnost gubitka organizacionog znanja kao posledice mobilnosti radne snage, redukovanja radne snage ili promena u strategijskim pravcima organizacije. Menadžment znanja je šansa da organizacija, preduzimajući aktivnosti zasnovane na znanju, postigne efikasnost i kvalitet u poslovanju, zadovoljstvo svojih klijenata i razne benefite za samu organizaciju kao posledice poboljšanja i unapređenja procesa donošenja kvalitetnih poslovnih odluka.

Dakle, o menadžmentu znanja danas sa sigurnošću možemo govoriti kao imperativu savremenog poslovanja koji je postao neraskidivi deo savremenog poslovanja u uslovima promenjivog i nepredvidljivog korporativnog okruženja. Nesporno, kompanije se među sobom diferenciraju po onome što znaju, pa otuda i važnost menadžmenta znanja kao koncepta upravljanja tokovima znanja unutar organizacije koje ima za cilja stvaranje i primenu kolektivnog znanja u situacijama donošenja brzih i efikasnih odluka.

U vezi sa daljom primenom i razvojem koncepta menadžmenta znanja u teoriji razlikujemo perspektivu orjentisanu na informatičku i perspektivu orjentisanu na ljudsku komponentu menadžmenta znanja. Prva orjentacija vidi informacione tehnologije kao odgovor i rešenja svih problema menadžmenta znanja, a pristalice druge orjentacije koji smatraju da je ljudski faktor ključni u razvoju menadžmenta znanja, osnovu svojih shvatanja nalaze u psihologiji, organizacionom ponašanju, sociologiji. Naravno, složićemo se da je perspektiva menadžmenta znanja u eliminisanju svih navedenih razlika i uspostavljanju veze između pomenutih perspektiva – menadžment znanja je čoveku okrenuta filozofija koja obavezno uključuje i promoviše upotrebu i korisnost informacione tehnologije. Inspirisani navedenim shvatanjima, a svesni činjenice da kako teorija, tako i praksa menadžmenta znanja pokazuju da ovaj koncept zavisi od mnogih činilaca, pošli smo od cilja istraživanja ovog doktorata - definisati i objasniti vezu između uspešne implementacije programa menadžmenta znanja, i, po našem mišljenju, ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja: organizacione kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole. Predmet doktorata je, dakle, definisanje suštine ključnih faktora koji utiču na efektivnost menadžmenta znanja kao jednog od osnovnih postulata savremene teorije i prakse menadžmenta.

Svrha ovog rada je da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti i primene koncepta menadžmenta znanja u praksi, razmotre prednosti, ali i ograničenja, uticaja

organizacione kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole na efektivnost navedenog koncepta i da se, u skladu sa tim, utvrde perspektive menadžmenta znanja u pravcu stvaranja i održavanja konkurentske prednosti savremene organizacije.

Osnovni ciljevi u doktoratu sprovedenog istraživanja su:

- definisati okvire za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja kao faktora sticanja i održivosti konkurentske prednosti u uslovima globalne konkurencije i promenjivog poslovnog okruženja;
- utvrditi ključne faktore koji utiču na izgradnju i uspešnost programa menadžmenta znanja, kako na bazi analize vodeće svetske literature i glavnih teoretičara menadžmenta znanja, tako i na osnovu studija slučaja iz ove oblasti i
- rezultatima istraživanja na bazi ankete u domaćim kompanijama i aktuelnim studijama slučaja svetskih kompanija utvrditi povezanost programa menadžmenta znanja sa organizacionom kulturom, menadžmentom ljudskih resursa, liderstvom, informacionim tehnologijama i kontrolom.

Istraživanje u doktoratu treba da odgovori na pitanje u kolikoj meri navedeni faktori imaju uticaj na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja. Rezultati navedenog istraživanja trebalo bi da pomognu preduzećima u Srbiji, zainteresovanim za inicijativu menadžmenta znanja, da u budućem periodu, obraćajući posebnu pažnju na navedene faktore, pronađu ključ za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, i time maksimiziraju svoje šanse za uspeh u promenjivom konkurentskom okruženju. Cilj nam je, takođe, da navedeno istraživanje inspiriše i motiviše buduće teoretičare i praktičare koncepta menadžmenta znanja da dalje razvijaju i jačaju njegovu primenu i potenciraju značaj upravljanja tokovima znanja u novoj ekonomiji.

Osnovne hipoteze od kojih smo pošli u istraživanju su:

- Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja su organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola.
- Organizaciona kultura je faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.
- Programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji

Cilj doktorata i istraživanja u okviru njega jeste da se utvrde glavni faktori koji utiču na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja i, u skladu sa tim, da se ustanovi da li, i u kojoj meri, preduzeća u Srbiji prepoznaju organizacionu kulturu, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrolu kao takve.

Istraživanje treba da pruži kvalitetne informacije naučnoj i stručnoj javnosti i prezentuje rezultate istraživanja na jasan i nedvosmislen način. Primenjeni cilj istraživanja je da se na osnovu dobijenih rezultata utvrdi model ključnih faktora koji utiču na efektivnost programa menadžmenta znanja u uslovima poslovanja preduzeća u Srbiji.

Istraživanje u doktorskoj disertaciji je akciono istraživanje, teorijskog i empirijskog karaktera, realizovano u skladu sa savremenim metodama i tehnikama metodologije naučno istraživačkog rada. Metode i tehnike koje će se koristiti u doktoratu su: analiza relevantne strane i domaće literature, uz korišćenje najnovijih Internet izvora; tehnika naučne deskripcije; komparativni metod; tehnika analize i sinteze; dedukcija i indukcija; predikcija i metod studije slučaja.

U delu istraživanja koristiće se metoda anketiranja putem tehnike upitnika i statistička obrada rezultata dobijenih upitnikom u skladu sa metodama deskriptivne statistike.

Doktorska disertacija je podeljena u devet poglavlja.

Prvo poglavlje, pod nazivom **Znanje kao faktor sticanja, kreiranja i održivosti konkurentske prednosti**, bavi se, epistemologijom, tj. teorijom znanja, kao i istorijatom, pojmom i vrstama

znanja. Razmatrajući teorijske osnove znanja, rukovodili smo se shvatanjima čuvenih teoretičara i savremenih mislilaca, kao što su John Lock, Fritz Machlup, Michael Polanyi, Marchal Mc Luhan, Peter Drucker, Daniel Bell, Alvin Tofler, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Karl Erik Sveiby, Davenport i Prusak. Gotovo svi navedeni autori su saglasni da je znanje u današnjoj ekonomiji vodeći resurs za postizanje i održavanje konkurentske prednosti i da mu se mora posvetiti posebna pažnja i iznaći načini za ostvarivanje njegove pune vrednosti. U tom svetlu potrebno je i razmatrati položaj i značaj programa menadžmenta znanja u savremenim organizacijama. Posebna pažnja u ovom poglavlju posvećena je podeli znanja na eksplicitno i prećutno (*tacit*) znanje, sa naglaskom na značaj implicitnog, prećutnog, znanja koje se nalazi u umovima pojedinaca, koje je teško za kodifikovanje i podelu, a u kome se nalazi osnov svih inovativnih i kreativnih procesa. Sa aspekta programa menadžmenta znanja, jedan od najtežih problema jeste, upravo, pretvaranje *tacit* u eksplicitno znanje, njegovo kodifikovanje i pretvaranje u odgovarajuću formu, kako bi bilo dostupno svim zainteresovanim pojedincima u organizaciji. U ovom poglavlju obrađeno je i pitanje definisanja pojma upravljanja znanjem, pitanje značaja intelektualnog kapitala i znanja kao nevidljive imovine organizacije koje se osnažilo kao glavna imovinska kategorija u organizacijama tokom poslednjim 20-ak godina, što je i ilustrovano aktuelnim istraživanjima u svetu na tu temu. Posebna pažnja u ovom poglavlju posvećena je i razumevanju kretanja i razvoja znanja unutar organizacije, objašnjena kroz "lanac znanja" autora Koulopoulousa, Spinella i Tomsa. U ovom, prvom, poglavlju, postavljena je i osnova za razumevanje pojma ekonomije znanja, u čijem centru se, po čuvenom P. Druckeru, nalazi znanje koje na razne načine utiče na poslovanje i na društvo u celini.

Drugo poglavlje, pod nazivom **Suština i proces menadžmenta znanja**, daje osnove za razumevanje pojma koncepta menadžmenta znanja, njegovog istorijata i značaja u savremenoj ekonomiji. U ovom poglavlju poseban naglasak je na analizi teorijskih izvora koji se bave razmatranjima ovog pojma, uz aktuelna istraživanja na ovu temu. Posebna pažnja je posvećena i samom životnom ciklusu menadžmenta znanja, njegovim osnovnim fazama, a navedeni su i objašnjeni glavni pristupi i modeli koncepta menadžmenta znanja čuvenih svetskih teoretičara iz ove oblasti. Koncept menadžmenta znanja, kao savremeni koncept u menadžmentu blisko je povezan sa konceptima radikalnih promena u organizacijama, te je ovom pitanju posvećen značajni deo ovog poglavlja. Posebno je razmatran odnos koncepta menadžmenta znanja sa sledećim konceptima: Organizacija koja uči, *Consumer Relationship Management* – CRM, *E – business*, *Total Quality Management* – TQM, *Business Process Re-engineering* – BPR, *Lean Production*. Da bi se dobila potpuna slika koncepta menadžmenta znanja, u ovom poglavlju su izložene osnovne dileme ovog koncepta, ali i perspektive njegovog daljeg razvoja i primene.

Treće poglavlje – **Okviri za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja**, bavi se postavljanjem teorijske osnove izučavanja glavne problematike doktorske disertacije. Naime, u ovom poglavlju analiziramo različite teorijske pristupe definisanju osnovnih faktora koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja. Kao rezultat ove analize, definisan je okvir za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja, a organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola kao osnovni faktori koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja.

Četvrto poglavlje, pod nazivom **Korporativna kultura i njene implikacije na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja**, bavi se definisanjem pojma i naglašavanjem značaja organizacione kulture, kao faktora oko koga postoji gotovo jedinstvena saglasnost teoretičara, ali i praktičara menadžmenta znanja, da je jedan od faktora koji imaju presudni značaj za uspešnost programa menadžmenta znanja. U ovom poglavlju objašnjene su i faze promena organizacione kulture u pravcu implementacije programa menadžmenta znanja. Baveći se organizacionom kulturom kao faktorom uticaja na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, analizirani su teorijski izvori koji se bave ovom problematikom i definisani osnovni principi uvođenja programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu, ali i predrasude i probleme koji se pri tom javljaju. Kao rezultat celokupne analize izvora, teorija i primera iz prakse menadžmenta znanja, iskristalisale su se osobine organizacione kulture koja je spremna za uvođenje programa menadžmenta znanja.

Peto poglavlje – **Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja**, bavi se definisanjem pojma menadžmenta ljudskih resursa, njegovog značaja i ciljeva u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja, međusobnoj vezi menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja, procesom menadžmenta ljudskih resursa u uslovima implementacije programa menadžmenta znanja (planiranje resursa radnika znanja, definisanje veština potrebnih radnicima znanja i regrutovanje kadrova, selekcija radnika znanja, socijalizacija radnika znanja, obuka i usavršavanje radnika znanja, utvrđivanje nadoknade, kompenzacije i koristi, napredovanje u karijeri i motivacija radnika znanja).

Šesto poglavlje – **Liderstvo i menadžment znanja**, ima za cilj da rasvetli pojam liderstva, napravi razliku između menadžera i lidera, analizira savremene teorije liderstva i, na osnovu ove analize, odredi vrste liderstva u menadžmentu znanja, tj. definiše karakteristike koje lideri treba da poseduju u različitim fazama programa menadžmenta znanja. Takođe, u ovom poglavlju razmotreno je pitanje uloge i značaja lidera u ekonomiji znanja, uz poseban naglasak na pojam lidera znanja (*knowledge leader*) koji najbolje svedoči o povezanosti ova dva fenomena, i definisan uticaj liderstva na program menadžmenta znanja.

Sedmo poglavlje, pod nazivom **Informacione tehnologije i menadžment znanja**, analizira nesporni značaj informacionih tehnologija za uspešnost programa menadžmenta znanja, definiše razlike između informacionih sistema i sistema menadžmenta znanja, sličnosti i razlike između korisnika informacionog sistema i radnika znanja, navodi i analizira informacione alate i sredstva po fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja.

Osmo poglavlje – **Menadžment znanja i kontrola**, bavi se definisanjem pojma, procesa i vrste kontrole, posebnog mesta, značaja i osobenosti kontrole u uslovima primene programa menadžmenta znanja, kao i mesta koje kontrola zauzima u tzv. lancu znanja. Ovo poglavlja se završava analiziranjem kontrole u praksi menadžmenta znanja, ilustrovano primerima iz prakse svetski poznatih kompanija.

Deveto poglavlje namenjeno je rezultatima istraživanja ključnih faktora uticaja na programe menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji, kao i zaključcima izvedenim iz navedenih istraživanja.

U *desetom poglavlju*, data su zaključna razmatranja ove disertacije. U datom poglavlju su navedene hipoteze, zaključci istraživanja i perspektive i preporuke u vezi sa daljim razvojem programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji.

Osnovni cilj istraživanja je da potvrdi glavne hipoteze da su ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola i da je organizaciona kultura faktor koji ima najviše uticaja na program menadžmenta znanja.

Naučni doprinos ove doktorske disertacije je u istraživanju teorijskih doprinosa i prakse, kako svetskih kompanija, tako i organizacija u Srbiji, o ključnim faktorima uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.

Posebni deo istraživanja odnosi se na trenutno stanje i analizu karakteristika i osobenosti organizacione kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole u organizacijama u Srbiji, sa posebnim naglaskom na organizacije čija delatnost zahtreva primenu visokih tehnologija (telekomunikacije, poštanski saobraćaj, informacione tehnologije, softveri itd.), kao i na predviđanje stanja i mogućnosti unapređenja poslovanja organizacija u Srbiji, uz primenu programa menadžmenta znanja i oblikovanje organizacionog konteksta, tj. ambijenta kao pretpostavki za uspešnu primenu ovog programa.

POGLAVLJE

1

Znanje kao faktor sticanja, kreiranja i održivosti konkurentske prednosti

- **Epistemologija**
- **Upravljanje znanjem**
- **Lanac znanja**
- **Ekonomija znanja**

Naš je um gladan znanja o svemu što nas okružuje i što ga više stičemo, sve ga više želimo – što više vidimo, to smo spremniji za spoznaju.

Maria Mitchell

Znanje koje steknem danas vredi tačno onoliko koliko i moja sposobnost da se izborim s njim. Sutra, kada budem znao više, setiću ga se i bolje ga iskoristiti.

Mark Van Doren

1.1 Epistemologija

Jedno od, svakako najzanimljivijih i možemo reći, fundamentalnih pitanja koje zaokuplja pažnju mislilaca, filozofa, pa i čitavih naučnih grana, tokom istorije, jeste pitanje: Šta je znanje?

Tako i dolazimo do epistemologije ili teorije znanja, pod kojom podrazumevamo granu filozofije koja istražuje korene nastanka, karakteristike, metode i krajnje domete ljudskog znanja. Iako pokušaji razvoja odgovarajuće teorije saznanja potiču još iz Antike i Platonove filozofije, epistemologija je zvanično počela da dominira zapadnom filozofskom mišlju tek od Dekarta i Loka, kao posledica rasprava između racionalista i empirista o važnosti koncepta "*a priori*" i "*a posteriori*" prilikom sticanja saznanja o nečemu. Većina rasprava u ovoj oblasti svodila se na analizu prirode znanja i njegovog odnosa sa srodnim pojmovima, kao što su istina i verovanje. Zapravo, epistemologija se primarno okreće sledećim pitanjima: "Šta je znanje?", "Kako znanje nastaje?" i "Šta ljudi znanju?"

1.1.1 Istorijat znanja

Kratka istorija znanja koja bi obuhvatila shvatanja savremenih mislilaca koja su, po našem mišljenju, bitna za ovaj rad i za sam koncept menadžmenta znanja, biće prikazana u ovom poglavlju. Rukovodeći se najčešće citiranim misliocima od strane teoretičara i praktičara koncepta menadžmenta znanja, bavićemo se čuvenim autorima kao što su[1]: John Lock (1689), Fritz Machlup (1962), Michael Polanyi (1964), Marshall McLuhan (1964), Peter Drucker (1966), Daniel Bell (1973), Alvin Toffler (1990), Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995), Karl – Erik Sveiby (1995), Davenport & Prusak (1998).

Jedna od zasluga Johna Locka sastoji se u tome što je precizno postavio osnovno pitanje moderne filozofije o poreklu, granicama i izvesnosti znanja čime je definisan predmet teorije saznanja (epistemologije). Način na koji je odgovorio na to osnovno pitanje određuje poseban filozofski pravac – empirizam (empirija = iskustvo). John Lock je verovao da je naš duh, pre nego što se susretne preko čula sa pojavama prirode, *tabula rasa* (neispisana ploča) i da u duhu ne postoje urođene ideje pomoću kojih možemo, bez iskustva, saznati krajnju prirodu stvarnosti. Svo znanje o stvarima koje možemo imati zasniva se na idejama o stvarima koje dobijamo preko čula. Ili kako on kaže: "Ništa nema u razumu što prethodno nije bilo u čulima." Po Locku, ideje (koje mogu biti proste i složene) su sve ono što može biti predmet misli. Opšta definicija znanja kod Locka je da znanje nije odgovaranje naših ideja realnoj suštini stvari, nego opažanje slaganja ili neslaganja među idejama, npr. čulnih podataka dobijenih iz iskustva i naših teorija o tom iskustvu.[2]

Ekonomista Fritz Machlup se smatra začetnikom razvoja koncepta informacionog društva. Njegov rad kulminira objavljivanjem studije "*The production and distribution of knowledge in the United States*" 1962. godine u kojoj je tvrdio da "industrija znanja predstavlja 29% ukupnog nacionalnog proizvoda Amerike"[3] na početku informacionog doba. Trenutno ne postoji jedinstveni stav u pogledu definisanja informacionog društva, ali svi se slažu da se transformacija u informaciono

[1] Clark, D. (2004) *A Brief History of Information and Knowledge,* dotupno na www.nwlink.com. Preuzeto sa sajta 16.11.2007.
[2] www.filozofija.info. Preuzeto sa sajta 19.11.2007.
[3] Clark, D. (2004) *Fritz Machlup – Knowledge Industr, A Brief History of Information and Knowledge,* dotupno na www.nwlink.com. Preuzeto sa sajta 16.11.2007.

društvo događa od 70-tih godina do danas i da drastično menja način na koji jedno društvo funkcioniše.

Za Michael Polanyia vezuje se koncept *tacit knowledge* (prećutnog znanja). Važno je naglasiti da je Polanyi pisao o procesu (*tacit knowing*), a ne o vrsti znanja kako se kasnije smatralo. *Tacit knowledge* je znanje koje pojedinci nose u svome umu i kome je, zbog toga, teško prići. S obzirom da je nedostupno, ovo znanje je teško i deliti među ljudima. Jedan od poznatih citata ovog autora odnosi se baš na tu stranu prirode *tacit* znanja: "*We know more than we can tell*." ("Znamo mnogo više nego što možemo da kažemo."). Ovde je potrebno naglasiti značaj ove vrste znanja kao glavnog pokretača svih inovativnih procesa. Stoga, po mišljenju Polanyia, i sposobnost društva da se inovira zavisi od stepena prisutnosti i razvoja koje je ova vrsta znanja postigla u društvu.

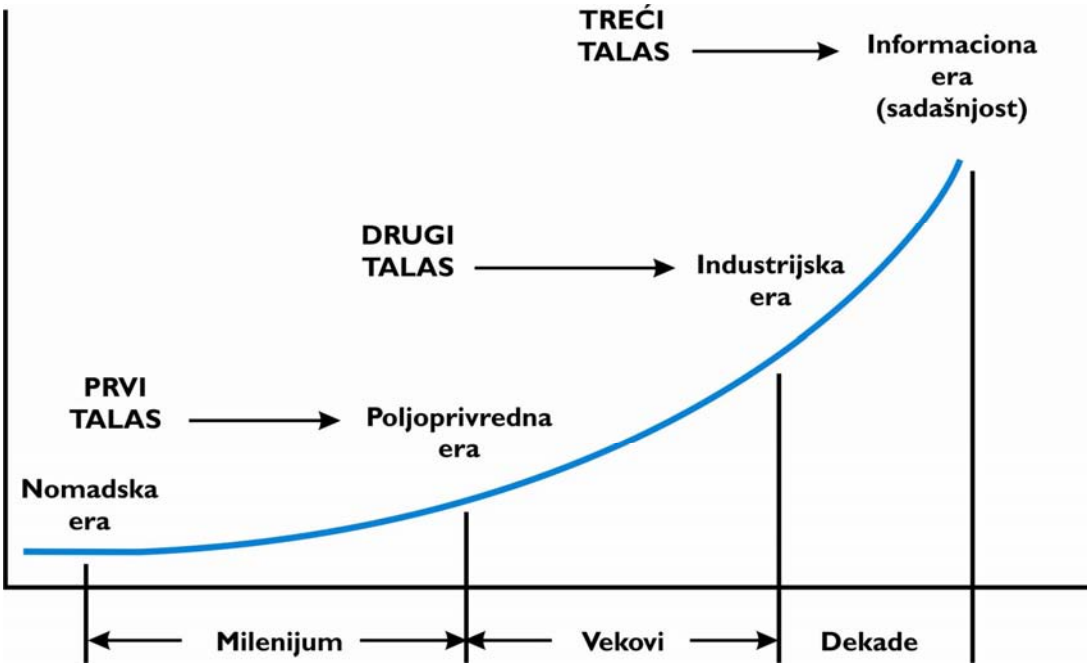
Marshall McLuhan (1964) je još 60-tih godina 20. veka rekao da je svet postao "globalno selo" zahvaljujući savremenim elektronskim i komunikacionim tehnologijama. Time je u stvari naglašavao značaj sve većih promena u društvu koje se dešavaju sa pojavom i svakodnevnim elektronskim povezivanjem i umrežavanjem ljudi širom sveta. Upravo takav njegov stav doveo je do toga da se u literaturi njegov rad označava kao tehnološki determinizam. Nije potrebno posebno naglašavati koliki je značaj savremenih tehnologija za razvoj, širenje i deljenje znanja.

Peter Drucker, jedan od najvećih mislilaca savremenog menadžmenta, je, predvidevši značaj informacije i znanja za razvoj savremenog društva i ekonomije, istakao da "osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga, to jeste i biće znanje."[4] Promene koje je donela informatička revolucija Drucker naziva "revolucijom znanja". Još 1959. godine Drucker je uveo pojam radnika znanja (*knowledge worker*) kao najveće radne grupe koja će obeležiti novu ekonomiju. Karakteristika koja definiše ove radnike jeste upravo njihova stručnost, veština, znanje i formalno obrazovanje koje poseduju. Radnik znanja predstavlja oslonac modernog društva i privrede te je stoga, po Druckeru, glavna briga koju društvo i ekonomija znanja imaju pred sobom, upravo briga o ovim radnicima.

Daniel Bell se smatra jednim od najvećih sociologa savremenog doba. Pokrenuo je koncept postindustrijskog doba informacione ere koji je kasnije preimenovao u informaciono društvo. Pod informacionim društvom Bell podrazumeva da se društvo pomera od proizvodnog ka ekonomiji pružanja usluga u kojoj će teorijsko znanje, tehnologija i informacija postati glavni proizvod. Prednost ovih proizvoda je u tome što je njihova proizvodnja, tj. produkcija, skupa, ali zato njihovu reprodukciju karakterišu niske cene. Po Bellu bolje je naučiti kako predvideti budućnost, nego prognozirati promene u pravcu u kojem bi društvo trebalo da se menja.

Alvin Toffler, svojom knjigom *The Third Wave* (1980) najavljuje novu kulturu zasnovanu na informaciji. Osnovna premisa Tofflerove knjige jeste da se kompleksna i kontradiktorna ljudska istorija može, prema određenim obrascima ponašanja i karakteristika društva, podeliti na talase koji svaki sa sobom nosi određene civilizacijske promene. Svaki talas je sa sobom doneo promene, kako u tehnološkom, tako i u socijalnom smislu. Prvi talas je počeo kada je čovek napustio nomadski način života i počeo da se bavi poljoprivredom. Drugi talas počinje industrijskom revolucijom u 18. veku. Treći talas predstavlja prelazak u informaciono društvo ili eru znanja. "Znanje je moć" – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici trećeg talasa postaju, već ranije pomenuti, radnici znanja. Na slici 1-1 dat je grafički prikaz talasa ljudske istorije po Alvinu Toffleru.

[4] Drucker, P. (1993) *Post Capitalist Society*, Oxford: Butterworth – Heinemann



Slika 1-1. A. Toffler, Talasi ljudske istorije[5]

Knjiga *The Knowledge Creating Company* (1995)[6] čiji su autori TIkujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, uvela je koncept nevidljivog znanja (*tacit knowledge*) u oblast korporativnih inovacija. Po njihovom mišljenju, japanske kompanije su mnogo inovativnije upravo zbog svoje umešnosti da kolektivizuju individualno, *tacit* znanje za potrebe organizacije. Navedeni autori su predstavili svetu pojam "organizacionog kreiranja znanja", definisanog kao sposobnost kompanije kao celine da kreira novo znanje, da ga širi kroz organizaciju i da ga ugrađuje u proizvode, usluge i sisteme. Njihov "spiralni proces" teorije kreacije znanja zasnovan je na spiralnom pomeranju između eksplicitnog i *tacit* znanja. TIkujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi smatraju da je proces kreiranja znanja rezultat kontinuiranog ciklusa četiri integrisana procesa: eksternalizacije, internalizacije, kombinacije i socijalizacije. Ova četiri mehanizma konverzacije znanja su međusobno komplementarna i međuzavisna.

Često navođen kao jedan od rodonačelnika Menadžmenta znanja, Karl – Erik Sveiby[7] je u ovom polju već dvadesetak godina. Proučavajući razne faktore koji utiču na uspeh kompanije i održanje njene konkurentske prednosti, Sveiby je ustanovio da se, poredeći knjigovodstvenu vrednost kompanije sa njenom tržišnom vrednošću, javlja razlika koja mora da se vrednuje, a koja predstavlja intelektualni kapital firme. Stoga, po njegovom mišljenju tradicionalni bilans stanja nije efikasan u merenju stvarne vrednosti kompanije, upravo zbog ove razlike koja postoji između knjigovodstvene i tržišne vrednosti.

Davenport & Prusak u svojoj knjizi *Working Knowledge* (1998)[8] tvrde da je za modernu organizaciju koja želi da se takmiči u današnjoj globalnoj ekonomiji, od vitalnog značaja da uči kako da identifikuje, upravlja i širi znanje unutar organizacije. Izgradnja poverenja unutar organizacije ključ je za kreiranje korporativne kulture orjentisane ka učenju i pozitivnog okruženja u kojem su zaposleni ohrabreni da donose odluke koje su efikasne, produktivne i inovativne. Posebnu pažnju autori posvećuju konceptima tzv. *Velocity* (brzina, frekvencija) i tzv. *Viscosity*

[5] Kressley, K.M., *Riding the Third Wave*, dostupno na www.theharbinger.org. Preuzeto sa sajta 3.12.07.
[6] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
[7] Sveiby, K. E., *Wkat is Knowledge Management*, dostupno na www.sveiby.com. Preuzeto sa sajta 15.11.07.
[8] Davenport, T.H., Prusak, L. (1998) *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press

(viskoznost, fluidnost) znanja unutar organizacije. Prvi koncept podrazumeva brzinu kojom se znanje kreće kroz organizaciju, a drugi sustinu, tj. bogatstvo znanja koje se prenosi kroz organizaciju. Da bi organizacija imala uspeha u upravljanju znanjem unutar organizacije, potrebno je da sprovede tri procesa menadžmenta znanja: generisanje, kodifikaciju i transfer znanja.

Navodeći samo neke od, za predmet ovog rada najbitnijih mislilaca i njihovih shvatanja i teorije o znanju, pokušali smo da naglasimo značaj koji znanje ima za današnju ekonomiju. Ono što je zajedničko za gotovo sva navedena mišljenja jeste činjenica da se znanje u današnjoj ekonomiji smatra vodećim resursom za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, da mu se mora posvetiti posebna pažnja i da je potrebno iznaći načine da se to i takvo, vredno i plodonosno znanje maksimalno iskoristi kako bi ostvarilo svoju punu vrednost. Stoga, ideja koja, posredno ili neposredno, proizilazi iz navedenih teorijskih postavki, koje ujedno predstavljaju i teorijsko polazište ove disertacije, jeste evidentiranje potrebe za efikasnim programom menadžmenta znanja, kao i utvrđivanje onih faktora koji bi trebalo da omoguće njegovu efikasnu primenu i implementaciju, a samim tim i njegove pune benefiti, kako za organizaciju u savremenoj ekonomiji znanja, tako i za pojedince zaposlene u njoj.

1.1.2 Podatak, informacija, znanje

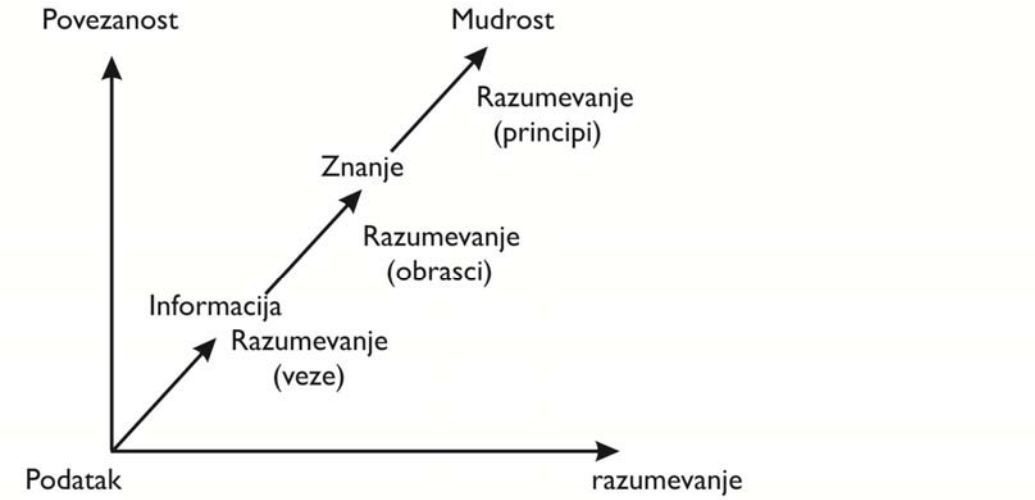
Za razumevanje koncepta menadžmenta znanja potrebno je najpre pojam znanja diferencirati od pojmova: podatak, informacija i mudrost. Kao u gore navedenom citatu, još je davne 1934. godine pesnik T. S. Eliot u svom delu "*The Rock*"[9], sugerisao postojanje razlika između navedenih pojmova, kao i potrebu njihovog kompariranja, rekavši: "*Gde je život koji smo izgubili živeći? Gde je mudrost koju smo izgubili u znanju? Gde je znanje koje smo izgubili u informacijama*?" Potreba poređenja pojmova podatka, informacije, znanja i mudrosti rezultirala je "hijerarhijom znanja", "piramidom znanja" ili "*The Data Information Knowledge and Wisdom Hierarchy* (DIKW)" koja se vezuje za ime Russella Ackoffa, čuvenog teoretičara sistema i organizacionih promena.[10]

Prema Russellu Ackoffu ljudski um se može klasifikovati u pet kategorija:[11]

1. Podatak. Podatak je neorganizovana i neobrađena činjenica koja je statična, ne pruža sudove i ne predstavlja osnov za akciju. Podatak postoji sam za sebe i iza njegovog postojanja ne krije se poseban smisao. Podatak opisuje samo deo onoga što se dešava, a ne pruža sud i interpretaciju događaja, kao ni objašnjenje osnove događanja. Podatak nam ništa ne govori o svojoj važnosti ili irelevantnosti. Može postojati u različitim formama, upotrebljivim ili ne.
2. Informacija. Informacija znači davanje značenja podacima. Za razliku od podataka, informacija ima svoje značenje, svrhu, relevantnost. Ovo značenje može biti od koristi i mati vrednost za primaoca informacije, ali to i ne mora biti slučaj.
3. Znanje. Znanje je svrsishodno sakupljanje informacija u pravcu ispunjenja težnje da se postigne njegova korisnost i upotrebna vrednost. Znanje je deterministički proces. Prostim memorisanjem informacija, dobija se nagomilano i bez reda sistematizovano znanje. Znanje koje zahteva prave saznajne, kognitivne i analitičke sposobnosti, moći pamćenja i rasuđivanja, postiže se u narednoj fazi – razumevanje.
4. Razumevanje. Razumevanje je kognitivan i analitički proces. Razumevanje omogućava povezivanje i sintezu znanja sa već ranije usvojenim znanjem. Razlika između razumevanja i znanja jednaka je razlici između učenja i memorisanja. Razumevanje ne postoji samo za sebe, kao poseban nivo, već povezuje različite nivoe i omogućava prelaz iz jednog u drugi. Značaj razumevanja je što ljudi koji razumeju mogu, na osnovu povezivanja novog i ranije usvojenog znanja, preduzeti odgovarajuću akciju i delovati na adekvatan način.

[9] Eliot, T. S. (1934) The Rock, Faber & Faber
[10] Ackoff, R. L. (1989) From Data to Wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, Volume 16, str. 3 – 9.
[11] Bellinger, G., Castro, D., Mills, A. , Data, Information, Knowledge, and Wisdom, dostupno na www.systems-thinking.org, i DIKW – Russell Ackoff's View, dostupno na www.paradigmas2006.com. Preuzeto sa sajta 9.12.2007.

5. Mudrost. Mudrost se nalazi iznad svih navedenih nivoa i razlikuje se od njih po tome što sadrži odnos prema savesti, moralu, etičkim kodeksima i sl. Mudrost je proces koji nam omogućava da razlikujemo dobro od lošeg, ispravnog i pogrešnog. Mudrost je samo ljudsko stanje svesti i zahteva dušu, nešto što mašine i kompjuteri nikada neće moći da poseduju.



Slika 1-2. Hijerarhija znanja po Russellu Ackoffu[12]

Ono što je zanimljivo za predmet ovog rada jeste kako se hijerarhija podatka, informacije, znanja i mudrosti može primeniti na poslovanje u savremenoj organizaciji u uslovima koje diktira i zahtevima koje nameće ekonomija znanja?

Svim organizacijama podaci su veoma važni, ali neophodno je da sama organizacija odluči koja vrsta i kvalitet podataka je potrebna da bi se stvorila informacija. Savremene organizacije obično sakupljaju podatke u neku vrstu tehnološkog sistema. Podaci se svrstavaju u sisteme po departmanima i odeljcima. Svim organizacijama su podaci potrebni, a nekim od njih neophodni za poslovanje, kao što su banke, osiguravajuća društva, vladine agencije. Sakupljanje podataka je osnova delovanja ovakvih organizacija i uslov njihovog uspeha. Samo prikupljanje podataka za neke organizacije, međutim, nije dovoljno i ima svoje loše strane. Prvo, previše podataka otežava identifikovanje podataka koji su neophodni i esencijalni za suštinu poslovanja i, drugo, nema suštinskog značenja u podacima. Podatak opisuje samo deo onoga što se dešava, a ne pruža sud i interpretaciju događaja, kao ni objašnjenje osnove događanja. Značaj podataka za organizaciju se ogleda u tome što oni predstavljaju osnov za kreiranje informacije.

Za razliku od podataka, informacija ima svoje značenje, svrhu, relevantnost i, kao takva, informacija je prihvatljiva od strane zaposlenih i menadžera. Informacija se kreće kroz organizaciju preko postojećih komunikacionih mreža. Rezultat pretvaranja podataka u informaciju jeste dodavanje vrednosti i značenja koje će poboljšati kvalitet donošenju odluka u organizaciji.

Znanje je oduvek bilo osnova ljudskog napretka. Znanje koje poseduju zaposleni u organizaciji, izvor je bogatstva svake organizacije. Znanje je šire, bogatije, ali i teže za prihvatanje nego što je to slučaj sa podacima i informacijama. Tiwana posmatra znanje kao relevantne informacije dostupne u pravom obliku, u pravo vreme i na pravom mestu, neophodne za donošenje odluka[13].

[12] Bellinger, G., Castro, D., Mills, A. , Data, Information, Knowledge, and Wisdom, dostupno na www.systems-thinking.org, i DIKW – Russell Ackoff's View, dostupno na www.paradigmas2006.com. Preuzeto sa sajta 9.12.2007.
[13] Tiwana, A. **The Knowledge Management Toolkit**, Prentice Hall PTR, 2000., str. 65-98.

Većina ljudi ima intuitivni osećaj da je znanje dublje i bogatije nego podatak i informacija. Znanje je[14] "promenjivi miks iskustva, vrednosti, kontekstualnih informacija i ekspertskih stavova koji daju okvir za evaluaciju i inkorporaciju novog iskustva i informacija. Znanje nastaje i pojavljuje se u mislima onoga ko poseduje znanje. U organizacijama, znanje je često ugrađeno ne samo u dokumentima ili izveštajima, već i u organizacionoj rutini, procesima, praksi i normama."

Jedan od razloga zbog koga se znanje smatra vrednijim od podataka i informacija je u tome što je znanje bliže akciji. Znanje treba da bude procenjeno upravo kroz odluke ili aktivnosti koje vode ka odluci. Korišćenjem znanja lakše se dolazi do rešenja u novonastalim situacijama i blagovremenog donošenja odgovarajućih odluka. Kompleksnosti znanja doprinosi i činjenica da veliki uticaj na organizaciono znanje imaju ljudske vrednosti i stavovi. Organizacije su, na kraju krajeva, i sačinjene od ljudi čija verovanja i stavovi imaju uticaj na njihove misli i delovanja. Vrednosti i stavovi su sastavni deo znanja i u velikoj meri određuju ono što vlasnik znanja vidi, absorbuje i zaključuje iz svojih opservacija.

Kao zaključak nakon izlaganja o hijerarhiji znanja iskoristićemo stav autora Neila Fleminga[15] koji smatra da su i informacije i znanje i mudrost mnogo više od pukog sakupljanja, naglašavajući time značaj veza, obrazaca i principa koji moraju postojati između ovih pojmova i, s tim u vezi, navodi sledeće:

- Sakupljanje podataka nije informacija.
- Sakupljanje informacija nije znanje.
- Sakupljanje znanja nije mudrost.
- Sakupljanje mudrosti nije istina.

1.1.3 Tipologija znanja

Za razumevanje znanja u smislu uspešne primene programa menadžmenta znanja, poći ćemo od dve, po nama najznačajnije podele znanja. Prva podela je rezultat analize znanja sa stanovišta epistemologije: na eksplicitno i *tacit* (prećutno) znanje, a druga podela je rezultat analize znanja sa stanovišta ontologije: na individualno i kolektivno znanje.

1.1.3.1 Eksplicitno i prećutno znanje

Kada govorimo o organizacionom znanju, sveprisutna je navedena podela na eksplicitno i prećutno (*tacit*) znanje, koja polazi sa stanovišta da ljudsko znanje može egzistirati u različitim formama – može biti eksplicitno artikulisano ili implicitno (*tacit*) manifestovano.

Michael Polany je još 1996. godine u svojoj knjizi *The Tacit Dimension* identifikovao razliku između ove dve vrste znanja, rekavši: "Znamo više nego što možemo da kažemo"[16], naglašavajući da je ono što čovek može izraziti rečima ili brojevima, samo vrh ledenog brega celokupnog znanja koje čovek poseduje. Eksplicitno znanje je ono znanje koje objektivno postoji, može se kodifikovati, jasno i formalno izraziti, dokumentovano je i jednostavno za transfer, deljenje i prenošenje. *Tacit* (prećutno) znanje je ono znanje koje pojedinac nosi u svom umu, te mu je stoga veoma teško prići. Teško ga je formalizovati, pa stoga i deliti sa drugima. Subjektivna shvatanja, intuicija i iskustvo, lična verovanja, instikti i vrednosti, utiču na ovu vrstu znanja, čime se njegova subjektivnost i individualnost naglašava. Značaj prećutnog znanja je u tome što, zapravo, sve inovacije i kreativni procesi svoju osnovu nalaze baš u ovoj vrsti znanja. Zato se i sve snage praktičara menadžmenta znanja usmeravaju upravo na pretvaranje prećutnog i implicitnog u eksplicitno znanje. Za razumevanje navedenog dualiteta između ove dve vrste znanja potrebno je poći od same čovekove prirode. Ako je znanje koje čovek poseduje, ključni izvor njegovog

[14] Davenport, T.H., Prusak, L**.** ***Working knowledge***, Harvard Business school Press, Boston Massachusetts, 2000, str. 5.
[15] Fleming, N.,***Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?,*** Lincoln University, dostupno na www.vark-learn.com. Preuzeto sa sajta 9.12.2007.
[16] Polany, M. *The Tacit Dimension*. Prvi put objavljeno 1966., Doubleday & Co. Reprint Smith, P., Gloucester, Mass, 1983. Poglavlje 1., str.4.

prestižnog položaja, postavlja se pitanje zašto bi on svoje znanje delio sa drugim ljudima. O ovom problemu koji mnogi smatraju i jednim o osnovnih u primeni programa menadžmenta znanja u organizaciji, biće reči u daljem tekstu.

Glavni izazov kod eksplicitnog znanja jeste potpuna dostupnost i deljenje znanja koje je dostupno. Za razliku od ove vrste znanja, prećutno znanje koje ima mnogo veći značaj i vrednost za organizaciju, po svojoj prirodi mnogo je teže za usvajanje i deljenje. Iako je zajednički izazov za obe vrste znanja povezivanje onoga ko poseduje znanje i onoga kome je to znanje potrebno, u praktičnom smislu broj izazova se uvećava. Objašnjenje leži u činjenici da se za deljenje i širenje eksplicitnog znanja kroz organizaciju koriste savremena informatička i tehnološka sredstva, dok najbolje i najefikasnije rezultate u prenošenju tacit znanja kroz organizaciju daje komunikacija licem u lice i na ovoj osnovi zasnovane metode (tzv. *learning – by – doing*): mentorstvo, "šegrtovanje" i "zajednice prakse" (*communities of practice*), uz prisustvo obostranog razumevanja i poverenja učesnika u deljenju znanja.

U proteklih desetak godina organizacije su fokusirale svoje informacione tehnologije na eksplicitno, radije nego na *tacit* znanje. Postoje tri osnovna razloga za to[17]: prvo, eksplicitno znanje, često, predstavlja sastavni deo informacionih sistema organizacije, drugo, ekplicitno znanje je mnogo jednostavnije za usvajanje i širenje kroz organizaciju i, treće, čovek ima iskonsko nepoverenje prema svemu što ne može biti objektivizirano i kvantifikovano.

Za razliku od eksplicitnog znanja kod koga je potrebno upravljati njegovim sadržajem, izmeriti njegovu vrednost i kvalitet za organizaciju i učiniti ga lako dostupnim, izazovi kod tacit znanja su brojniji. Potrebno je formulisati ga u odgovarajuću komunikacionu formu. Problem se komplikuje njegovom asinhronom prirodom: po svojoj definiciji, ovo znanje je zauvek promenjivo, rastuće i konstantno dobija novi oblik, a u skladu sa poslednjim iskustvom svog vlasnika.[18] Imajući sve navedeno u vidu, osnovni zadatak menadžmenta znanja jeste da proširi nivo tacit znanja u organizaciji i obezbedi njegovo proaktivno deljenje među zaposlenima na svim organizacionim nivoima. Iako različite, ove dve vrste znanja se u praksi nalaze u međusobnoj interakciji i kombinaciji. Sposobnost jedne organizacije da bude inovativna i stvara novo znanje zavisi od njenog uspeha da mobiliše *tacit* znanje i da pospeši njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem.

1.1.3.2 Individualno i kolektivno znanje

Sa stanovišta ontologije, znanje unutar organizacije može da postoji na nivou pojedinca, kada govorimo o individualnom znanju i na nivou organizacije kao celine, kada govorimo o kolektivnom ili organizacionom znanju.

Individualno znanje je deo organizacionog znanja koje postoji u umovima i veštinama pojedinaca. Ovo znanje se koristi za rešavanja pojedinih, specifičnih zadataka i problema. Njegova glavna karakteristika je autonomija u primeni i prenosivost od pojedinca ka pojedincu. Kolektivno znanje zavisi od načina na koji se znanje širi i deli među članovima organizacije. Ova vrsta znanja akumulirana je u organizacionim pravilima, procedurama, rutinama i zajedničkim normama koje određuju kako načine rešavanja problema u praksi, tako i interakcije između svojih članova. Kolektivno znanje je ono što nazivamo "organizacionom memorijom" ili "kolektivnim mišljenjem organizacije". Kolektivno znanje radije egzistira između nego unutar pojedinaca. U zavisnosti od uspešnosti mehanizama kojima se individualno znanje pretvara u kolektivno, kolektivno znanje predstavlja u manjoj, ili većoj meri, zbir individualnih znanja u organizaciji.

Navedene podele znanja na eksplicitno i tacit, i na individualno i kolektivno znanje daju osnov za stvaranje četiri vrste znanja: "*ebrained*", "*embodied*", "*encoded*" i "*embedded*".[19]

1. "*Embrained knowledge*" (individualno – eksplicitno) zavisi od konceptualnih mogućnosti pojedinca i njegovih kognitivnih sposobnosti. To je formalno posmatrano, ili apstraktno ili

[17] Frappaolo, C.(2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company, str. 10–11.
[18] Ibid., str. 11.
[19] Lam A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. Dostupno na www.findarticles.com. Preuzeto sa sajta 16.12.2007.

teorijsko znanje. Naučno znanje, fokusirano na racionalno razumevanje i spoznaji univerzalnih principa i zakona nauke, spada u ovu kategoriju znanja.

2. "*Embodied knowledge*" (individualno – *tacit*) je znanje orjentisano na akciju. To je praktično, individualno znanje koje je bilo predmet istraživanja i M. Polanya. Ova vrsta znanja je orjentisana na praktično iskustvo, za razliku od prethodnog koje je fokusirano na teorijsko rezonovanje. Jedna od njegovih glavnih karakteristika je voluntarizam. To je specifično znanje koje se vezuje za rešavanje određenog problema, pa tako i njegovo deljenje i širenje među drugim pojedincima ne može se posmatrati odvojeno od njegove primene.
3. "*Encoded knowledge*" (kolektivno – eksplicitno), ponekad se naziva i "informacija", izražava se putem znakova i simbola. To je znanje kodifikovano i pohranjeno u nacrtima, uputstvima, pisanim pravilima i procedurama. Težnja ovog znanja je da stvori jedinstveni obrazac ponašanja u organizaciji. Apstrakcijom pojedinačnih iskustava i znanja u navedeno znanje omogućava se centralizacija i kontrola unutar organizacije.
4. "*Emboded knowledge*" je kolektivna forma *tacit* znanja sadržanog u organizacionim rutinama i zajedničkim normama. Ovo znanje je kontekstualno i disperzivno. Dinamičko je i sposobno da podrži željene obrasce ponašanja u odsustvu pisanih pravila.

1.2 Upravljanje znanjem

Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promene u konkurentskom okruženju, da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija. To je znanje koje organizacija poseduje. Znanjem, koje danas predstavlja ključni resurs koji obezbeđuje konkurentsku prednost organizacije, potrebno je adekvatno upravljati. Pod upravljanjem znanjem podrazumevamo pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno u pravom trenutku i na pravi način svim članovima organizacije na svim njenim nivoima.

Preduslov za uspešno upravljanje znanjem u jednoj organizaciji, nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim zaposlenima, već stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost organizacije. Potencijal koji organizacija ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se "*KnoVa faktor vrednosti znanja*" (*The KnoVa – knowledge value*).[20] Postoje dva bitna elementa koji utiču na navedeni potencijal: prvi, nivo usluga koji pruža kompanija i intenzitet korišćenja znanja kompanije i, drugi, nivo u kom kompanija koristi znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge.

Značaj *KnoVa* faktora je u tome što pokazuje da ako kompanija želi da bude uspešna u ekonomiji znanja, neće biti dovoljno da se fokusira samo na poboljšanje nivoa usluga ili na unapređenje znanja o aktivnostima koje nudi. Uspeh će zavisiti od dvosmernog napada u kome su i nivo usluga i nivo i sadržaj znanja povećani da bi omogućili kompaniji da ostvari veće usluge.[21]

Sve navedeno govori u prilog činjenici da se pred organizacijama u procesu upravljanja znanjem, u ekonomiji znanja, nalaze dva glavna izazova. Najpre, poslovanje u dinamičkom i promenjivom okruženju znanja, gde su proizvodi, usluge i procesi, uslovljenji postojanjem i iskorišćavanjem znanja, zahteva menadžere koji će stremiti napred i usmeravati svoju organizaciju na pravi put. Drugi izazov se sastoji u tome što se sada znanje posmatra kao osnovno sredstvo za proizvodnju ili nevidljiva imovina preduzeća, što zahteva specifične strategije, politike i sredstva kojima bi se ovom imovinom upravljalo.

Praksa upravljanja znanjem počela je 90-tih godina 20. veka kada su kompanije počele da uviđaju prednosti ovog koncepta. Tako je, *General Motors* u to vreme započeo nekoliko projekata koji su bili u vezi sa znanjem i pod rukovodstvom tzv. "*chief knowledge officer*". Kompanija *Huges Aerospace and Electronic* je uvodila inovativan sistem za beleženje informacija o problemima iz

[20] Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L., (1999) Dividenda znanja, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, str. 16 – 19.
[21] Ibid., str. 18.

područja istraživanja i razvoja koji se ponavljaju, a kompanije *Xerox*, IBM, HP su među prvima pokušali da primene svoja tehnološka dostignuća na područje upravljanja znanjem. Tri, već ustaljene prakse koje su doprinele razvoju upravljanja znanjem bile su[22]: upravljanje informacijama, upravljanje kvalitetom i upravljanje ljudskim kapitalom i resursima. Upravljanje informacijama, se razvilo tokom 70-tih i 80-tih godina i bilo je usmereno na korišćenje informacija, vrednovanje informacija i operativne tehnike, nezavisno od informacione tehnologije koja se koristi. Upravljanje informacijama (dokumenti, podaci, struktuirane poruke) fokusira se na sadržaj i kvalitet informacija i na uticaj tih informacija na primaoca ili organizaciju. Upravljanje informacijama otkriva da nemaju svi tipovi informacija podjednaku vrednost i da se njima upravlja na različite načine. Ovaj pogled je postao osnova upravljanja znanjem danas. Upravljanje kvalitetom se fokusira na klijente, zajedničke procese i zajedničke ciljeve unutar organizacije, što možemo donekle smatrati i ciljevima upravljanja znanjem. Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje ljudskih kadrova može povećati finansijske rezultate organizacije. Ova ulaganja se danas ne smatraju troškovima, već investicijom što je i jedan od osnovnih postulata upravljanja znanjem, s tim što se upravljanje ljudskim resursima fokusira na individuu, a upravljanje znanjem na šire zajednice i grupe.

Da bi organizacija mogla da se suoči sa svim izazovima dinamičkog konkurentskog okruženja potrebno je, ne samo primeniti tehnologiju, već, ujedno, i razviti sposobnost upravljanja znanjem. Novo i nepredvidivo poslovno okruženje stavlja naglasak na inovacije i kreativnost daleko više nego ikada pre. Stoga, organizacija mora da zna šta zna, šta znaju njeni zaposleni i kako na najbolji način da organizacija koristi znanje koje ima.

Jasno razmišljanje o znanju postalo je veoma važno. Vodeća pokretačka sila u tom pravcu je percepcija i realnost nove globalne konkurencije. Rapidne promene i povećanje konkurencije vode firme ka traženju održive prednosti koja će ih istaći u njihovom poslovnom okruženju. Menadžeri su shvatili da je ono što organizacija i njeni zaposleni znaju, zapravo, osnova i suština funkcionisanja cele organizacije. Posvećivanje posebne pažnje znanju u svakoj organizaciji, dovešće do stvaranja mogućnosti da se razmotri i, eventualno, poboljša svako činjenje i donošenje odluka čime se stvara osnov za stvaranje konkurentske prednosti u poslovnom okruženju.

Thomas H. Davenport i *Laurence Prusak*[23] navode da su u svom istraživanju koje se odnosilo na informacioni menadžment okupili menadžere oko dvadesetpet kompanija među kojima su bili "*Hewlett-Packard*", "*IBM*", "*AT&T*" i "*American Airlines*". Pitanje koje su menadžerima postavili bilo je šta je to što im je neophodno da znaju, a što nisu znali i kako im se može najbolje pomoći u tome. Na iznenađenje autora, skoro svi od prisutnih uspešnih menadžera ovih velikih firmi su priznali da zapravo i nemaju tačnu ideju kako da upravljaju obogaćenim informacijama i znanjem u svojim kompanijama. Čak i one firme među njima koje su bile tehnološki na visokom nivou i koje su uspele da se uhvate u koštac sa informacionom revolucijom, priznale su da nemaju nikakav efikasan metod i pristup koji bi omogućio upravljanje i razumevanje informacija, ali tako da se poboljša njihovo korišćenje kao takvih. Ono za čim su ove firme težile je, zapravo, sagledavanje suštine. One su tražile najbolju praksu, nove ideje, kreativno sadejstvo i saradnju, što ne može pružiti informacija, bez obzira koliko se dobro njom upravlja. Ova vrsta rezultata moguća je jedino, po mišljenju autora, stvaranjem efektivne koristi od znanja. Jasno je da većina potrebnog znanja već egzistira unutar njihovih organizacija, ali nije pristupačna u trenutku kada se traži. Postojeću situaciju najbolje je opisao Leo Platt, CEO *Hewlett-Packarda* sada već čuvenom, i mnogo puta citiranom izjavom: "Kada bi *Hewlett-Packard* znao šta *Hewlett-Packard* zna, bili bismo tri puta profitabilniji". Na taj način on je izrazio veru u potencijalnu vrednost znanja, koje se deli među izvršiocima u organizaciji i koje zahteva efikasan koncept upravljanja znanjem.

[22] Upravljanje znanjem, www.wikipedia.org. Preuzeto sa sajta 17.12.07.
[23] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) ***Working Knowledge***, Harvard Business school Press, Boston Massachusetts, str. XXI

1.2.1 Intelektualni kapital

Prvi koji je definisao intelektualni kapital i na taj način pokrenuo koncept intelektualnog kapitala bio je Thomas Stewart u seriji svojih članaka u magazinu *Fortune* počevši od 1991. godine. Po mišljenju ovog čuvenog autora kompanije sve više zavise od znanja – patenti, procesi, veštine menadžmenta, tehnologije, informacije o klijentima i snabdevačima, iskustvo. Kada se ovo nabrojano znanje poveže zajedno, dobija se intelektualni kapital. U literaturi možemo naći i druge definicije intelektualnog kapitala – od zbira korisnog i upotrebljivog znanja kako zaposlenih u organizaciji, tako i njenih klijenata, pa do zbira i sinergije kompanijskog znanja, iskustva, veza, procesa, otkrića, inovacija, prisustva na tržištu i uticaja na društvo. Najkraće rečeno, intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju zaposleni u nekoj organizaciji. Za razliku od realne i opipljive imovine (*tangible assets*) koju čine zemljište, zgrade, oprema itd., intelektualni kapital je neopipljiv (*intagible assets*). Intelektualni kapital je intelektualni materijal – znanje zaposlenih, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koje može da se upotrebi za kreiranje dodatne vrednosti organizacije. Teško ga je identifikovati, još teže efikasno razviti.[24]

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala:[25]

- Ljudski kapital ili sposobnosti (iskustvo, veštine i sposobnosti ljudi);
- Struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi)
- Tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, marka, licenca, franšiza)

Ono što je potrebno naglasiti jeste činjenica da je intelektualni kapital glavni pokretač inovacija i konkurentske prednosti u današnjoj, na znanju baziranoj ekonomiji Sa sigurnošću možemo tvrditi da intelektualni kapital danas predstavlja ključ strategijskog preimućstva za organizaciju, a menadžment intelektualnog kapitala je glavni faktor konkurentske prednosti organizacije.

Menadžment intelektualnog kapitala uključuje:[26]

- Utvrđivanje baze intelektualnog kapitala koja pokreće strategijske performanse organizacije;
- Vizuelizaciju puteva transformacije intelektualnog kapitala;
- Merenje stepena ostvarljivosti transformacije intelektualnog kapitala, posebno stepena dinamike njegove transformacije;
- Razvoj intelektualnog kapitala uz korišćenje sredstava menadžmenta znanja;
- Interno i eksterno izveštavanje o rezultatima poslovanja, tj. stvaranja dodatne vrednosti, uz pomoć intelektualnog kapitala.

Prvi korak u menadžmentu intelektualnog kapitala je identifikacija ključnih resursa intelektualnog kapitala u organizaciji. Tradicionalno, polazna tačka je strategija kojom organizacija identifikuje najvažnije resurse, posebno resurse menadžmenta znanja, po redu kojim se postižu strateški ciljevi. Imajući uvid u osnovu resursa firme, dobija se set organizacionih resursa koji će biti pokretači strateškog razvoja firme. Resursi intelektualnog kapitala uključuju ljudske resurse (veštine, *know how*, kompetencije), stejkholderske odnose (odnose sa korisnicima usluga, licence, distribuciju) i organizacione resurse (sisteme, procese, organizacionu kulturu, filozofiju menadžmenta, intelektualna dobra, brend). Blisko povezani sa intelektualnim kapitalom su i fizički resursi (nekretnine, mreže) i finansijski resursi (investicije, novac) koji, svi zajedno, omogućavaju stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju

[24] Stewart, T.A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday, Currency,1997., str. X
[25] Hope, J. and Hope, T. Competing in the Third Ware: the Ten Key Management Issues of the information age, Harvarda Business School Press, 1997., str. 69.
[26] Marr, B., Gupta, O., Pike. S., and Roos, G. *Intelectual capital and knowledge mangement effectiveness, Management Decision 41/8, 2003.)*

Drugi korak je utvrditi kako intelektualni kapital pomaže da se postignu strateški ciljevi organizacije. Ova vizuelna prezentacija uzročno posledičnih odnosa između različitih činilaca u firmi, poznata je kao strategijska mapa (*Kaplan* i *Norton*, 2000) ili mapa uspeha (*Neely*, 2002). Ove mape kao poslovna logistika firme, predstavljaju puteve i načine stvaranja novih vrednosti koji vode ka postizanju strateških ciljeva. Na osnovu navedenih mapa organizacija može da prati indikatore delatnosti koji će joj pomoći da evidentira situacije u kojima je organizacija uspešna u implementiranju svoje strategije.

Kapacitet organizacije meri se znanjem svojih zaposlenih, kao i kolektivnim, tj. organizacionim znanjem. To i objašnjava zašto organizacije pokušavaju da budu organizacije koje uče težeći kontinuiranom razvoju svojih pokazatelja znanja. Važna strategijska uloga znanja je da definiše koncepte, pristupe i sredstva kojima će se intelektualni kapital pretvoriti u identifikovane i korisne resurse.

S obzirom na temu ovog rada, važno je naglasiti da se menadžment znanja prepoznaje kao osnovna aktivnost za nastajanje, razvoj i opstajanje intelektualnog kapitala u organizaciji. To znači da je uspešan menadžment intelektualnog kapitala tesno povezan sa procesima menadžmenta znanja u organizaciji, što dalje znači da uspešna implementacija i korist od menadžmenta znanja uslovljava porast intelektualnog kapitala.

Veza između menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala posebno se naglašava definišući[27] menadžment znanja kao grupu procesa i praktičnih aktivnosti koje organizacija koristi kako bi se povećala vrednost koja se dobija primenom intelektualnog kapitala firme. U skladu sa navedenom definicijom, ne postoje dve iste implementacije programa menadžmenta znanja, a s obzirom na različite socio-kulturološke aspekte i razlike u percepcijama i filozofijama ljudi koji se nalaze u centru svake primene menadžmenta znanja.

Razlog zašto kompanije ulažu u menadžment znanja je, s jedne strane, što im on daje prednost u odnosu na konkurenciju i, s druge strane, što na taj način pokušavaju da neutrališu konkurentsku prednost drugih kompanija. Nonaka i Konno[28] smatraju da kreacija znanja zahteva kontekst koji oni nazivaju "ba" (kao ekvivalent "*place*" na engleskom). "Ba" je zajednički prostor koji može biti fizički, virtuelni ili mentalni. Znanje, za razliku od informacije, ne može biti odvojeno od konteksta – ugrađen je u "ba". Potreba za "ba" implicira da, u težnji da organizacija uspe sa programom menadžmenta znanja, praksa menadžmenta znanja u organizaciji podrazumeva kreiranje znanja kako od strane pojedinaca, tako i od strane grupa. To dalje znači da različiti delovi organizacije koriste različite programe menadžmenta znanja da bi ostvarili svoju strategijom zacrtanu funkciju i da se globalni menadžment znanja jedne organizacije mora prilagođavati potrebama pojedinih delova organizacije.

U savremenom poslovanju potrebno je da organizacija odredi uspešan pristup menadžmentu znanja unutar okvira intelektualnog kapitala. Razumevanjem različitih vrednosti i transformacija znanja, organizacija ide ka razumevanju zahteva pojedinih grupa unutar organizacije. To omogućava organizaciji da dizajnira program menadžmenta znanja koji najbolje odgovara njenim zaposlenima u težnji da razviju efikasan sistem upravljanja svojim znanjem. Organizaciji je potrebno da prepozna različite potrebe i načine kreiranja znanja u cilju uspešnog menadžmenta svog intelektualnog kapitala.

1.2.2 Znanje kao nevidljiva imovina organizacije

Govoreći o intelektualnom kapitalu, pomenuli smo razliku između realne i opipljive imovine (*tangible assets*) koju čine zemljište, zgrade, oprema itd. i neopipljive imovine (*intagible assets*) koju čini znanje organizacije tj. njen intelektualni kapital. O znanju kao nevidljivoj strukturi

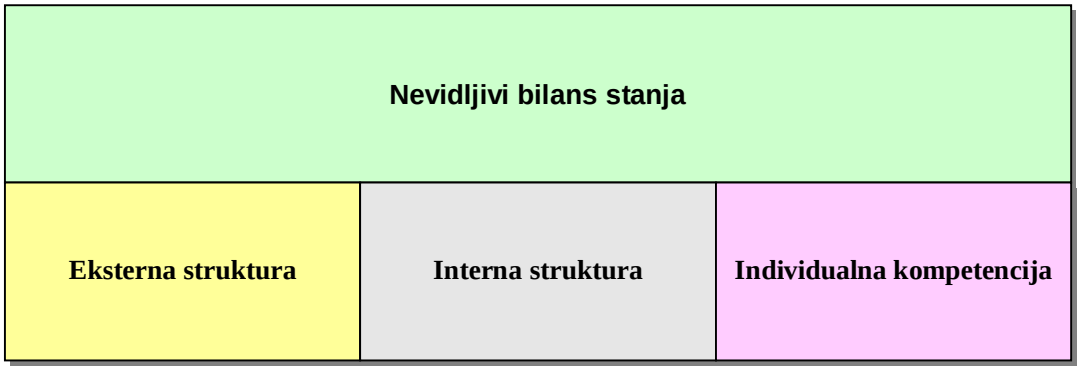
[27] Marr, B., Gupta, O., Pike, O., and Roos, G. *Intelectual capital and knowledge mangement effectiveness*, Management Decision 41/8, 2003.
[28] Nonaka, I. and Konno, N., *The koncept of 'ba': building a foundation for knowledge creation, California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54, 1998

organizacije posebno govori Karl – Erik Sveiby navodeći tzv. "nevidljivi" bilans stanja. Nevidljivi, nematerijalni deo bilansa stanja se po njemu može klasifikovati na tri vrste ("familije")[29]:

Interna struktura koja se sastoji od patenata, koncepata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema. Oni su kreirani od strane zaposlenih, vlasništvo su organizacije i predstavljaju njen sastavni deo. U internu strukturu spada i organizaciona kultura. Zajedno sa zaposlenima interna struktura čini ono što generalno nazivamo "organizacijom".

Eksterna struktura se sastoji od veza i odnosa sa korisnicima, dobavljačima, a tu spada marka, žig, reputacija, odnosno imidž. Vrednost ove imovine zavisi od toga kako kompanija rešava probleme korisnika usluga, tako da je ovde uvek prisutan element nesigurnosti. Reputacija i odnosi sa korisnicima usluga mogu biti dobri ili loši i podložni su promenama tokom vremena. Ova vrsta imovine u literaturi se često označava kao relacioni kapital.

Individualna kompetencija je sposobnost pojedinca da deluje u različitim situacijama. Ona uključuje veštine, obrazovanje, iskustvo, vrednosti i socijalne veštine. Kompetencija ne može biti vlasništvo nikoga do samog pojedinca koji je poseduje. Ljudi sa svojim kompetencijama teže da budu lojalni kompaniji, ukoliko ih ona adekvatno nagradi i vrednuje i ukoliko imaju osećaj zajedničke odgovornosti.



Slika 1-3. Nevidljivi bilans stanja [30]

Teorija o "tri familije" je prvi put objavljena u "*Sveiby & al.*" 1988. godine[31]. Karl Erik Sveiby naglašava, dalje, da su jedini pravi pokretači u biznisu ljudi. Sve vrednosti i strukture rezultat su aktivnosti ljudi i njihova dalja egzistencija ultimativno zavisi upravo od njih. Pojedinci u organizacijama kreiraju eksterne i interne strukture da bi izrazili sebe i svoje potencijale. Ukoliko menadžeri uspeju pravilno da usmere napore svojih zaposlenih, tj. svoje unutrašnje snage, mogu kreirati nevidljivu strukturu kao što su bolji poslovni procesi, na primer. Kada se usredsrede i usmere pažnju koja dolazi spolja, mogu kreirati takođe, nematerijalne strukture, kao što su odnos sa korisnicima usluga ili nova iskustva.

Ekonomska vrednost odnosa sa korisnicima nije više nevidljiva. Razlog zašto pomenuta vrednost odnosa sa korisnicima deluje danas nevidljivo jeste zato što ne postoji generalno prihvaćena definicija i merljivost ove vrednosti u skladu sa standardima. Ovo nikako ne znači da je nemoguće i nevažno meriti ovu vrednost, već samo da je na osnovu nje teško porediti kompanije međusobno i protekom vremena.

Ljudi u kompaniji mogu da koriste svoje kompetencije u dva osnovna pravca: spoljni pravac, radeći sa korisnicima proizvoda i usluga i, unutrašnji pravac, gradeći organizaciju. Rad sa korisnicima koji rezultira građenjem odnosa sa njima i imidžom na tržištu, delimično je

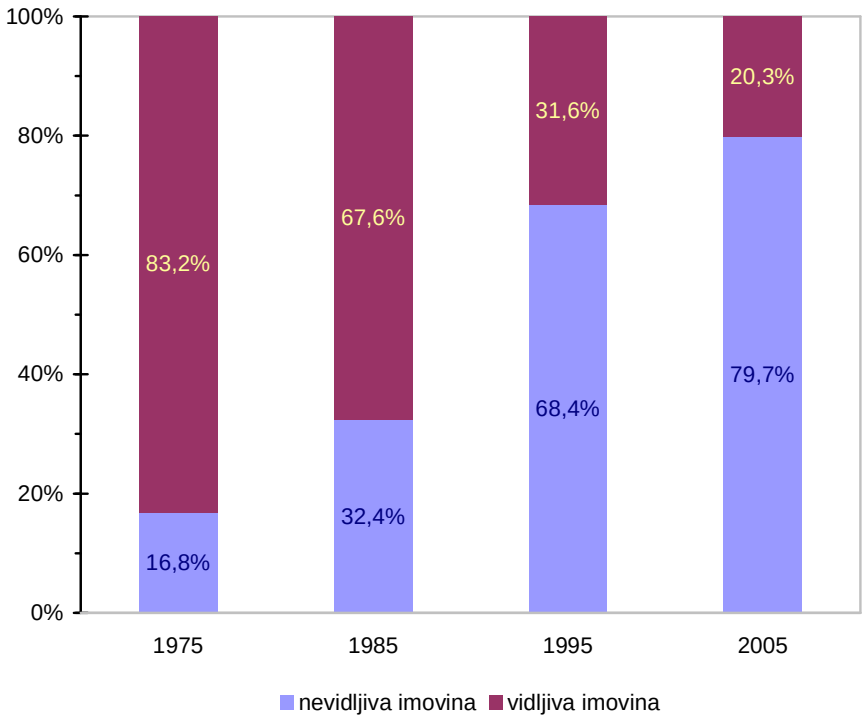
[29] Sveiby, K.E. *The Invisible Balance Sheet*, 8 September 1997, Dec. 1998, Oct 2001. Dostupno na www.sveiby.com. Preuzeto sa sajta 15.11.2007.
[30] Sveiby, K.E.,"*The Invisible Balance Sheet*", www.sveiby.com. Preuzeto sa sajta 15.11.2007.
[31] (Sveiby & al. 1988): *Den nya Arsredovisningen*, (The New Annual report) i 1989. u The Swedish book "The Invisible Balance Sheet".

"vlasništvo" kompanije i možemo ga nazvati **eksternom strukturom**. Interni rad ljudi rezultira kreiranjem **interne strukture** koja se u literaturi naziva "organizacija".

"Struktura" je delom nezavisna od individua i neki njeni ostaci uvek ostaju, pa i kad veći deo zaposlenih napusti kompaniju. Čak i kad najvredniji pojedinci reše da odu iz organizacije, što i jeste njihova individualna odluka, delovi interne i eksterne strukture će ostati netaknuti (kao što su npr. ime, softver, registri, baze podataka) i služiti kao platforma za novi početak.

Tokom poslednjih 20-ak godina znanje kao nevidljiva imovina se osnažio kao glavna imovinska kategorija u organizacijama. Trideset godina ranije fabrike, mašine i oprema činili su preko 80% tržišne vrednosti organizacija. Tendencija povećanja vrednosti znanja kao neopipljive imovine u tržišnoj vrednosti poznatih svetskih korporacija nastavlja se jačanjem organizacija kao "inteligentnih organizacija", "organizacija znanja", "organizacija koje uče", tj. organizacija koje se zasnivaju na menadžmentu znanja i gde rade, kako je Drucker prvi upotrebio izraz – radnici znanja (*Knowledge Worker*).[32] Danas, u doba ekonomije znanja, sudeći prema izveštaju *Ocean Tomo, Intelectual Capital Equity*, struktura ove vrednosti mogla bi se predstaviti na sledeći način[33]:

Grafikon 1-1 Procentualni odnos vidljive i nevidljive imovine organizacija[34]



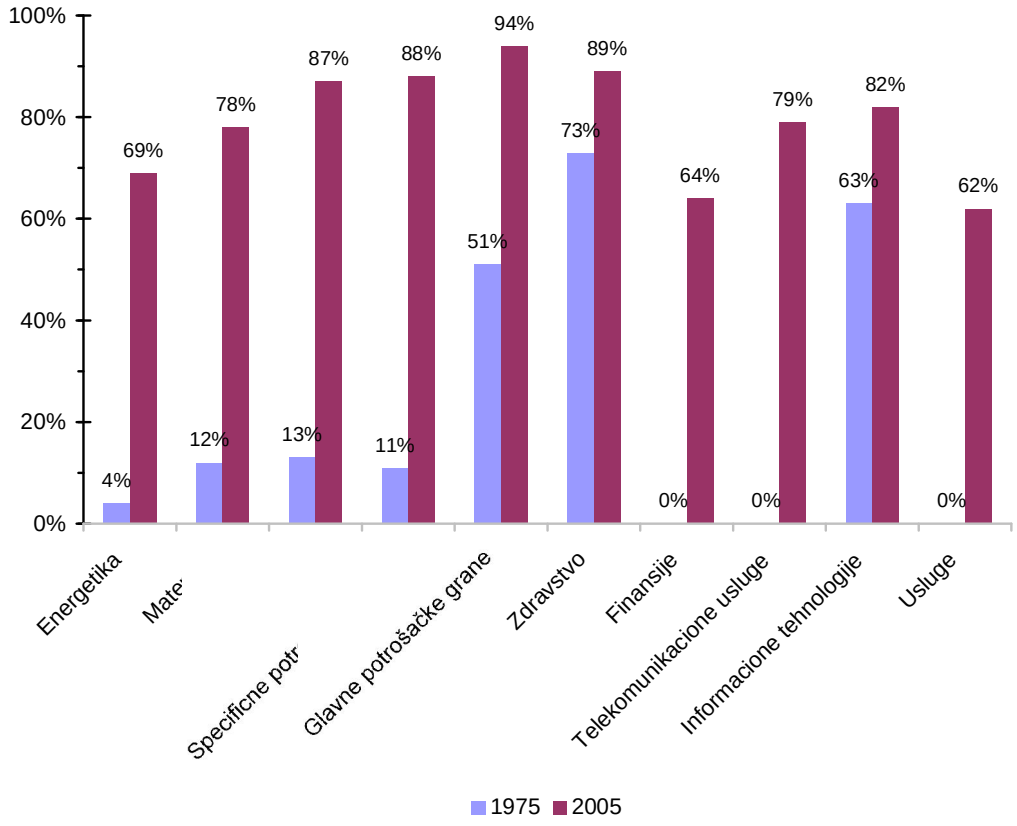
Komponente tržišne vrednosti imovine organizacije (S & P 500)

Vrlo je zanimljivo analizirati kretanje nevidljive imovine u vrednosti organizacija po industrijskim sektorima, od 1975. godine pa do 2005. Mnogi investitori veruju da je učešće nevidljive imovine u totalnoj vrednosti organizacija veće u tehnološki visoko razvijenim sektorima industrije, kao što je slučaj sa zdravstvom i informacionim tehnologijama. Istorijski posmatrano, 1975. godine

[32] Mašić B. , *Knowledge management*, Zbornik radova sa naučnog skupa "Knowledge management", Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, str. 15 – 16.
[33] Ocean Tomo. Intelectual Capital Equity, *The Power of Intagible Assets, An Analysis of the S&P 500*, dostupno na www.icknowledgecenter.com/WhitePapers/OceanTomo S&P500 pdf, preuzeto sa sajta 3.1.2008.
[34] Ibid.

nevidljiva vrednost je činila 73% vrednosti zdravstvenog sektora, 63% vrednosti sektora informacione tehnologije, ali manje od 15% vrednosti svih ostalih sektora. Do 2005. godine skoro tri četvrtine vrednosti svih industrijskih sektora predstavlja nevidljiva imovina. Sve navedeno možemo videti na grafikonu 1-2:[35]

Grafikon 1-2 Procentualno izražena nevidljiva vrednost imovine po industrijskim granama 1975. i 2005. godine



1.3 Lanac znanja

Za razumevanje koncepta menadžmenta znanja, neophodno je poći od samog znanja i njegovog kretanja kroz organizaciju, a kako bi se ustanovile određene zakonitosti ovog kretanja i, samim tim, veće mogućnosti uspešnog upravljanja znanjem u organizaciji, kako bi se stvorila i održala njena konkurentska prednost. U svojoj knjizi *Corporate Instinct*, autori Koulopoulous, Spinello i Toms definišu koncept lanca znanja[36] koji je od veoma velike važnosti za razumevanje kretanja i razvoja znanja unutar organizacije. Po autorima, postoji četiri veze u lancu znanja koji utiču na jedinstvenost, specifičnost i dugotrajno održavanje konkurentske prednosti jedne organizacije. To su:

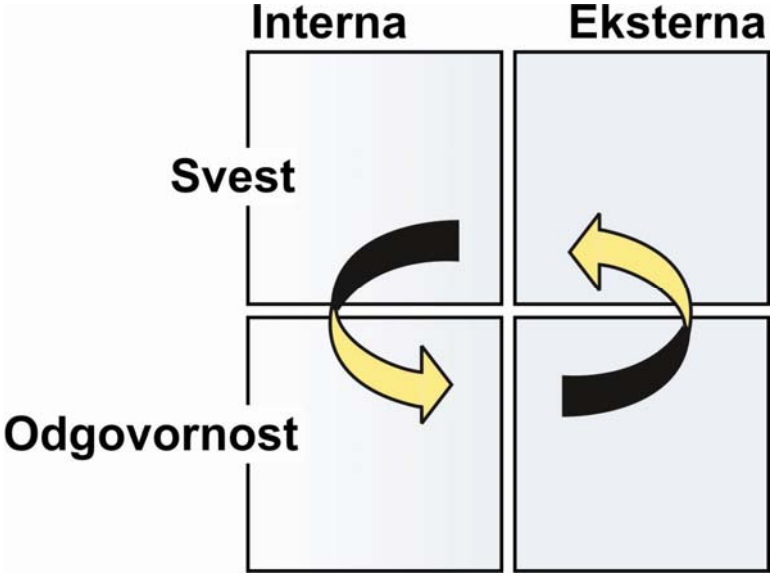
- Interna svest
- Interne odgovornosti

[35] Ocean Tomo. Intelectual Capital Equity, *The Power of Intagible Assets, An Analysis of the S&P 500*, dostupno na www.icknowledgecenter.com/WhitePapers/OceanTomo S&P500 pdf, preuzeto sa sajta 3.1.2008.

[36] Koulopoulous, T., Spinello, R. i Toms, W. (1997) *Corporate Instinct, Building a Knowing Enterprise for the 21st Century*, ITP, International Thomson Publishing Company, str. 31 – 34.

- Eksterne odgovornosti
- Eksterna svest

Značaj lanca znanja je u tome što svojim interakcijama dovodi do serija inovacija u organizaciji. Što je propustljivost među vezama veća, brža je i brzina inovacija u organizaciji. Na slici 1-4 grafički je prikazano kretanje kroz lanac znanja.



Slika 1-4. Kretanje kroz četiri ćelije lanca znanja[37]

Interna svest predstavlja sposobnost organizacije da u kratkom roku proceni veštine i kompetencije kojima raspolaže. Tu spada poznavanje talenata koji u organizaciji postoje u proteklom periodu, *know-how*, procesi, zajedničke prakse. Jaka interna svest fokusirana je na izazove ne samo onoga što je već urađeno, već i onoga što je moguće uraditi u budućnosti. **Interne odgovornosti** podrazumevaju sposobnost organizacije da iskoristi svoju internu svest. Organizacija može biti svesna svojih snaga i zahteva tržišta, ali ukoliko nije u mogućnosti da adekvatno izazove promene unutar sebe same, a da bi išla u susret promenjivim zahtevima tržišta, njene kompetencije su sporne. Interne odgovornosti razmatraju koliko brzo organizacija može svoje kompetencije da pretvori u akciju da bi odgovorila na zahteve tržišta i korisnika usluga. **Eksterne odgovornosti** predstavljaju sposobnost organizacije da se na najbolji mogući način susretne sa zahtevima tržišta. Eksterne odgovornosti se mere sposobnošću da se efikasno i blagovremeno odgovori na spoljne šanse i pretnje. Ovo je suština kompetitivne prednosti – nivo sposobnosti da se odgovori na uslove okruženja na brži i efikasniji način nego što će to uraditi konkurencija. **Eksterna svest** je odraz u ogledalu interne svesti. To je sposobnost organizacije da razume kako tržište prima vrednost njenih proizvoda i usluga, da razume ko su njeni potrošači i korisnici usluga, koje su njihove želje, ko je konkurencija organizacije, ko je konkurencija konkurencije, kakvi su trendovi na tržištu, kakva je državna regulativa i ostale tržišne sile koje egzistiraju izvan organizacije.

Lanac znanja u organizaciji uvek predstavlja mešavinu pozitivnih i negativnih atributa. U organizacijama koje se rukovode upravljanjem znanjem, sve navedene veze su propustljive i međusobno dozvoljavaju efikasan transfer znanja, što bi grafički prikazano, izgledalo kao u tabeli 1-1:

[37] Frappaolo, C.(2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company, str. 14.

Tabela 1-1 Status lanca znanja unutar organizacije koja je rukovođena znanjem

	Interna	Eksterna
Svest	Uvek prisutna kolektivna svest o sopstvenim snagama i slabostima kroz strukturalne delove i granice. Iskustvo se deli, a fokus je na kompetencijama i talentima, ne proizvodima.	Konstantno uklanjanje filtera između tržišta i njegovih inovativnih kapaciteta, u cilju ostvarivanja saradnje sa korisnicima usluga i potrošačima. Organizacija misli daleko unapred u pravcu formiranja saradnje sa potencijalnom konkurencijom
Odgovornost	Sposobnost da se po potrebi raspolaže potrebnim veštinama i to na osnovu procene interne svesti o sopstvenim resursima i eksternih zahteva /šansi tržišta	Razumevanje tržišta sa svim njegovim atributima. Fokus je na uslugama koje se pružaju klijentima, nasuprot formiranju cene, i stvaranje znanja kao dodate vrednosti za kupca, tj. korisnika usluga

Uspešnost lanca znanja u jednoj organizaciji ne postiže se postizanjem izvrsnosti u samo jednom od navedenih kvadrata, već uspehom u svakom od njih. Taj uspeh se meri brzinom kojom znanje struji kroz sve četiri veze lanca znanja u jednoj organizaciji.

1.4 Ekonomija znanja

Prvi koji je uvideo značaj koji znanje ima i može imati u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini i koji je takvu ekonomiju nazvao ekonomijom znanja, bio je čuveni Peter Drucker. U 12. poglavlju svoje knjige *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, koje nosi naziv Ekonomija znanja (*The Knowledge Economy*)[38], Drucker se fokusira na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti. Pored eksplozivnog razvoja tehnologije, globalizacije i stvaranja svetske ekonomije, kao i pojave novih političkih i socijalnih izazova koji menjaju društvo i ekonomiju sadašnjice, kao osnovno obeležje nove ekonomije Drucker naglašava znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije stavi znanje i obrazovanje, kao i njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini.

Gotovo svi autori koji se bave definisanjem ključnih odlika i karakteristika ekonomije znanja, saglasni su da su glavni pokretači ove ekonomije: globalizacija koja se odlikuje otvorenom ekonomijom, globalnom hiperkonkurencijom i međuzavisnošću biznisa i poslovanja; znanje i intelektualni kapital kao ključni strategijski faktor sticanja konkurentske prednosti; razvoj tehnologije i na tom osnovu elektronsko povezivanje sveta i, naravno, promene, kontinuirane, rapidne i kompleksne.

Pomeranje (eng. *shift*) od industrijske ka ekonomiji znanja promeniće način razmišljanja ljudi, ne samo u ekonomiji, već i u stvaranju sistema vrednosti u njihovom svakodnevnom životu. Koje su to osnovne karakteristike ekonomije znanja u odnosu na postojeću ekonomiju? To su, pre svega, ekonomski razvoj i promene na tržištu koje više nisu spore i predvidljive, već su ekstremno brze i nepredvidljive. Životni vek proizvoda i tehnologija je kratak, a ključni nosioci ekonomije nisu više velike industrijske firme, već inovativne preduzetničke firme zasnovane na znanju. Za razliku od konkurencije u staroj ekonomiji koja bi se mogla okarakterisati rečenicom "veliki jedu male", sada bi se akcenat mogao staviti na brzinu i na glavnu rečenicu "brzi jedu spore". Ako je naglasak do sada bio na stabilnosti, u budućnosti će biti na menadžmentu promene (*change management*). Ključni faktor uspeha više nije kapital, sada su to: ljudi, znanje, sposobnost. Automatizaciju i mehanizaciju zamenjuje *e-business* i kompjuterski dizajn. Više nije važna veština u smislu

[38] Drucker, P. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, prvo izdanje 1969. godine, izdavači originala Harper & Row, str. 263 - 268.

zvanične diplome, već kontinuirano učenje, nije bitno šta se zna, nego koliko brzo može da se nauči. Konfrontacija ustupa mesto kooperaciji i timskom radu, a zaposleni se posmatraju ne kao trošak, nego kao investicija.[39]

Znanje i kontinuirano učenje predstavljaju ključni element uspeha u novoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja. Dominantna komponenta u vrednosti koju proizvod ima za korisnika proizvoda/usluga upravo je znanje ugrađeno u taj proizvod ili uslugu. Stoga, pomak ka znanju kao primarnom izvoru vrednosti, čini da novom ekonomijom treba da rukovode oni koji na efektivan i efikasan način upravljaju znanjem – koji osvajaju, stvaraju, čuvaju, dele i na novi način kombinuju znanje u organizaciji i ugrađuju ga u proizvode i usluge, ali brže nego što to čine njihovi konkurenti.

U poslovanju savremenih organizacija u ekonomiji znanja jasno se uočavaju dve pojave koje govore o potrebama da se promene ustaljeni stavovi organizacije prema svojim potrošačima i tržištu u celini. Jedno je zaokret od proizvoda ka uslugama i, drugo, posmatranje znanja kao proizvoda.[40]

Zaokret od proizvoda ka uslugama rezultat je povećane pažnje zadovoljenju potreba kupaca i sticanju njihove lojalnosti. S tim u vezi povećava se broj kompanija koje se bave pružanjem usluga, a broj poslova u industrijskom sektoru se drastično smanjuje. Ekonomija znanja se fokusira na iskustvo korisnika usluga, a sami proizvodi i usluge služe kao sredstvo za razumevanje tog cilja. U tom smislu, zahvaljujući neverovatnom broju, protoku i deljenju informacija o potrebama, zahtevima i iskustvu kupaca, uz pomoć tehnologije, usluge se, inoviraju u pravcu zadovoljenja sve više rastućih i sve specifičnijih potreba korisnika usluga.

Znanje se u ekonomiji znanja posmatra kao proizvod. To znači da se znanje koje organizacija poseduje sada koristi i kombinuje na jedan nov i kreativan način. Posmatranje znanja kao proizvod omogućava ne samo pružanje usluga sa dodatom vrednošću za potrošača i korisnika usluga, nego i podsticanje inovacija na svim nivoima organizacije. U literaturi se navode primeri firmi koje su na nov način koristile svoju neopipljivu imovinu da bi sebi stvorile nove poslovne mogućnosti na tržištu: *Mars*, kompanija za proizvodnju čokoladica upotrebila je svoj širom sveta poznati brend kao lansirnu rampu za novi sladoled, što se smatra najuspešnijim lansiranjem proizvoda u ovoj industriji do sada i kreiranje potpuno nove kategorije sladoleda; *Viktorinoks*, firma koja je poznata po proizvodnji švajcarskog vojnog noža, iskoristila je svoj brend i lansirala na tržište švajcarske vojne satove; *Harley Davidson* je iskoristio svoje ime da predstavi modnu liniju, modne dodatke, mirise, čak i lanac popularnih restorana.

Da bi u ekonomiji znanja kompanija bila uspešna i ostvarila svoju konkurentsku prednost, potrebno je da znanjem koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti, tzv. *KnoVa* – faktor vrednosti znanja (*The KnoVa – knowledge value*), u ekonomiji znanja zavisi od dva bitna elementa: nivoa usluga koje pruža kompanija i intenziteta korišćenja znanja kompanije; i nivoa u kom kompanija koristi znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge. U tom smislu, da bi jedna organizacija dobila svojstvo *KnoVa* kompanije, potrebno je da poseduje šest osnovnih sposobnosti:[41]

1. Sposobnost za proizvodnju. Mnoge kompanije znanju samo jedno: da proizvedu robu i pružaju usluge. Sada to moraju da urade uz pravilnu primenu znanja u okviru odgovarajućih struktura i procesa. To znači da je potrebno da koristeći znanje kompanije omoguće stalnu kontrolu složenih poslovnih procesa, obezbeđivanje i usklađivanje mreže mnogobrojnih dobavljača, najefikasniji i najjeftiniji način da proizvod stigne do korisnika itd.
2. Sposobnost da se odgovori. Veliki broj savremenih kompanija koje sa uspehom održavaju svoje mesto u vrhu konkurentskog okruženja smatraju da se tajna njihovog uspeha krije upravo u brzom odgovoru na promene i zahteve tržišta. Jedan od načina da se postigne ovaj

[39] Kotelnikov, V., *New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy*, www.1000ventures.com , preuzeto sa sajta 1.2.2008.
[40] Tisen, R., Andriessen, D., Depre, F. L. (2006) Dividenda znanja, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, str. 12 – 15.
[41] Ibid, šire, str. 16 – 40.

zahtev jeste bliska povezanost sa potrebama klijenata, uvođenjem poslovnih jedinica od kojih svaka pokriva određeni segment tržišta. Ove poslovne jedinice omogućavaju decentralizaciju autoriteta, tako da svaka od njih najbrže donosi odluke kako da odgovori zahtevima tržišta.

3. Sposobnost predviđanja. Da bi stvarno bila uspešna, kompanija mora biti u stanju da sagleda celokupnu sliku poslovnog okruženja i ne samo da odgovara na trendove, nego da ih i predviđa.
4. Sposobnost kreiranja. Kompanije stalno moraju da traže načine da održe svoju konkurentsku prednost. To uveliko zavisi od njihove sposobnosti da kreiraju znanje i to na razne načine: stvaranje novih proizvoda ili tehnologija, upotreba postojećeg znanja na novi način, sticanje novog znanja o klijentima i sl.
5. Sposobnost učenja. Koncept organizacije koja uči popularisan je knjigom Petera Sengea "Peta disciplina". Organizacija koja uči bi bila organizacija koja podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima, koja je razvila sposobnost da stalno uči, prilagođava se i menja i u kojoj zaposleni upravljaju znanjem tako što ga stalno usvajaju i međusobno razmenjuju i spremni su da ga primene kada donose odluke ili obavljaju posao. Praksa je pokazala koliko je za zaposlene važno i korisno da uče iz svojih iskustava, iz sopstvene prakse, ali i od konkurencije i svojih kolega.
6. Sposobnost trajanja. Radnici znanja će imati presudnu ulogu u ekonomiji znanja. Kompanije će morati da se prilagođavaju njihovim mogućnostima da traže bolje uslove rada i veću autonomiju, a sa druge strane biće primorane da razviju način na koji će moći da se revitalizuju i to stalnim ažuriranjem i obnavljanjem znanja svojih zaposlenih.

Dosadašnje teorijsko istraživanje postavilo je osnovu za razumevanje znanja kao faktora za sticanje i održivosti konkurentske prednosti. Da bi se dalje produbilo saznanje o mestu koje znanje ima i može imati u turbulentnom i promenjivom okruženju ekonomije znanja, u narednom poglavlju ćemo akcenat staviti na istraživanje suštine procesa menadžmenta znanja i njegovog značaja za savremeno poslovanje.

POGLAVLJE

2

Suština i proces menadžmenta znanja

- **Pojam koncepta menadžmenta znanja**
- **Istorijat koncepta menadžmenta znanja**
- **Značaj koncepta menadžmenta znanja u savremenoj ekonomiji**
- **Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja**
- **Glavni pristupi i modeli koncepta menadžmenta znanja**
- **Glavne dileme koncepta menadžmenta znanja**
- **Povezanost koncepta menadžmenta znanja sa konceptima radikalnih promena u organizacijama**
- **Perspektive koncepta menadžmenta znanja**

2.1 Pojam koncepta menadžmenta znanja

Kao što smo već naglasili ranije, poslednje godine dvadesetog veka dovele su do porasta interesa za znanjem kao jedine forme koja može garantovati osvajanje konkurentske prednosti organizacije. Opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo od njene sposobnosti da se prilagodi dinamici poslovnog okruženja. Tradicionalni faktori proizvodnje – zemlja, radna snaga i kapital više nemaju primat u osvajanju konkurentke prednosti, ili, kako je rekao Peter Drucker "Osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga... to jeste i biće znanje."[42]

Kako intelektualna komponenta proizvoda i usluga sve više dobija na značaju, tako i razvoj menadžmenta znanja unutar organizacije dobija sve veći prioritet. Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj poslovnoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja (*knowledge economy*). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje.[43] Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Sve moderne kompanije se takmiče u znanju, ali ako se ne koristi i ako nije u svakom trenutku dostupno svima kojima je potrebno, znanje koje postoji u okviru kompanije postaće bezvredno. Stalna inovacija postala je neophodnost. Čuvena je rečenica direktora *Northern Telecoma*, Dejvida Vajsa[44]: "U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija – brze i mrtve." Izbor je jednostavan – organizacije su ili brze ili zaboravljene. Nova ekonomija ne poznaje ograničenja brzine.

Kao pomoć organizacijama u njihovoj transformaciji iz industrijskog u društvo znanja, 80-te i 90-te godine dvadesetog veka donele su mnoge menadžment koncepte uključujući: Organizaciju koja uči (Peter Senge); Intelektualni kapital kao objašnjenje razlike između tržišne i stvarne vrednosti organizacije; Jezgro kompetentnosti; TQM (*Total Quality Management*); Reinženjering poslovnih procesa; *Downsizing*; *Outsourcing*; *Knowledge management* i mnoge druge.

Odakle takva eksplozija interesovanja za znanje? Prvo, znanje postaje najvažniji i najdragoceniji resurs u savremenoj industrijskoj ekonomiji. Drugo, znanje predstavlja glavnu determinantnu inovativnosti i profitabilnosti jedne organizacije. Konačno, priroda poslovnih organizacija se menja i karakteriše se, između ostalog, i posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja.

Mi živimo u ekonomiji koja je rukovođena znanjem. Kompanija je uspešna i dobra samo koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Menadžment znanja se bazira na ideji da se najvredniji resurs organizacije nalazi u znanju njenih zaposlenih. Iz tog razloga, uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavisi od efikasnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najefikasniji mogući način.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme.

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim

[42] Drucker, P. (1993) *Post Capitalist Society, Oxford*, Butterworth - Heinemann
[43] Davenport, T., Prusak, L. (2000) Working Knowledge, *How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
[44] Peters, T. (1992) Liberation Management, Alfred, P. Knopf, New York

manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju menadžmenta znanja kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrednost.

Menadžment znanja (*Knowledge management* – KM), je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije. Ukorenjen je u mnogim disciplinama uključujući bisnis, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Multidisciplinarnost menadžmenta znanja Skyrme potkrepljuje sledećim argumentima:[45]

- Menadžment znanja se izgrađuje na svim oblicima poslovne transformacije kao što su *Total Quality Management* i *Business Proces Redesign*.
- Potreba za inovacijama vodi do neophodnosti za protokom znanja kroz organizaciju.
- Povećana potreba za protokom podataka dovodi do neophodnosti upravljanja protokom informacija.
- Sistemi zanovani na znanju, kao što su "ekspertski sistemi" pokazuju šta organizacija može da uradi sa znanjem.
- Povećana važnost intelektualne imovine: vrednost kompanije nije u njenoj fizičkoj imovini, već u onome što ona zna.
- Posvećivanjem pažnje onome što nazivamo "organizacija koja uči", organizacija može konstantno da razvija svoje kompetencije.

Iako ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, iz analize definicija ovog koncepta koje se pojavljuju u literaturi može se zaključiti da svaka definicija menadžmenta znanja podrazumeva sledeće:

- Korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora;
- Ugradnju i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima;
- Promociju porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju;
- Procenu koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.

Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente[46]: *ljudi, procesa i tehnologije* i koji prolazi kroz faze: stvaranja znanja (*Creation*), osvajanja znanja (*Capture*), čuvanja znanja (*Storing*), podele znanja sa drugima (*Sharing*) i primene znanja (*Application*), na taj način formirajući svoj životni ciklus.

Ljudi: Najteži i svakako, najvažniji izazov kod implementacije koncepta menadžmenta znanja jeste pripremanje organizacione kulture (uključujući vrednosti i ponašanja) za uvođenje koncepta menadžmenta znanja. Pitanja koja se najčešće postavljaju u vezi sa ovim elementom procesa su: Da li je organizaciona kultura spremna da podrži kontinuirano učenje i deljenje znanja? Da li su ljudi motivisani da kreiraju, dele i koriste znanje? Da li postoji kultura otvorenosti i uzajamnog poštovanja u organizaciji? Da li su ljudi inspirisani za inovacije?

Procesi: U cilju uvođenja deljenja znanja organizacije su često primorane da uvode promene ne samo u način na koji su pojedinačni procesi struktuirani, već i u samu organizacionu strukturu kao celinu. Ovde treba postaviti pitanje kako pojedine procese treba adaptirati tako da podrže ljude u kreiranju, deljenju i primeni znanja.

Tehnologija: Tehnologija je važan i nezaobilazan deo menadžmenta znanja – pomaže u povezivanju kako informacija i ljudi, tako i ljudi međusobno. Ali, sama po sebi, tehnologija nije

[45] Skyrme, D. J., (1999) *Knowledge Networking: creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, str. 44.
[46] Macintosh, A. (1995*) Position Paper on Knowledge Management, Artifical Intelligence Applications Institute*, University of Edinburg, str. 139.

rešenje. Ona mora biti prilagođena ljudima i procesima stvaranja, deljenja i primene ljudskog znanja.

Ove tri komponente su međusobno zavisne i podjednako važne. Ipak, jedna je važnija od ostalih – to je, naravno, čovek. Stoga, organizacioni primarni fokus mora biti na razvijanju kulture i ponašanja, pozitivno usmerenih ka znanju, potpomognutih odgovarajućim procesima i neophodnom tehnologijom.

Menadžent znanja je proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije bilo gde u poslovnom procesu – na papiru, u dokumentima, bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje) ili u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje). Oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentska prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja je korišćenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja.

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao proceci znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj organizaciji. Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrednosti kroz identifikovanje, primenu i korišćenje znanja na jedinstven način, a to je proces koji je delom nauka, delom umetnost, a delom sreća.

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr Y. Malhotre[47] po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: "Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete". To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istači da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije.[48] Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.[49]

2.2 Istorijat koncepta menadžmenta znanja

Iako se fraza "*knowledge management*" ustalila kasnih osamdesetih godina dvadesetog veka, menadžment znanja je prisutan u našem okruženju, slobodno možemo reći, već decenijama.[50] Bibliotekari, filozofi, učitelji i pisci koristili su tehnike, danas definisane kao tehnike menadžmenta znanja. Naracija i razni načini deljenja znanja i prenošenja iskustva sa generacije na generaciju, onemogućavale su ponavljanje grešaka iz prošlosti. Tako je, na primer, deljenje znanja imalo oblik gradskih okupljanja i skupova, seminara, mentorstava. Glavna tehnologija za prenošenje znanja bili su sami ljudi. Tako, posmatrajući, veći deo svetske kulturne baštine nastao je upravo migracijom različitih ljudi preko različith kontinenata i širenjem znanja koje su oni posedovali. H.G. Wells

[47] Malhotra, Y. (1997) *Knowledge Management in Inquiring Organizations*, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis
[48] Shockley, W. (2000) *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57.
[49] Santosus, M., Surmacz, J., *ABC of Knowledge Management*, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html , preuzeto sa sajta 4.1.2008.
[50] Dalkir, K. (2005) *Knowledge management in Theory and Practice*, Elsevir Butterworth – Heinemann publications, str. 12.

(1938) iako nije nikada koristio termin "*knowledge management*", opisao je svoju viziju "svetskog mozga" (*Word Brain*) kao univerzalnu organizaciju i objašnjenje znanja i ideja.

U vreme kada su se svi počeli okretati znanju, Tom Stewart je svojim člancima počevši od 1991. godine u časopisu "*Fortune*" upozorio kompanije da se usredsrede manje na ono što poseduju (*own*), a više na ono što znaju (*know*) – svoj intelektualni kapital. Nakon toga, Peter Drucker je identifikovao znanje kao novu osnovu konkurencije i takmičenja u postkapitalističkom društvu i u ranim 60-tim godinama prvi je koji je upotrebio termin "radnici znanja" (*knowledge worker*). Paul Romer, ekonomista sa Stanforda je nazvao znanje jedinim nelimitiranim resursom i vrednošću koja raste onoliko koliko se koristi. Peter Senge (1990) se fokusirao na organizaciju koja uči (*learning organization*) kao mogućnost da pojedinac može učiti iz prošlog iskustva sačuvanog u korporativnoj memoriji. Dva japanska akademika Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, 1995. godine su objavili "*The Knowledge – Creating Company*", studiju o generisanju znanja i njegovoj upotrebi u japanskim firmama, proučavajući kako se znanje proizvodi, koristi i širi unutar organizacije i kako takvo znanje doprinosi inovaciji. Iste godine Dorothy Leonard Barton je napisala detaljnju studiju o ulozi znanja u zanatskim firmama "*Well-springs of Knowledge*". Nekoliko knjiga se u to vreme pojavilo na tržištu savetujući menadžere da treba da upravljaju znanjem, ali ne i kako to da učine. Veliki broj autora su prepoznali sve veći značaj organizacionog znanja kao sredstva za postizanje konkurentske prednosti (Sveiby, 1996; Norton i Kaplan, 1996; APQC, 1996; Edvinsson i Malone, 1997). U to vreme firme kao što su "*Dow Chemical*" i "*Skandia*", i konsultantske kuće kao što su "*Ernst&Young*" i "*IBM Consulting*" u svoje sistematizacije uveli su radna mesta "*chief knowledge officers*" i "*directors of intellectual capital*" da bi proučili resurse znanja svojih firmi. Ukazivali su na vrednost čuvanja, poboljšanja i produktivnog uvećavanja poslovnih rezultata koje nastaje kao rezultat menadžmenta znanja. Naravno neophodno je naglasiti da je u prilog razvoju menadžmenta znanja, svakako, išao i nagli razvoj informacione tehnologije.

Knjige iz menadžmenta znanja počele su da se pojavljuju ranih 90-tih godina dvadesetog veka, da bi se sredinom devedesetih godina počeo održavati veliki broj konferencija međunarodnog značaja posvećenih menadžmentu znanja. Na 24. Svetskom kongresu menadžmenta intelektualnog kapitala, održanom u januaru, 2003. godine, veliki broj gurua menadžmenta znanja uputilo je zajednički zahtev akademskom svetu da preuzmu buktinju menadžmenta znanja. Među njima su bili Karl Sveiby, Leif Edvinsson, Debra Amidon, Hubert Saint – Onge i Verna Allee. Oni su zauzeli čvrst stav da je menadžment znanja do sada bio vođen od strane praktičara i da je vreme da se transformiše u akademsku disciplinu. Danas preko 100 univerziteta širom sveta nudi kurseve iz menadžmenta znanja, a mnoge poslovne škole studijske programe iz ove oblasti.

2.3 Značaj koncepta menadžmenta znanja u savremenoj ekonomiji

Da bi organizacije u ekonomiji znanja postigle i održale svoju konkurentsku prednost sve više se okreću svojoj neopipljivoj imovini i sve više napora ulažu u kreiranje i razmenu relevantnog i validnog znanja. Iako menadžment znanja predstavlja relativno novu oblast, rezultatima u praksi i sve brojnijim teorijskim istraživanjima i opservacijama pokazuje i dokazuje svoju kako teorijsku, tako i praktičnu vrednost.

Primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije, generalno gledano, teže da postignu dva cilja: prvo, kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentske prednosti na tržištu i, drugo, deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti. Sigurno je da sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje.

Iako prve studije i praksa menadžmenta znanja sežu unazad tek jednu deceniju, interesovanje za ovu oblast je od tada u značajnom porastu. Uporedo sa velikim brojem akademskih knjiga i članaka, praksa menadžmenta znanja se rapidno razvija zahtevajući uključivanje eksperata iz

različitih disciplina kao što su ekonomija, menadžment, sociologija, psihologija, filozofija, menadžment informacionih sistema.

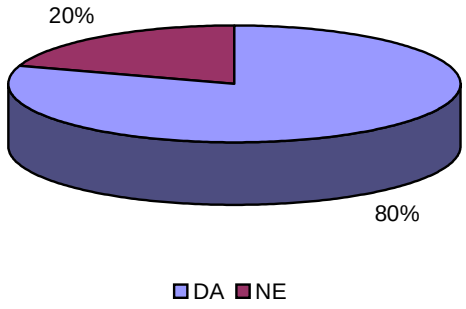
O značaju koji programi menadžmenta znanja imaju u praksi najbolje svedoče brojna istraživanja sprovedena od strane eminentnih agencija i konsultantskih kuća. Tako, još od 1998. godine KPMG u svom *Knowledge Management Survey*[51] ispituje značaj znanja i postojećeg programa menadžmenta znanja u prvih 500 evropskih kompanija. Zaključci itraživanja iz 2000. godine ukazuju na to da se menadžment znanja uvodi kao sastavni deo poslovanja ovih kompanija i da se uviđaju beneficije od ovog koncepta. Poslednje istraživanje KPMG 2002/2003. godine pokazuje da menadžment znanja dostiže sve viši nivo i da je vidljivo sve veće uključivanje menadžmenta u ovaj koncept, sa sve brojnijim inovacijama i zajedničkim strategijama. Organizacije ulaze u koncept menadžmenta znanja da bi ostvarile jedinstvo među organizacionim delovima, redukovale troškove, ubrzale inovacije i ostvarile dodatu vrednost. Ispitanici u istraživanju KPMG vide znanje kao strategijsku prednost i veruju da su propustile poslovne šanse ne iskorišćavajući znanje koje organizacija već poseduje .

Posebno ćemo izdvojiti i detaljnije analizirati već pomenute rezultate istraživanja KPMG *Knowledge Advisory Services* iz 2002. i 2003. godine[52] sprovedeno među 500 vodećih organizacija u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji. Cilj istraživanja je da se metodom benchmarkinga utvrdi stanje koncepta menadžmenta znanja u evropskim organizacijama, kako profitnim, tako i neprofitnim. Ključna pitanja kojim se istraživanje bavi su: Kako ostvariti menadžment znanja u cilju povećanja poslovnih rezultata? Kako se uhvatiti u koštac sa investiranjem u menadžment znanja i očekivanim rezultatima? Da li postoje oblasti ili brza rešenja problema koje su organizacije trenutno previdele? Koliko je napredniji menadžment znanja jedne organizacije u poređenju sa drugim organizacijama slične veličine i tržišne orjentacije? Koje od inicijativa menadžmenta znanja se odvija u sličnim organizacijama? Za potrebe istraživanja prihvaćena je definicija po kojoj je menadžment znanja sistematizovan i organizovan pristup za dokazivanje mogućnosti organizacije da iskoristi i mobiliše (svoje) znanje u cilju poboljšanja svojih performansi.

Ključni rezultati istraživanja pokazuju sledeće:

- 80% ispitanika razmatra znanje kao strategijsku prednost (Pitanje: Da li vaša kompanija prepoznaje znanje kao strategijsku prednost? Odgovori: 80% – da, 20% – ne)

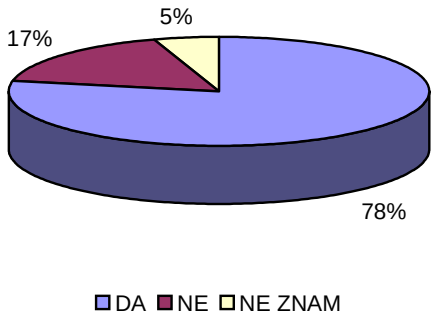
Grafikon 2-1 Da li vaša kompanija prepoznaje znanje kao strategijsku prednost?



- 78% ispitanika veruje da propuštaju poslovne mogućnosti zbog neiskorišćavanja već raspoloživog znanja (Pitanje: Da li verujete da propuštate poslovne mogućnosti zbog neiskorišćavanja već raspoloživog znanja? Odovori: 78% da, 17% – ne, 5% – ne znam)

[51] Knowledge Management Research Report 2000, dostupno na www.kpmg.com
[52] Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/03, dostupno na www.kpmg.com

Grafikon 2-2 Da li verujete da propuštate poslovne mogućnosti zbog neiskorišćavanja već raspoloživog znanja?



- O značaju primene koncepta menadžmenta znanja govori i činjenica da ne postoji oblast poslovanja ispitanih organizacija koja nije unapređena primenom metoda i tehnika menadžmenta znanja. Glavna primena ovog koncepta je, prema rezultatima navedenog istraživanja, u sledećim oblastima: marketing i prodaja (53%), usluga (53%), operacija (51%), kanali distribucije (32%). Menadžment znanja se intenzivno primenjuje i u funkcionalnim oblastima kao što su ljudski resursi (43%), istraživanje i razvoj (43%) i strategija (36%).

Na neki način pitanje menadžmenta znanja je pitanje opstanka u novom poslovnom svetu, svetu takmičenja i konkurencije, svetu koji izaziva na dvoboj tradicionalne načine rešavanja problema i u kome fokus nije u iznalaženju pravih odgovora, već na postavljanju pravih pitanja. Ono što je uspevalo juče, možda će, ali možda i neće uspeti sutra.

Mnogi autori smatraju da menadžment znanja, zahvaljujući rezultatima koje uveliko postiže u praksi, nije još jedna naučna disciplina, već paradigma utemeljena na shvatanju današnje ekonomije kao ekonomije znanja okružene trendovima kao što su globalizacija, Internet revolucija, virtuelizacija. Pod pritiskom dinamičnog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, organizacije usvajaju nove paradigme, nove obrasce ponašanja i poglede na svet, mnogo fleksibilnije, senzitivnije i adaptibilnije.

Barker je napisao 1993. godine: "Kada se desi nova paradigma, sve se vraća nazad na nulu."[53] Kompanije su se stalno susretale sa ovim pravilima. Kada se susrećemo sa novim dobom, startuje i nova trka.[54] Barker, dalje nastavlja: "Pod nulom podrazumevam da, bez obzira na položaj koji ste imali u staroj paradigmi – broj jedan na tržištu, lider u tehnologiji, najbolja reputacija – nalazite se na početku, na startnoj liniji, sa novom paradigmom. Zbog ove promene uticaja, zagovornici nove paradigme imaju šansu, ne samo da se bore, već i da pobede titane stare paradigme." Zašto onda stari uspeh nije garancija uspeha u budućnosti? Zašto kompanije nemaju urođenu mogućnost da rade u novom sistemu? Zašto su promene tako teške? Najčešće se to dešava zbog glavne "bolesti", tzv. *paradigm paralysis*. Kompanije su toliko "zaražene" načinom na koji su do sada poslovale, da je za njih gotovo nemoguće da se promene i da postanu učesnici u novoj igri.

Kako se nalazimo na rasksnici između industrijske ekonomije (*Industrial Economy*) i ekonomije znanja (*Knowledge Economy*), dobro je zastati na trenutak i baciti pogled na staru paradigmu i videti kako se nova paradigma razlikuje od nje. Za razliku od stare organizacione logike koja se odlikuje stabilnošću, informacionom skromnošću, lokalnim karakterom, velikim obimom, orjentacijom na posao, individualnom orjentacijom i hijerarhijom, nova organizacija se odlikuje dinamikom i učenjem, bogatstvom informacija, globalnim karakterom, timskom orjentacijom, orjentacijom na veštine i orjentacijom na korisnika usluga.

[53] Barker, J.A. (1993) *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, Harper Business
[54] Ibid, str 117.

U ekonomiji znanja menadžment se sreće sa *re-everything*, tj. sa redizajniranjem svih poslovnih procesa. Kompanije imaju potrebu da se menjaju i da konstantno preispituju svoje ciljeve, svrhu poslovanja, način na koji posluju. Ukratko rečeno, kompanije imaju potrebu da se adaptiraju konstantnim promenama u okruženju.

Ono što se danas često čuje u biznisu je "raditi pametnije, ne teže". Tako je Magazin "Fast Company" u julu 1997.godine proklamovao tri poslovna pravila u današnjem poslovanju: Prvo pravilo biznisa danas: pamentnije kompanije pobeđuju. Drugo pravilo biznisa danas: da biste postali najpametnija kompanija, zaposlite najpametnije ljude. Treće pravilo biznisa danas: da biste zaposlili najpametnije ljude, nastavite sa učenjem."

U novoj, ekonomiji znanja, najuspešnije su kompanije koje su bogate nevidljivom imovinom, tj. informacijama i znanjem koje poseduju, za razliku od sirovina u tradicionalnom smislu koje gube na značenju. Takva organizacija, poznata kao organizacija "*all brains, no body*" je u dijametralnoj suprotnosti sa tradicionalnom organizacijom tzv. "*small brain, large body*", organizacijom industrijskog doba.[55] Ono što je karakteristično za ovakvu organizaciju i po čemu ona predstavlja ogledalo menadžmenta znanja kao nove menadžment paradigme, jeste da samo mozak ("*brain*") proizvodi dodatnu vrednost kompanije, pa zato ovaj deo organizacije treba dalje razvijati. U tom smislu nije potrebno posebno naglašavati značaj koji koncept menadžmenta znanja ima u ekonomiji znanja.

2.4 Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja

Proces menadžmenta znanja prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus. Iako su u literaturi prisutna različita mišljenja i stavovi o broju i sadržaju faza životnog ciklusa ciklusa menadžmenta znanja, opredelili smo se za autora Pentti Sydanmaanlakku po kome se proces menadžmenta znanja sastoji od pet faza i obuhvata:[56]

1. Stvaranje znanja (*Creation*)
2. Osvajanje znanja (*Capture*)
3. Čuvanje znanja (*Storing*)
4. Podela znanja sa drugim (*Sharing*)
5. Primena znanja (*Application*)

Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa menadžmenta znanja, ovaj životni ciklus bi se mogao prikazati grafički kao na slici 2–1, kako bi obuhvatio sve bitne elemente ovog procesa zastupljene u teoriji.



Slika 2-1. Životni ciklus procesa menadžmenta znanja i organizacija

[55] Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F. L. (1988) *Value – Based Knowledge Management*, Longman, str. 120.
[56] Sydanmaanlakka, P. (2002) *An Inteligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone. Oksford, str. 134.

Slika 2-1 pokazuje vezu između životnog ciklusa procesa menadžmenta znanja i četiri ključne oblasti u organizaciji. Samo posmatrajući ih zajedno možemo razumeti održivu celinu i jedinstvo između procesa menadžmenta znanja i procesa donošenja odluka, organizacione kulture, kadrovske politike organizacije i informacione tehnologije. Svaka od navedenih oblasti može imati uticaj na način na koji se menadžment znanja ugrađuje i podržava u organizaciji.

Elias M. Award i *Hassan M. Ghaziri* navode i glavne oblasti na koje treba obratiti pažnju pri uvođenju sistema menadžmenta znanja su sledeći:[57]

- *Kultura*. Promena organizacione kulture nije proces koji se može sprovesti preko noći. Izazov broj jedan je navesti ljude da svoje znanje dele umesto da ga drže za sebe. Da bi se ovo postiglo potrebno je promeniti stavove ljudi i njihovo ponašanje. Kompanija koja razvije pravu kombinaciju podstreka za zaposlene da sarađuju i dele svoje znanje, na najboljem je putu da uvede uspešan sistem menadžmenta znanja. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju znanje je moć, a niko ne želi da je izgubi. Sistem menadžmenta znanja treba da deljenje znanja učini dovoljno atraktivnim da bi potrajalo, i to atraktivnim ne samo za kompaniju, nego i za pojedinca.
- *Procena znanja*. Procena vrednosti informacija je krucijalan korak ukoliko organizacija želi da preispita svoj metod ili da kreira sistem nagrađivanja za zaposlene koji stvaraju "najbolje" znanje.
- *Obrada znanja*. Mnoge organizacije ne shvataju veliku ulogu ljudskog elementa u sistemu menadžmenta znanja. Efektivan sistem menadžmenta znanja mora dozvoliti organizaciji ne samo da prikuplja i prima informacije, već i da dokumentuje proces donošenja odluka. Tehnika obrade informacija treba da bude takva da omogući prikupljanje, čuvanje, obradu i distribuciju i takve vrste znanja koja ne može biti lako svrstana u redove i kolone.
- *Implementacija znanja*. Kada dođe do ustanovljavanja sistema menadžmenta znanja organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je već učinila mogućom ostvarenje saradnje u oblasti znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja je izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema u budućnosti.

Menadžment znanja može se posmatrati kao životni ciklus koji počinje sa glavnim planom i završava sa struktuiranim sistemom usmerenim na sprovođenje sistema upravljanja znanjem u celoj organizaciji. Tim koji uvodi sistem menadžmenta znanja reprezentuje stav cele organizacije da učestvovanjem u istraživanjima, u prikupljanju znanja, dizajniranju znanja i primeni znanja, očekuju uspešan sistem.

Najkritičnija faza u životnom ciklucu sistema menadžmenta znanja je identifikacija trenutnih, srednjoročnih i dugoročnih potreba za potencijalnim sistemom. Ovo podrazumeva analizu nivoa znanja svih zaposlenih; vođenje cost-benefit analize kako bi se utvrdila opravdanost i koristi od uvođenja ovog sistema; određivanje metoda i procedura neophodnih za obezbeđivanje kompletnosti, tačnosti, integriteta i operativnog uspeha uvođenja sistema. Veoma je važno obezbediti podršku top menadžmenta još u fazi planiranja, a podršku svih zaposlenih tokom faze prikuplanja znanja. Sve ove podrške bi umnogome olakšale uvođenje i izgradnju sistema.

2.4.1 Stvaranje znanja

Stvaranje znanja (*Creation*) podrazumeva stvaranje znanja u organizaciji od strane ljudi i to kako kroz formu organizacionog učenja, tako i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja.

[57] Award, E. M., Ghaziri, H. M. (2004) *Knowledge Management*, Pearson Education International, Prentice Hall, str. 60.

Postoji znatno razmimoilaženje u vezi sa pojmom organizacionog učenja i nijedan pojedinačan ugao sagledavanja ovog pojma nije dovoljan da objasni raznolikost aspekata koje organizaciono učenje pruža. Veoma veliki broj naučnih disciplina se bave ovim pojmom, npr. psihologija, nauka o menadžmentu, socioloija, strategija i kulturna antropologija i svaka od njih pruža poseban ugao sagledavanja ovog pojma. Tradicionalno prihvaćen cilj procesa učenja je sticanje znanja (znati šta), razvijanje veština (znati kako) i promena stavova pojedinaca koji uče. Štaviše, kroz samoposmatranje pojedinci koji uče mogu, takođe, dosta naučiti o sopstvenim prednostima, ali i slabostima. S tim u vezi potrebno je pomenuti pogled na učenje Reg Revansa[58] koji je učenje prikazao jednostavnom matematičnom jednakošću: L (*learning* – učenje) = P (*Programmed Learning* – programirano učenje) + Q (*Questioning Insight* – samoispitivanje)

Timsko učenje se može definisati kao sposobnost grupe da se angažuje na odgovarajući način kroz dijalog i diskusiju[59]. Postoje tri osnovne karakteristike efikasnog timskog učenja:

1. sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima, a radi stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenja pojedinačnog stava dominantnog pojedinca;
2. sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija i
3. sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji.

Mnogi analitičari su se trudili da definišu i objasne okvir organizacionog učenja. Okvir organizacionog učenja podrazumeva organizaciono učenje na tri nivoa: individualno, grupno i organizaciono. Postoje četiri procesa učenja koji se međusobno prepliću i prirodno teže jedan ka drugom sa nejasnim granicama među njima. Takođe, postoji i povratna sprega među procesima učenja ova tri nivoa[60].

Tabela 2-1 Okvir organizacionog učenja[61]

Nivo	Proces	Input/Rezultat
Individualni	Intuicija	Iskustvo Slikovito izražavanje Metafore
	Interpretacija	Jezik Kognitivna mapa Konverzacija/dijalog
Grupni	Integrisanje	Razumevanje unutar grupe Zajednički stavovi Interaktivni sistem
Organizacija	Institucionalizacija	Rutine Dijagnostički sistemi Pravila i procedure

Četiri procesa učenja obuhvataju sledeće ("4I"):

- **Intuicija.** Ovo je najveći podsvesan proces koji često zahteva neke od formi prepoznavanja. Intuicija je, takođe, značajna za istraživanja koja treba da pomognu generisanju novih shvatanja. Metafore i korišćenje slikovitog izražavanja mogu da pomognu pri komunikaciji i sporazumevanju pojedinaca.

[58] Revans R., *Origins and Growth of Action Learning,* Sweden: Bratt Institute fur Neves Cernen, 1982.
[59] Senge, P. *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 1990.*
[60] Crossan, M.M., Lane, H. And White, R. An oranizational learning framework. From intuition to institution, *Academy of Management Review* 24(3), 522-37.
[61] Ibid.

- **Interpretacija.** Ovo je proces objašnjavanja rečima i/ili delima, stavova ili ideja jedne osobe drugoj. Mi razvijamo svoje sopstvene kognitivne mape za određeni domen i možemo interpretirati iste stimuluse na različiti način u zavisnosti od ustanovljenih kognitivnih mapa. U slučaju grupe, ovo može rezultirati različitim i potencijalno konfliktnim interpretacijama pri iznalaženju naboljeg kursa za akciju.
- **Integrisanje.** Ovaj proces učenja se odnosi na razvoj grupnog razumevanja i preduzimanja koordinisanih akcija kroz zajedničke stavove. Grupni dijalog je osnovno sredstvo za razvijanje novog i dubljeg razumevanja unutar grupe.
- **Institucionalizacija.** Ovaj proces učenja treba da obezbedi pojavljivanje i nastanak rutinskih aktivnosti. Uspešne aktivnosti tokom vremena često se ugrađuju u organizacionu rutinu. Ovakve rutine imaju efekata na sistem, strukturu i strategiju organizacije. Jedna od karakteristika institucionalizacije je izdržljivost i učestalost u ponašanju tokom proteka vremena.

Veoma je bitno pomenuti G.P. Hubera koji je, usvojivši informacionu perspektivu ovog procesa, definisao okvir organizacionog učenja na sledeći način: "Pojedinac uči ako se, kroz obradu informacija, domašaj njegovih potencijalnih ponašanja menja."[62] Ovaj okvir organizacionog učenja podrazumeva četiri međusobno povezana elementa: sticanje znanja, informacionu distribuciju, informacionu interpretaciju i organizacionu memoriju.

Sticanje znanja je proces kojim se dobija znanje. Organizacija dobija novo znanje kroz proces urođenog znanja, iskustvenog znanja, znanja koje se stiče zamenom, razvojem i traganjem i zapažanjem.

Informaciona distribucija je proces kojim se infromacije dele i koji često vodi do novih informacija ili značenja. U malim organizacijama informaciona distribucija se može odvijati na veoma neformalnom nivou. Štaviše, kvalitet informacione distribucije može dovesti do novog i na širokim osnovama baziranog organizacionog učenja. Infromaciona distribucija upućuje na veoma važnu ulogu organizacione komunikacije.

Infromaciona interpretacija je proces kojim se informacijama daje jedno ili više značenja. Razumevanje u grupi i interpretacija novih informacija uslovljene su kognitivnim mapama i okvirima, opterećenjem informacijama, medijskim okruženjem kao i nemogućnošću učenja pojedinih informacija.

Organizaciona memorija podrazumeva proces pomoću kojeg se znanje čuva za kasniju upotrebu u budućnosti.

Stvaranje znanja je moguće, kao što smo naveli, i kroz mnoštvo sredstava i tehnika menadžmenta znanja. Sredstva ili alati menadžmenta znanja najčešće se dele prema pojedinim fazama u životnom ciklusu menadžmenta znanja. Tako je *Ashok Jashapara*[63] grupisao različite tehnologije prema njihovoj sposobnosti da izvedu pojedine funkcije menadžmenta znanja kao što su organizovanje, prikupljanje, analiziranje, čuvanje i deljenje znanja. Tako se u fazi organizovanja znanja koriste ontologija i taksonomija; u fazi prikupljanja znanja kognitivne mape, iskladištenje informacija, brzina potrage (*Search engines*), agent tehnologija i personalizacija ; u fazi procene znanja *case – based resoning* (CBR), *online analytical processing* (OLAP), *data mining*, *machine-based learning*; u fazi deljenja znanja Internet, intranet i ekstranet, *text based conferencing*, *groupware tools*, videokonferencije, ekspertske "žute strane" (*expertise yellow pages*), *e-learning*; u fazi čuvanja i prezentacije znanja *data warehouses*, vizualizacija.

2.4.2 Osvajanje znanja

Kao što je već rečeno, najveća teškoća pri uvođenju sistema menadžmenta znanja u fazi osvajanja znanja (*Capture*) odnosi se na osvajanje prećutnog znanja. Prećutno znanje postoji u umovima

[62] Huber G.P., Organizational Learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2, 88-115, 1991.
[63] Šire, Jashapara, A., *Knowledge management, an Integrated Approach*, Prentice Hall, 2004., str. 89-127.

pojedinaca – eksperata u organizaciji. Usvajanje prećutnog znanja i njegovo konvertovanje u formu znanja koja je eksplicitna i svima dostupna na pravi način i u pravom trenutku, vrlo je komplikovan posao i zahteva posebnu pažnju i veštinu stručnjaka, kao i osoben način pristupa problemu.

Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i skustvo eksperata[64]. To je vrsta "automatizacije uma". Osvajanje znanja, zapravo, predstavlja mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovan program. Ovaj postupak uključuje tri glavne faze:

1. Upotreba odgovarajućih sredstava da bi se informacije "izmamile" od eksperata
2. Interpretacija informacija i izvođenje zaključaka iz osnova ekspertskih znanja i njihovih procesa rasuđivanja
3. Upotreba interpretacije da bi se izgradila pravila koja predstavljaju ekspertski način razmišljanja

Osvajanje znanja moguće je na razne načine od kojih se nijedan posebno ne može izdvojiti ili okarakterisati kao najefikasniji. Zapravo, primenu svakog od metoda za osvajanje znanja potrebno je posebno preispitati i odlučiti se za nju ukoliko to specifičnosti uslova u kojima se primenjuje dozvoljavaju.

Metod koji se najčešće koristi u fazi osvajanja znanja je intervju gde eksperti odgovaraju na određena, precizno sastavljena pitanja sve dok ne budu rasvetljeni svi aspekti određenog problema. Autori sistema menadžmenta znanja koriste, takođe, i *flowcharts*, *flow diagrams*, *decision trees*, *decision tables* i ostale grafičke prezentacije. Saznati kako ekspert zna ono što zna, krajnje je pitanje čijem odgovoru teži proces osvajanja prećutnog znanja. Ekspertsko znanje je kompleksno i pragmatično pitanje. Zato ga i nije lako otkriti koristeći tradicionalni intervju. Autor sistema menadžmenta znanja često ne razume pragmatičnu prirodu ekspertskog znanja, kao što ni ekspert često nije potpuno iskren u ovom procesu. Da bi se izbegle ove i mnoge druge teškoće pri osvajanju prećutnog znanja, potrebno je, pre svega, pažljivo odabrati eksperte od kojih se dobijaju potrebne informacije. Eksperti treba da budu kvalifikovani, da imaju sposobnost da razdvoje bitno od manje bitnog, da imaju sposobnost za komunikaciju, samopoštovanje i kredibilitet, da imaju motivaciju, entuzijazam i volju da podele svoje znanje sa drugima. Sa druge strane, osoba koja sprovodi intervju treba da ima logički pristup stvari, da pravilno i precizno postavlja pitanja, da dobro sluša i procenjuje odgovore na postavljena pitanja.

Ostali metodi koji se koriste u osvajanju prećutnog znanja su[65]:

- "*On site opservation*" – proces posmatranja, interpretacije i beleženja observacije rešavanja problema od strane eksperata. Ova tehnika zahteva poštovanje određenog protokola, više se zasniva na slušanju, nego na pričanju, i onemogućava traženje znanja van poslovnog prostora eksperta. Glavni problem kod ove tehnike je što pojedini eksperti jednostavno ne žele da budu posmatrani.
- "*brainstorming*" koji uključuje dva ili više eksperata u sesiju u kojoj se vodi diskusija i iznose različiti stavovi. Procedura uključuje upoznavanje sa sesijom, predstavljanje problema koji eksperti treba da razmatraju, navođenje eksperata da iznose svoje ideje i posmatranje reakcije.
- "*Protocol analysis*" ili "*think-aloud*" je metod osvajanja znanja koji traži od eksperata da rešavaju problem tako što će verbalno izražavati tok svojih misli. Eksperti u ovom slučaju glasno govore sve što im prođe kroz glavu dok odgovaraju na pitanja ili rešavaju problem.
- "*Concensus decision making*" se koristi da bi se dobio jasan dogovor oko najboljeg rešenja postavljenog problema. Kao sredstvo, sledi iza *brainstorming-a*.

[64] Awad, E.A., and Ghaziri, H.M., *Knowledge Managenent*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004., str. 123.
[65] Šire, Award, E.A., and Ghaziri, H.M., *Knowledge Management* Pearson Education International, Prentice Hall, 2004., str. 158-175.

- "*Repertory grid*" se koristi za osvajanje i procenu načina na koji je ekspert došao do rešavanja postavljenog problema.
- "*Nominal group technique*" (NGT) se koristi kao alternativa konsenzus tehnici. Panel grupa eksperata postaje nominalna grupa. Ideja je organizovati sastanke male grupe, tako da se individualna rasuđivanja moraju efikasno razmatrati.
- "*Delfi metod*" podrazumeva seriju pogleda na postavljeni problem od strane grupe eksperata. Najpre se od panela eksperata traži da pripreme individualna anonimna mišljenja o postavljenom problemu. U drugoj fazi, svaki od ekperata prima sumirani pregled rezultata iz prve runde i daje drugo mišljenje na isto pitanje, ali imajući u vidu i rezultate iz prve faze. Ovaj drugi korak se ponavlja dva ili više puta i zatim se priprema finalni presek. Glavne karakteristike ovog metoda jesu anonimnost odgovora, kontrolisana povratna informacija i statistički grupni odgovor.
- "*Blackboard*" je metod u kome eksperti rade zajedno u prostoriji sa velikom crnom tablom koja je njihov radni prostor i na kojoj se nalaze inicijalni elementi problema koji treba da se reši. Na taj način se omogućavaju različiti pristupi rešavanju postavljenog problema.

2.4.3 Čuvanje znanja

Čuvanje znanja (*Storing*) obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Znanja moraju biti čuvana u formi *dokumenta* (programi tipa *Document Management*) i *ekspertnih sistema*. Ovako sačuvano znanje ne samo što čini novu koropративnu memoriju, već i pojačava vezu između pojedinaca i njihov osećaj aktivnog činioca novog učenja. Čuvanje znanja u bazama znanja omogućava njihovu stalnu nadgradnju.[66]

U okruženju globalnog tržišta i narastajuće integracije proizvoda i usluga, korist od znanja stalno dostupnog i pristupačnog je velika. Stoga, posebna pažnja se posvećuje upravo čuvanju znanja, kao fazi u životnom ciklusu menadžmenta znanja.

Pravilno postavjen sistem čuvanja znanja treba da omogući zaposlenima sledeće:[67]

1. jasno postavljenu hijerarhiju informacija
2. mogućnost brze i informativne razmene informacija
3. pouzdanu i poverljivu korporativnu kulturu

Proučavanje problema koji su u vezi sa uspostavljanjem sistema menadžmenta znanja, kao jedno od centralnih pitanja koje se nameće jeste kako onemogućiti gubitak kritičnog znanja. Potrebno je shvatiti da jednom usvojeno znanje ili ekspertize ne moraju zauvek ostati na raspolaganju organizaciji. Iz tog razloga pitanje čuvanja i, samim tim, zadržavanja znanja, od ključnog je značaja za efikasno poslovanje savremenih organizacija.

Postoji nekoliko glavnih koraka u sistemu čuvanja znanja:[68]

1. Identifikacija pravog problema;
2. Identifikovati znanja koja treba da budu sačuvana i odrediti kako i u kojoj formi;
3. Definisanje procesa čuvanja i pamćenja znanja i uloge zaposlenih u usvajanju krucijalnog i vrednog znanja;
4. Integracija procesa čuvanja znanja kao komponente za povećanje konkurentske prednosti organizacije;

[66] Dr Krsmanović, S., *Informaciona suština menadžmenta znanja*, Knowledge management, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004., str. 36.
[67] Power documents, White paper *Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies*, www.powerdocuments.com
[68] Power documents, White paper *Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies*, www.powerdocuments.com

5. Prilagođavanje dokumenata znanja hijerarhijskoj strukturi i kreiranje dokumenata znanja u skladu sa pravilima procesa pamćenja i čuvanja znanja;
6. Supervizija i praćenje povratne sprege i transfera znanja kroz organizaciju;

2.4.4 Podela znanja sa drugima

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije (*Sharing*) kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže.

Napori kulturnog inženjeringa i nastojanja za pobojšanje međusobnog deljenja znanja mogu propasti ukoliko nemaju oslonac u duboko uvrženim organizacionim vrednostima i stavovima. Alternativni pristup usvojen od strane mnogih uspešnih kompanija sastoji se u izgradnji menadžmenta znanja koji u potpunosti odgovara već ugrađenoj kulturi. U nekim oranizacijama, kao što je *Pricewaterhouse Coopers* i *American Management Systems* deljenje znanja je eksplicitno i direktno podređeno korporativnoj strategiji. Jasni programi podele znanja razvijaju se uključujući inicijative za priznanjem i nagrađivanjem, kao i jasne uloge u deljenju znanja. U drugim organizacijama, kao što su *Ford* ili *Lotus Development*, deljenje znanja je više implicitno ugrađeno u svakodnevnu rutinu i projekte.

Različiti su stepeni formalnih, neformalnih i elektronskih mreža koje unapređuju kulturu deljenja znanja. Bez obzira na navedene razlike, iz različitih iskustava i rezultata primene deljenja znanja u praksi iskristalisalo se nekoliko pravila izgradnje kulture deljenja znanja:[69]

- Učiniti vidljivom vezu između deljenja znanja i praktičnih poslovnih ciljeva;
- Uskladiti stil organizacije sa načinom uvođenja kulture deljenja znanja
- Promovisati odgovarajuće nagrade i priznanja onima koji rade na uvođenju navedene kulture deljenja znanja
- Obezbediti adekvatne resurse koji bi razvijali i ohrabrivali mreže za deljenje znanja među članovima organizacije
- Pokušati povezati deljenje znanja sa duboko ukorenjenim vrednostima organizacije
- Ohrabrivati pojedince koji mogu prevesti znanje i iskustvo od jedne grupe do druge
- Povezivati članove organizacije koji već dele ideje i znanje u organizaciji

Kod podele znanja sa drugima situacija je prilično jasna kada je u pitanju eksplicitno znanje koje je lako za kodifikaciju, čuvanje i korišćenje tradicionalnih tehnologija. Postavlja se pitanje kako deliti prećutno znanje ugrađeno unutar misli i umova pojedinih članova organizacije. Najveći deo konkurentske prednosti organizacije može zavisiti upravo od otkrivanja i saznavanja socijalnog aspekta prećutnog znanja. Često se kroz dijalog i interakciju sa drugim članovima organizacije može otkriti skriveno značenje prećutnog znanja i stvarati nove ideje. Mnoge organizacije su, upravo iz tog razloga, otkrile veliku vrednost procesa komunikacije koje se odvijaju pored aparata za kafu, ledomata ili u zajedničkim prostorijama kao glavnih instrumenata ovih kreativnih procesa.

Drugi pristup kultivisanju prećutnog znanja jeste stvaranje "zajednica prakse" (*communities of practice*) koje predstavljaju neformalne samoselektivne grupe koje su otvorene, bez granica i rokova. To su grupe ljudi unutar organizacije koje dele zajednički problem ili usredsređenost na određenu temu koja predstavlja predmet njihovog znanja, veštine ili iskustva. Svetska banka vidi zajednice prakse kao glavnu komponentu svog menadžmenta znanja. U ovom kontekstu prećutno znanje se javlja kao ugrađeno u organizacionu praksu, a ne nalazi se u glavama pojedinaca.

U formalnom grupisanju, zajednički pristup timskom učenju je usvajanje sredstava kao što je *brainstorming* ili kognitivne mape za ohrabrivanje dijaloga i diskusija. Uspeh ovakvih pristupa često može zavisiti od motivacije članova tima i njihovog položaja unutar organizacione kulture.

[69] McDermott, R. And O'Dell, c. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85, 2001.

2.4.5 Primena znanja

Poslednja faza u životnom ciklusu menadžmenta znanja je primena znanja (*Application*). Primena znanja je osnovni zadatak procesa menadžmenta znanja.[70]

Kada dođe do ustanovljavanja sistema menadžmenta znanja, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu, organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje. Tehnologija je već učinila mogućom ostvarenje saradnje u oblasti znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja je izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema i situacija u budućnosti.

To znači da samo sticanje i čuvanje znanja u organizaciji nije dovoljno. Ono što je suština uspešnog programa menadžmenta znanja jeste primena znanja koje postoji u organizaciji, ali na način koji će omogućiti uvećanje vrednosti kompanije. "Nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. To je kao pružanje informacija o stvarima koje vaš klijent ne treba da zna. Znanje kojim se uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Kompanije moraju da budu svesne ove razlike."[71]

2.5 Glavni pristupi i modeli koncepta menadžmenta znanja

Da bi koncept menadžmenta znanja imao svoju primenu i dao svoj puni doprinos, potrebno je najpre izgraditi jak teorijski osnov. O tome koji su glavni elementi koji formiraju infrastrukturu menadžmenta znanja u literaturi[72] postoje različiti modeli. Najpoznatiji su modeli koje su dali sledeći autori: Choo (1998), Weick (2001), Nonaka i Takeuchi (1995), Wiig (1993), von Krogh i Roos (1995), Boisot (1998), Beer (1984) i Bennet i Bennet (2004). U ovom radu mi ćemo ukratko obraditi tri, po nama najznačajnija modela menadžmenta znanja, i to modele autora von Krogha i Roosa, Nonake i Takeuchija i Wiiga.

Model organizacione epistemologije, čiji su autori von Krogh i Roos, polazi od razlike između individualnog i socijalnog, tj. društvenog znanja i kao glavni pristup upravljanju organizacionim znanjem koristi epistemološki pristup koji bi trebalo da odgovori na sledeća pitanja: kako i zašto pojedinici unutar organizacije dolaze do znanja; kako organizacije i drugi društveni entiteti dolaze do znanja; šta je ono što je bitno za znanje pojedinaca i organizacija i šta su prepreke menadžmentu znanja u organizaciji. U svom modelu organizacione epistemologije, Von Krogh i Roos smatraju da se znanje nalazi, kako kod pojedinaca, tako i u organizaciji, a da se na društvenom nivou stvara u relacijama između pojedinaca ili, kako autori kažu, "sve što je saznato, saznato je od strane pojedinca"[73]. Po autorima mentalni sklop pojedinca, komunikacija u organizaciji, organizaciona struktura, veze između članova i menadžment ljudskih resursa, predstavljaju pet osnovnih činilaca koji utiču na uspeh ili neuspeh menadžmenta znanja, u smislu pospešivanja inovacija, postizanja konkurentske prednosti i ostalih organizacionih ciljeva. Organizacija mora da sve faktore koji pospešuju menadžment znanja postavi tako da stimulišu razvoj individualnog znanja, grupnog deljenja znanja, kao i da omogućavaju zadržavanje svih vrednih i na znanju zasnovanih sadržaja unutar organizacije.

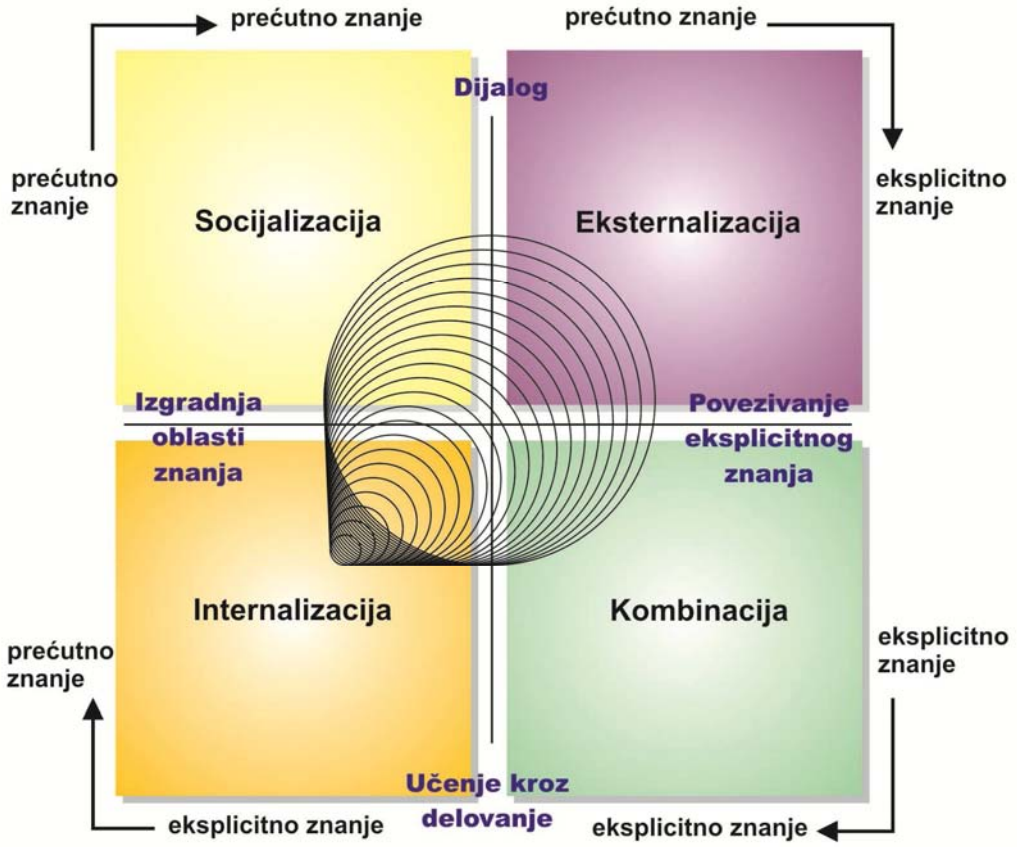
Spiralni model znanja autora Nonake i Takeuchija zasniva se na proučavanju korena uspešnosti japanskih kompanija. Po autorima, japanske kompanije se okreću manje mehaničkom procesu sticanja objektivnog znanja, a mnogo više subjektivnoj pronicljivosti i "tacit pristupu" menadžmentu znanja. Po njima kreiranje znanja uvek počinje sa pojedincem. Suština ovog modela jeste da se individualno, privatno znanje pretvori u javno, vrednovano, organizaciono znanje, tj. da se učini dostupnim svima u kompaniji.Tako, Nonaka i Takeuchi predlažu model menadžmenta

[70] Mašić, B. Zbornik radova sa naučnog skupa *Knowledge management*, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004., str. 19.
[71] Tissen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, str. 16
[72] Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, str. 47 – 77.
[73] Von Krogh, G., Roos, J (1995) *Organizational epistemology*, St. Martin's Presss, str. 50.

znanja koji bi trebalo da naglasi dinamičnu prirodu procesa kreiranja znanja i da omogući efikasno upravljanje ovim procesom. U njihovoj čuvenoj knjizi *The Knowledge Creating Company*[74], Nonaka i Takeuchi smatraju da se znanje akumulirano iz spoljnog okruženja, deli širom cele organizacije, čuva se u bazama znanja organizacije i koristi se u cilju razvoja novih tehnologija i proizvoda. Proces pomeranja znanja iz spoljnog okruženja unutar organizacije, naziva se konverzija. Konverzija znanja podrazumeva i prećutno i eksplicitno znanje. Kao što smo već pomenuli, konverzija znanja, kako eksplicitnog, tako i prećutnog, po Nonaki i Takeuchiju, odvija se putem četiri modela. To su:

- Socijalizacija – proces od prećutnog do prećutnog znanja. Socijalizacija podrazumeva proces u kome članovi organizacije dele svoja prećutna znanja, iskustvo koje poseduju. Socijalizacija je proces usvajanja *tacit* znanja kroz deljenje iskustva observacijom, imitacijom, treningom i obukom na poslu.
- Eksternalizacija – od prećutnog do eksplicitnog znanja. Eksternalizacija podrazumeva sposobnost pretvaranja prećutnog u eksplicitno znanje, tj. pretvaranje ideja u konkretno znanje. Eksternalizacija podrazumeva artikulisanje konceptualnog *tacit* znanja, korišćenjem tehnika kao što su apstrakcija, metafore, analogije ili modeli.
- Kombinacija – od eksplicitnog do eksplicitnog znanja. U ovoj fazi eksplicitno znanje se pretvara u nove, dodatne forme eksplicitnog znanja. Kombinacija podrazumeva upravljanje eksplicitnog, sistemskog znanja pomoću tehnika kao što su: sortiranje i kombinovanje. Ovde se zapravo radi o povezivanju eksplicitnih znanja iz različitih izvora. Tako, pojedinci razmenjuju svoje eksplicitno znanje putem telefonskih razgovora, sastanaka itd., a postojeće informacije u bazama podataka možemo kategorizovati, sortirati na različite načine.
- Internalizacija – od eksplicitnog do prećutnog znanja. Tokom ove, završne faze u spirali znanja, eksplicitno znanje se vraća u formu prećutnog znanja. To podrazumeva da svi članovi organizacije usvajaju novo eksplicitno znanje i na osnovu njega prave novi okvir za svoje, već postojeće, prećutno znanje. Eksplicitno znanje postaje deo osnove znanja pojedinca, tj, njegovog mentalnog modela i, na taj način, postaje deo vrednosti koju sada poseduje organizacija. Ovde se podrazumeva operacionalno znanje, ili učenje kroz delovanje ("*learning by doing*"), zajednički mentalni modeli i tehnika *know-how*.

[74] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Conpanies Create the Dynamics of Innovation*, London, Oxford University Press, str. 6.



Slika 2-2. I. Nonaka, H. Takeuchi, Proces kreiranja znanja[75]

Kao što pokazuje slika 2-2, proces stvaranja znanja nije sekvencijalan proces, već zavisi od kontinuirane i dinamičke interakcije između prećutnog i eksplicitnog znanja koji se odvija kroz navedena četiri modela. Spirala znanja pokazuje kako organizacija prepoznaje, organizuje i sistematizuje individualno prećutno znanje. Spirala znanja je, zapravo, kontinuirana aktivnost protoka znanja, deljenja znanja i konverzije znanja od strane pojedinaca, ali i organizacije kao celine.

Najteža dva koraka u spirali znanja su ona koja uključuju promenu u vrsti znanja[76], eksternalizacija, koja konvertuje prećutno u eksplicitno znanje, i, internalizacija, koja porazumeva konverziju eksplicitno u prećutno znanje. Ova dva koraka zahtevaju visok stepen lične posvećenosti problemu i obavezno uključuje mentalne modele, lična verovanja i vrednosti, kao i proces promene pojedinca, grupe i organizacije kao celine.

Model znanja Nonake i Takeuchija smatra se jednim od najsnažnijih i vrlo jasnih modela u menadžmentu znanja. Prednosti ovog modela su u njegovoj jednostavnosti i u tome što polazi od dinamične prirode znanja i procesa kreiranja znanja. Kao najčešći nedostaci ovog modela, navode se nedovoljno objašnjenje svih faza koje uključuje menadžment znanja, nedovoljno posvećivanje pažnje procesu donošenja odluka u smislu uspostavljanja ravnoteže između dve vrste znanja, kao i linearnost modela, tj. postavljanje pitanja da li je moguće preskočiti neku od navedenih faza ili, možda, poremetiti navedeni redosled.

Wiigov model menadžmenta znanja (1993) polazi od sledećeg principa: znanje mora biti organizovano, u zavisnosti od njegove svrsishodnosti i korisnosti.[77] To znači da će se znanje

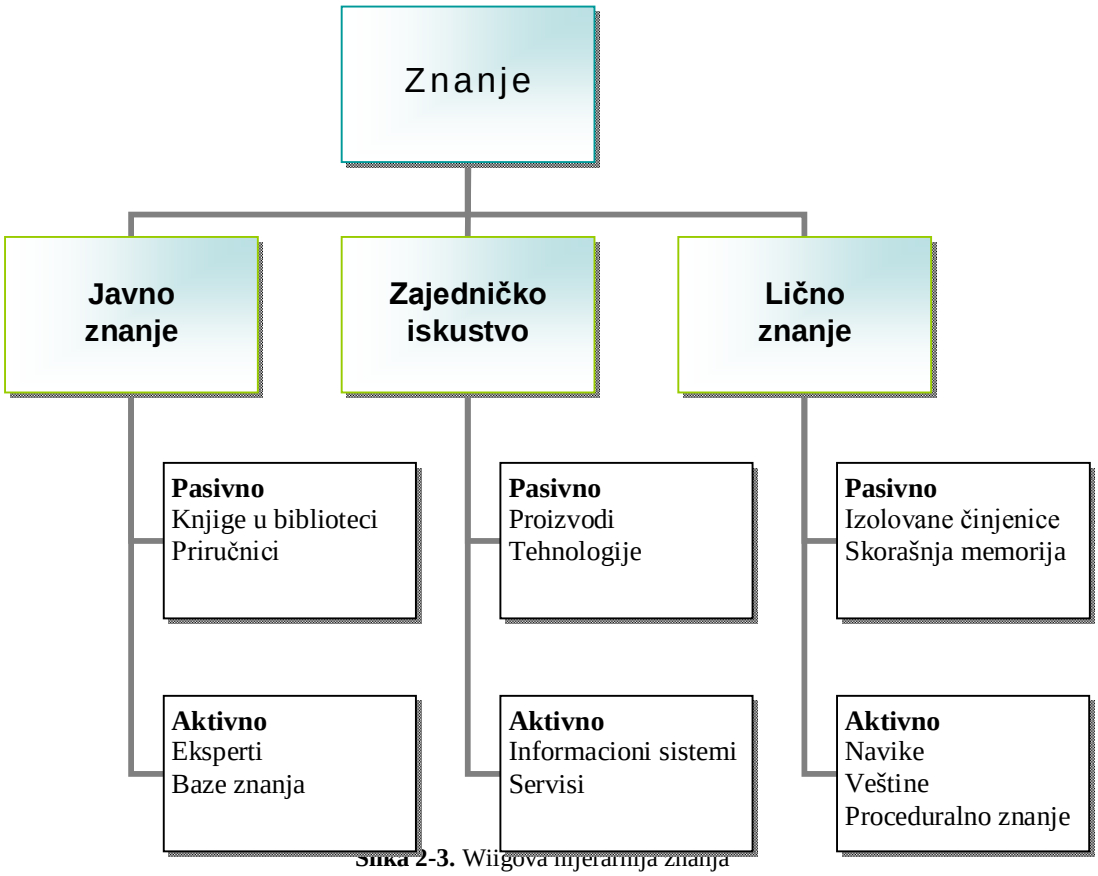
[75] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Spiral*, dostupno na www.nwlink.com/donclark/history. Preuzeto sa sajta 3.12.2007.
[76] Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, str. 56 – 57.
[77] Šire, Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, str. 61 – 65.

organizovati na različite načine, što zavisi od toga koja i kakva korist se očekuje od njega. Model definiše različite nivoe internalizacije znanja, tako da se ovaj model smatra daljom nadgradnjom i usavršavanjem modela Nonake i Takeuchija. Tako po Wiigu, internalizacija počinje na najnižem nivou, nivou "novajlije" koji nije uopšte svestan, ili je jedva svestan znanja i kako se ono može koristiti. Sledeći nivo je nivo "početnika" koji zna da znanje postoji i gde može da se dobije, ali ne vidi razlog za to. Treći nivo je nivo "kompetentnih" koji zna da znanje postoji, koristi ga, uočava razlog njegovog postojanja, uz korišćenje baza znanja, dokumenata i pomoći drugih ljudi. Nivo "eksperta" zna znanje, memoriše ga, sa razumevanjem ga koristi i to bez bilo kakve pomoći spolja. Nivo "mastera" internalizuje znanje u potpunosti, sa razumevanjem ga koristi ugrađujući ga u vrednosti i sudove i spreman je na posledice njegove primene.

Wiig, takođe, definiše tri forme znanja: javno znanje, zajedničko iskustvo i lično znanje. Javno znanje je eksplicitno znanje dostupno u javnom domenu, kao npr. objavljena knjiga ili informacija na javnom vebsajtu. Zajedničko iskustvo je znanje nad kojim postoji ekskluzivno vlasništvo radnika znanja i koje se deli na njihovom poslu ili je ugrađeno u tehnologiju. Primer za ovu vrstu znanja bile bi *communities of practice*. Lično znanje bi bilo znanje koje je najteže za pristup, ali najpotpunije. Uglavnom je prećutno i koristi se u poslu, ali i svakodnevnom životu.

Kao dodatak glavnim formama znanja, Wiig definiše četiri tipa znanja: faktičko, konceptualno, iščekujuće i metodološko. Faktičko znanje operiše sa podacima, kauzalnim vezama i merama u vidljivom i vrednovanom kontekstu. Konceptualno znanje uključuje koncepte, sisteme i perspektive. Iščekujuće znanje uključuje sudove, hipoteze i očekivanja od strane znalaca. Metodološko znanje posluje sa rezonovanjem, strategijama, metodama u donošenju odluka i ostalim tehnikama.

Zajedno, tri forme znanja i četiri tipa znanja kombinovanjem čine matricu modela menadžmenta znanja, koja je prikazana na slici 2-3.



Slika 2-3. Wiigova hijerarhija znanja

Glavna snaga ovog modela je da svojim organizacionim pristupom kategorizaciji znanja, predstavlja veoma važan teorijski model u menadžmentu znanja. Kao, možda, i najpragmatičniji model koji se javlja u literaturi, ovaj model se može integrisati u bilo koji drugi pristup. Pozitivna strana ovog modela je u tome što njegova šira podela znanja (ne samo na tacit i eksplicitno znanje), daje osnovu za detaljniji pristup menadžmentu znanja. Ono što se ovom modelu najviše zamera jeste nedovoljna praktična zasnovanost ovog modela.

Postavlja se pitanje u čemu je značaj navedenih modela menadžmenta znanja. Strategijski značaj ovih modela je u tome što povezuju sve bitne elemente i činioce menadžmenta znanja, omogućavaju detaljnije razumevanje samog procesa menadžmenta znanja i naglašavaju mogućnost implementacije ovog modela, ali na način koji će omogućiti efikasno postizanje strategijskih ciljeva organizacije. Praktični značaj modela menadžmenta znanja jeste njihova zasnovanost na praksi, sa svim kritičnim faktorima koje njegova primena uključuje, kao i ukazivanje ne samo na sadašnju situaciju nastalu kao rezultat primene ovih modela, već i ukazivanje na razne načine da organizacija postigne svoje, unapred postavljene, ciljeve programa menadžmenta znanja.

2.6 Glavne dileme koncepta menadžmenta znanja

Većina teoretičara i praktičara menadžmenta znanja, saglasni su u stavu da glavni problemi, prepreke i dileme menadžmenta znanja ne proističu od tehnologije, već od ljudi, kao ključnog faktora ovog koncepta. Naime, u gotovo svim tekstovima koji se bave ovom problematikom, a i u rezultatima praktičnog delovanja stručnjaka menadžmenta znanja, apostrofira se značaj koji pojedinci, organizaciona kultura i kolektivna svest imaju za uspešnost implementacije programa menadžmenta znanja. Tako se kao najveći problemi menadžmenta znanja navode problemi deljenja

[78] Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, str. 65.

znanja i iskustva među zaposlenima, konstantnog i ubrzanog učenja ljudi u organizaciji, učenja na greškama, unapređenja korporativne memorije, otkrića šansi, ali i praznina u protoku znanja unutar organizacije, unapređenja okruženja pogodnog za neformalnu komunikaciju, učenje i ohrabrivanje inovacija, pretvaranja prećutnog u eksplicitno znanje, itd.

Bez obzira na količinu novca koji se odvaja za programe čuvanja i deljenja znanja, većina tog novca će otići uzalud ukoliko se organizacije ne usredsrede na učenje na greškama i iznalaženju drugačijeg pristupa problemu. U proteklih nekoliko godina *American Productivity and Quality Center* (APQC) identifikovao je glavne barijere za deljenje znanja. U svojoj knjizi *Kada bi samo znali šta znamo*[79], direktor APQC, C. Jackson Grayson i predsednik APQC, Carla O'Dell naglašavaju četiri razloga zbog kojih ne dolazi do pravilnog deljenja znanja:

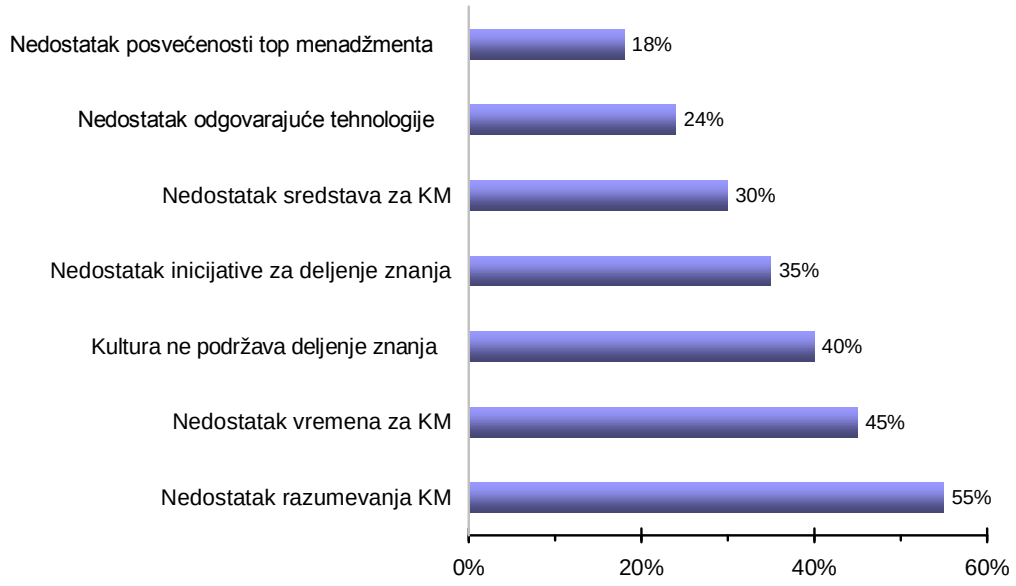
- Ignorisanje. Autori veruju da onaj ko poseduje znanje ne shvata da ga (znanje) neko drugi može smatrati korisnim. S druge strane, neko ko može imati korist od znanja, možda ne zna da ga neko drugi u kompaniji već poseduje.
- Nepostojanje apsorbljivih kapaciteta. Često zaposleni troše vreme, novac i resurse tražeći informaciju koja im je potrebna.
- Nedostatak veza među zaposlenima. Ljudi često absorbuju znanje od ljudi koje poznaju, poštuju ili vole. Ako se dva menadžera ne poznaju međusobno, male su šanse da će svoje znanje i iskustvo inkorporirati u posao.
- Nedostatak motivacije. Ljudi ne vide jasan poslovni razlog da bi težili transferu znanja.

Navedene barijere često ne dozvoljavaju programu menadžmenta znanja da ostvari svoj puni potencijal. Čak i kada ne propadne u potpunosti, program menadžmenta znanja ne uspeva da revolucionalizuje organizaciono poslovanje. Organizacije koje investiraju u programe menadžmenta znanja često nađu korisnike koji implementiraju program menadžmenta znanja radi ekonomske vrednosti, ali ključne informacije ipak ne dođu do prave adrese. U drugim slučajevima, program menadžmenta znanja se ne implementira na pravi način i korisnici bivaju zatrpani morem nepotrebnih informacija.

Na ovu temu rađena su i mnoga istraživanja koja su imala za cilj da otkriju koji su to glavni problemi na koje se nailazi u implementaciji programa menadžmenta znanja, a kako bi se pronašao način za njihovo efikasno otklanjanje. Tako se istraživanjem *International Data Corporation* iz 1999. godine[80], sprovedenog elektronskim putem u Americi, došlo do sledećih rezultata:

[79] O'Dell, K. and Grayson, C. J., (1998) If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, Free Press, *California Management Review*, 40, 3.,str. 154 – 174.
[80] Stankosky, M., editor, (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research*, Elsevier, str. 149 – 150.

Grafikon 2-3 Problemi u implementaciji programa menadžmenta znanja[81]



Navešćemo u literaturi najčešće navođene izazove i probleme na koje u praksi nailazi u implementaciji programa menadžmenta znanja[82]:

Problemi u implementaciji programa menadžmenta znanja

- *Objasniti šta je menadžment znanja i kako može doprineti korporativnom okruženju.* Neophodno je da se menadžment znanja ugradi u korporativnu kulturu – u organizacionu i individualnu filozofiju. Kultura nastaje i razvija se od vrha organizacije. Ukoliko kultura ne ohrabruje kooperaciju i poverenje među zaposlenima, zaposleni neće sarađivati. Mnogi eksperti sugerišu da je neophodno najpre, učiniti znanje dostupno kako zaposlenima, tako i organizaciji u celini. Na taj način se menja korporativna kultura i utiče na zaposlene da međusobno utiču na promene u ponašanju, delovanju, pa i kooperativnosti.
- *Procena znanja koje firma poseduje po odsecima i odejenjima.* Tokom procene neophodno je voditi računa o ljudskom, ali i o tehnološkom ulaganju i investiranju.
- *Učiti kako znanje može biti sakupljeno, obrađeno i iskorišćeno*. Menadžment znanja mora organizaciji dozvoliti, ne samo da sakupi informacije i da im pristupi, već i da dokuči istoriju donošenja odluka. Stavljanje znanja u akciju dovodi do zahteva za informacijama koje imaju značenje i koje su relevantne za određenu organizaciju.
- *Usmeravanje na zanemarenu oblast saradnje*. Saradnja podrazumeva razmenu potrebnih informacija i dokumenata neophodnih za realizaciju poslova i projekata. Pored efikasnosti i produktivnosti, stvarna korist od saradnje jeste inovacija. U stvari, suština menadžmenta znanja jeste, upravo, stvaranje inovacija.
- *Nastavljanje sa istraživanjem menadžmenta znanja radi potvrde njegovih prednosti*. Istraživanja ove vrste bi trebalo da otkriju načine prikupljanja, čuvanja, obrade i širenja znanja, a sve na način prilagođen jedinstvenoj strukturi organizacije. Proces menadžmenta

[81] Stankosky, M., editor, (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research*, Elsevier, str. 149.
[82] Šire, Award, E.M., and Ghaziri, H.M. *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004, str. 17.; Santosus, M., Surmacz, J. (2001) *ABC of KM*, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html, preuzeto sa sajta 7.2.2008.

znanja podrazumeva kooperaciju i priznavanje promena. Organizacija mora da uči da se kontinuirano prilagođava dinamičnom okruženju i promenama da bi izvukla korist od inicijative za menadžmentom znanja.

- *Naučiti boriti se sa prećutnim znanjem ("tacit knowledge")*. Organizaciono učenje nam pomaže da spoznamo ćutljivo znanje, mada, na žalost, većina vremena se posvećuje tzv. "vidljivom znanju" ("*explicite knowledge*"). Prećutno znanje je teško izraziti i, samim tim, teško ga je sistematizovati, prenositi i deliti.
- *Uključivanje zaposlenih u koncept menadžmenta znanja*. Osnovni problemi koji se javljaju kod menadžmenta znanja rezultat su ignorisanja kulturnih i personalnih problema i pitanja. Potrebu da se zaposleni uključe u koncept menadžmenta znanja ne treba potcenjivati – na kraju krajeva, upravo od zaposlenih će biti zatraženo da podele sa drugima svoje znanje i iskustvo i na taj način budu vrednovani kao individue. Idealno, učešće u menadžmentu znanja treba da bude nagrada sama po sebi. Ukoliko menadžment znanja ne olakšava život i rad zaposlenima, nema ni šansi za uspeh.
- *Pokušaj da tehnologija upravlja menadžmentom znanja*. Menadžment znanja ne spada u koncepte zasnovane isključivo na tehnologiji. Kompanije koje veruju da su uvođenjem centralizovane baze podataka, elektronske pošte, *web site* i ostalih vidova tehnoloških pomagala, ustanovile program menadžmenta znanja, uzalud troše i vreme i novac. Tehnologija može da podrži program menadžmenta znanja, ali svakako, nije polazna i osnovna tačka programa. Odluke treba donositi bazirane na "*who*" (ko), "*knowledge*" – (šta) i "*why*" (poslovni ciljevi). Tehnologiju treba ostaviti za kraj.
- *Odrediti cpecifične poslovne ciljeve*. Program menadžmenta znanja mora biti u bliskoj vezi sa poslovnim ciljevima. Iako je korišćenje najboljih rezultata prakse svakako preporučljiva ideja, ona mora mora imati uporište u poslovnim ciljevima.
- *Menadžment znanja nije statičan*. Vrednost znanja vremenom može da se smanji. Kako je znanje podložno delovanju zuba vremena i brzo može da izbledi, sadržaji menadžmenta znanja moraju redovno da se ažuriraju, menjanju i, po potrebi, brišu. Šta više, relevantnost znanja, posmatrano sa aspekta vremena, se menja, kao i veštine i sposobnosti zaposlenih. Upravo zbog toga, krajnja tačka menadžmenta znanja ne postoji. Menadžment znanja je konstantna, razvojna poslovna praksa.
- *Ne predstavlja svaka informacija znanje*. Kompanije imaju potrebu da uvek budu na izvoru informacija. Kako kvantitet ne znači i kvalitet, tu i menadžment znanja nije izuzetak. Poenta programa menadžmenta znanja jeste upravo u iznalaženju i identifikovanju validnog znanja u moru postojećih informacija.

2.7 Povezanost koncepta menadžmenta znanja sa konceptima radikalnih promena u organizacijama

Da bismo bolje sagledali suštinu koncepta menadžmenta znanja, potrebno je dovesti ga u vezu sa konceptima radikalnih promena u organizaciji. Na taj način biće moguće ne samo spoznati sličnosti i razlike među njima, već i razmotriti mogućnosti njihove zajedničke primene u organizaciji i, eventualno, predvideti benefite koje bi takva njihova primena imala, kako za organizaciju, tako i za društvo u celini. U daljem tekstu razmotrićemo koncept menadžmenta znanja u poređenju sa organizacijom koja uči, CRM (*Consumer Relationship Menagement* – menadžment odnosa sa kupcima), *E-business* (elektronsko poslovanje), TQM (*Total Quality Management*, BPR (Reinženjering poslovnih procesa – *Business process reengineering*) i *Lean production.*

2.7.1 Menadžment znanja vs. organizacija koja uči

U svojoj knjizi *Peta disciplina* (*The Fifth Discipline*) Peter Senge[83] smatra da će najuspešnije organizacije biti one koje imaju svojstvo organizacije koje uče (eng. *Learning Organization*) i poseduju sposobnost da uče brže od svoje konkurencije i na taj način ostvaruju i održavaju svoju konkurentsku prednost. Slična su i mišljenja čuvenih autora kao što su Drucker, Davenport, Prusak i Stewart, kada govore o načinima ostvarivanja konkurentske prednosti.

Razumevanje i povezivanja procesa učenja sa znanjem odavno provocira ljudsku znatiželju. Kada se ova problematika posmatra sa spekta organizacije, postavlja se pitanje kako koncept organizacionog učenja i kolektivnog znanja može da unapredi rezultate organizacije. Čini se da je tokom devedesetih godina pitanje značaja organizacionog učenja i organizacija koje uče, za uspešno poslovanje organizacija, došlo do punog izražaja ne samo u teoriji, nego i u praksi menadžmenta. U isto vreme, menadžment znanja se pojavljuje kao osnova stvaranja i održavanja konkurentske prednosti organizacija u turbulentnom i promenjivom konkurentskom okruženju. Dakle, sa jedna strane, organizacije su prinuđene da uče brže i bolje od drugih, a sa druge, da na efikasniji način upravljaju znanjem koje poseduju.

S obzirom da je bitan element oba pomenuta koncepta, stvaranje novog znanja, i upotreba postojećeg znanja na nov način, a radi postizanja efikasnosti i efektivnosti organizacije, postavlja se pitanje na koji se još način prepliću karakteristike koncepta organizacije koja uči i koncepta menadžmenta znanja.

Kao što je već rečeno, koncept organizacije koja uči, popularizovan je zahvaljujući Peteru Sengeu i njegovoj knjizi "Peta disciplina". U vreme kada svet postaje sve više povezan i kada poslovi postaju sve dinamičniji i složeniji, po mišljenju Petera Sengea nije više dovoljno da u organizaciji postoji jedan veliki znalac ili strateg, osoba koja uči za celu organizaciju i u ime svih zaposlenih, na čije odluke se čeka da bi se one kasnije izvršile bez pogovora. U budućnosti mogu da prosperiraju one organizacije koje uspeju da pokrenu sve svoje zaposlene, na svim nivoima organizacije, da uče i da maksimalno iskoriste sve svoje potencijale. Ono što je ključno pitanje nije šta i koliko pojedinci u organizaciji uče, već da li se to njihovo znanje efikasno prenosi na organizaciju kao celinu i da li na osnovu tog znanja i drugi zaposleni u organizaciji mogu da steknu znanje koje im je neophodno za efektivno i efikasno postizanje ciljeva organizacije. Dakle, organizacija koja uči bi bila organizacija u kojoj ljudi stalno razvijaju svoje sposobnosti kreiranja rezultata koje zaista žele, u kojoj se neguju novi obrasci, u kojoj se kolektivne aspiracije slobodno postavljaju i u kojoj ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno. Dimenzije koje razdvajaju "organizaciju koja uči" od tradicionalne organizacije su pet disciplina: sistemsko razmišljanje; lično usavršavanje; mentalni modeli; zajednička vizija i timsko učenje.

O tome kakva je veza između ova dva koncepta ne postoji jedinstven stav u literaturi. Da li je menadžment znanja komponenta organizacionog učenja koja potpomaže razvoj korporativne memorije i omogućava ustanovljenje promena organizacione kulture koje su neophodne da bi organizacija bila efektivna u turbulentnom okruženju? Da li se u organizacijama koje uče odvija socijalni proces koji omogućava zaposlenima da stvaraju kolektivno znanje, a menadžment znanja je menadžerska disciplina koja jača organizaciono učenje? Ako je literatura koja se bavi organizacionim učenjem i organizacijama koje uče, prethodila konceptu menadžmentu znanja, da li menadžment znanja znači kontinuitet ovog načina razmišljanja? Ovo su samo neka od pitanja na koje se može naići u literaturi, knjigama, stručnim forumima i blogovima. Bez obzira na odgovore, jedno je sigurno, većina tema koje obrađuju ovi koncepti, zajednički su i za koncept "organizacije koja uči" i za koncept "menadžmenta znanja".

Potreba da organizacija postane organizacija koja uči sve više raste. Postati "organizacija koja uči" neophodno zahteva menadžment znanja, a što, dalje, znači da menadžment znanja zavisi od "organizacije koja uči". To je kao priča o jajetu i piletu.[84] Nemoguće je odgovoriti na pitanje ko je

[83] Senge, P. (2003) *Organizacija koja uči. Uspešnost i praksa organizacije koja uči,* Adižes, Novi Sad
[84] Aggestam, L. Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chiken or The Egg*?", ISSN 1392 – 124X Information Tehnology and Control*, 2006, Vol. 35, No 3A

postao prvi, uz saznanje da su oni međusobno zavisni i da je uspeh jednog uslovljen uspehom drugog koncepta.

Autori koji se, na osnovu analize raznih teorijskih polazišta koja su u vezi sa navedena dva koncepta, bave sličnostima i razlikama između koncepta "organizacije koja uči" i koncepta menadžmenta znanja, navode sličnosti, ali i razlike od kojih ćemo u daljem tekstu prikazati najvažnije.[85] Ova dva koncepta su međusobno uslovljena. Organizacija koja želi da dobije svojstvo "organizacije koja uči", mora da obrati pažnju na oba koncepta, što zahteva razumevanje i njihovih sličnosti i njihovih razika.

Koncept "organizacije koja uči" usmeren je na procese usvajanja informacija, interpretiranje podataka, razvijanje znanja, usvajanja procesa učenja. Od krucijalnog značaja za razvoj organizacije je koliko organizacija ima uspeha u upravljanju znanjem. S tim u vezi, ističe se osnovna svrha koncepta menadžmenta znanja. Menadžment znanja usmeren je na aktivnosti kao što su stvaranje, osvajanje, čuvanje, podela i primena znanja, na način koji će omogućiti povećanje vrednosti organizacije.

"Organizacija koja uči" poseduje kulturu koja podržava učenje i inovacije, kako od strane pojedinaca, tako i od strane organizacije kao celine. Okruženje organizacije treba da promoviše kulturu učenja i kolektivno učenje, čime se obogaćuje ne samo učenje pojedinca, već i cele organizacije. Proces učenja mora biti neizostavni deo organizacione kulture. U stvaranju takve organizacije, prvi korak je lider koji stvara viziju organizacije koja uči. Lider u ovakvoj organizaciji treba da inspiriše pojedince da uče na svim nivoima organizacije, da prenose znanje među članovima svog tima i da odvoje vreme za učenje, odnosno da im se omogući da se vreme odvojeno za učenje smatra realnim radom. Iako svako učenje počinje sa pojedincem, a s obzirom da svako individualno učenje ne mora nužno dovesti do promena u organizacionom znanju, "organizacija koja uči" je zavisna od kolektivnog saznajnog procesa pojedinaca. Za razumevanje "organizacije koja uči", ponovo ćemo se vratiti na pet disciplina Petera Sengea koje predstavljaju osnovne komponente ove organizacije, ukazujući na osnovne metode koje se mogu upotrebiti u ovom procesu.

Učenje u organizaciji zahteva pojedinačno, individualno znanje koje je neophodno pretvoriti u formu koja omogućava i ostalim članovima organizacije da ga koriste. Menadžment znanja je upravo usmeren na to da se znanje koje postoji unutar organizacije učini dostupnim i korisnim za ostale zaposlene. Za razliku od "organizacije koja uči" koja je usmerena na proces učenja, menadžment znanja je usmeren na rezultat procesa učenja. Cilj koncepta menadžmenta znanja je stvaranje vrednosti za organizaciju, što uključuje aktivnosti stvaranja, osvajanja, čuvanja, podele i primene znanja i to kao deo svakodnevnih aktivnosti zaposlenih. Koncept menadžmenta znanja uvek uključuje ljude, tehnologiju i procese.

"Organizacija koja uči" podržava i razvija učenje. Učenje implicira promene u znanju. Stoga, "organizacija koja uči" zahteva efikasno upravljanje znanjem, a efikasan program menadžmenta znanja upravo teži da zadovolji ovaj zahtev. Dakle, "organizacija koja uči" zahteva menadžment znanja, a menadžment znanja podrazumeva "organizaciju koja uči". Kao zaključak, nameće se već rečeno, da su koncepti "organizacije koja uči" i menadžmenta znanja međusobno zavisni i uslovljeni.

2.7.2 Menadžment znanja vs. menadžment odnosa sa klijentima

Menadžment odnosa sa klijentima (CRM, *Consumer Relationship Menagement*) predstavlja poslovnu strategiju koja u centar svog interesovanja stavlja krajnjeg kupca, tj. klijenta, a kojoj je cilj maksimiziranje profitabilnosti, prihoda i zadovoljstva klijenata. CRM, dakle, obuhvata sve aspekte interakcija koje kompanija ima sa svojim klijentima, bez obzira da li se kompanija bavi

[85] Aggestam, L. Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chiken or The Egg*?", ISSN 1392 – 124X Information Tehnology and Control*, 2006, Vol. 35, No 3A.

proizvodnjom ili pružanjem usluga. Najkraće rečeno, CRM je "sveobuhvatan pristup usmeren na stvaranje, zadržavanje i širenje odnosa sa kupcima."[86]

Po mišljenju mnogih autora CRM je danas neophodno primenjivati. Implementacija CRM-a je u današnjem poslovnom okruženju nešto o čemu se ne može pregovarati. Bez obzira da li su klijenti organizacije interni ili eksterni, potrošači ili poslovni partneri, da li se kontakti sa organizacijom održavaju elektronskim putem ili licem u lice, da li se nalaze širom sveta ili su u vašem gradu, CRM je, definitivno, "karta za uspeh savremenih kompanija."[87]

Promene u ekonomiji i pomeranje od tržišne ekonomije ka novoj ekonomiji, ekonomiji znanja, zahtevaju i promene u pristupu marketingu. Kupci više ne žele da budu tretirani jednako, već individualno. Stoga, nova ekonomija podrazumeva pomeranje od marketinga zasnovanog na pukom prikupljanju podataka i stvaranju baza podataka o korisnicima usluga, ka pravom menadžmentu odnosa za klijentima (CRM) – procesu koji modifikuje ponašanje potrošača tokom vremena i koji omogućava organizaciji da uči iz svake interakcije sa potrošačima i da se prilagođava njihovom ponašanju i običajima. Na taj način se jača veza između klijenata i kompanije. Za razliku od tradicionalnog marketinga u čijem središtu je bila sama kompanija (cilj targetiranja kupaca bio je da pomogne kompaniji da proda što je moguće više proizvoda sa manje troškova), CRM u centar svojih interesovanja stavlja klijenta. Iako je cilj, još uvek, naravno, povećanje profita kompanije, taj cilj se postiže koncentracijom na klijenta i njegove dobrobiti i vrednosti, a ne na to šta kompanija želi da proda. To se postiže jačanjem odnosa između klijenta i kompanije. CRM ne treba posmatrati kao rešenje koje se stvara preko noći, već rešenje koje na duže staze doprinosi stvaranju profita organizacije.[88]

Već čuvena rečenica "kada bismo samo znali šta znamo" koja se vezuje za Lewa Platta, bivšeg CIO *Hewlett-Packarda* ("Kada bi HP znao šta zapravo HP zna, bili bismo tri puta profitabilniji"), a koja, zapravo, izražava suštinu koncepta menadžmenta znanja, mogla bi se, u svetlu sagledavanja veze između koncepta menadžmenta znanja i koncepta menadžmenta odnosa sa klijentima, promeniti u "kada bismo samo znali šta naši klijenti znaju." Zapravo, kompanije su postale svesne činjenice da se u znanje neophodno za stvaranje i održanje konkurentske prednosti, neizostavno mora uvrstiti i znanje koje kompanija poseduje o svojim klijentima (ali i onima koji to nisu). Otuda i sve češće naglašavanje veze između navedena dva koncepta.

Oba koncepta, CRM i menadžment znanja, direktno su upućena na isti cilj, a to je kontinuirano i stalno, sveobuhvatno, unapređenje usmereno ka korisnicima usluga / kupcima. Stoga se u literaturi, s obzirom na podjednako usmerenje napora ova dva koncepta, javlja i koncept "menadžment znanja o klijentima" (*Customer Knowledge Management* – CKM)[89] koji zavređuje sve više pažnje. Navedeni koncept se kod autora Amrit Tiwane javlja pod nazivom "*knowledge – enable customer relationship management.*" Tiwana ovaj koncept definiše kao upravljanje znanjem klijenata da bi se stvorili standardi stvaranja vrednosti i prenelo znanje u cilju jačanja veza i pospešivanja efikasnosti.[90] Dalje, govoreći o navedenom konceptu, Tiwana navodi da klijenti sve više doprinose znanju u biznisu sa kojim su u kontaktu, ali da je na samoj organizaciji da ovo znanje asimilira i integriše. Organizacija koja uspe ovo znanje da ugradi u umove svojih zaposlenih i svojih klijenata (ljudski kapital), u aktuelne mogućnosti i sposobnosti (strukturalni kapital) i u veze i odnose (kapital odnosa), na pravom je putu da postane lider. Po Tiwani, menadžment znanja je potencijalno sredstvo za postizanje konkurentske prednosti, u vremenu smanjenja graničnih vrednosti, skraćivanja vremena za razvoj proizvoda i nestalnih klijenata, samo i jedino ukoliko je

[86] Ibid., str. 2
[87] Anderson, K., Kerr, C., (2002) *Customer Relationship Management*, McGraw – Hill, str. 2.
[88] Newell, F. (2002) *Loyality.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw Hill, str. 2 – 7.
[89] Gibbert M., Leibold, M., Probst, G., (2002) Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal*, 20, 5, 459 – 469, dostupno na www.sciencedirect.com, preuzeto sa sajta 10.2.2008.
[90] Tiwana A., (2001) *Essential Guide to Knowledge Mangagement, The: E-Business and CRM Aplications*, Prentice Hall, str. 12.

organizacija spremna da sluša svog klijenta, pre nego da govori. Preciznije rečeno, organizacija mora da nauči da menja svoje ponašanje, ali isključivo u pravcu onoga što zna o svom klijentu.[91]

Da bi se najbolje napravila razlika između marketinga u klasičnom smislu (*Target Marketing*), menadžmenta odnosa sa klijentima (CRM) i koncepta koji povezuje menadžment znanja i menadžment odnosa sa kupcima (KCRM), poslužićemo se tabelom 2–2 koja daje evolutivni pregled navedenih koncepata i bitne karakteristike svakog od njih:[92]

Tabela 2-2 Evolucija koncepta KCRM[93]

Dimenzija	Target Marketing	CRM	KCRM
Vremenski okvir	Kasne 70-te	Sredina i kasne 90te	2000-te
Vidokrug odnosa	Jednokratno	Sekvencijalno	Trajno
Autput	Ponuda	Informacija	Prediktivno znanje
Klijent	Prosečna statistika	Pojedinačna statistika	Kreatori vrednosti
Uloga klijenta	Pasivna	Pasivna	Aktivna
Kanali	Mail / telefon	Višestruki kontakti	Uporedni kontakti
Delokrug	Marketing	Prodaja i finansije	Preduzeće
Saradnja	Marketing / prodaja	Unakrsno funkcionalna	Unakrsno institucionalna
Podaci	Kupovina	Kontakti	Veze
Ažuriranje	Mesečno	Dnevno	U realnom vremenu
Vreme reakcije	Ciklus naplate	Transakcija	Proaktivno, trenutno
Cilj	Efikasnost	Povećanje prihoda	Održavanje veza

Gotovo nepodeljeno mišljenje autora koji se bave ovom problematikom jeste da menadžment znanja ima ključnu ulogu u uspehu koncepta menadžmenta odnosa sa kupcima. Menadžment znanja se fokusira na nalaženje pravog rešenja problema koji zahteva detaljno proučavanje, zahteva prave stručnjake na pravom mestu u pravo vreme ili obezbeđivanje rešenja kompleksnog problema koje će biti jednom zapisano, ali dostupno svima ili ponovo korišćeno više puta. To su osnovne karakteristike koncepta menadžmenta znanja koje ga čine od posebnog interesa za koncept menadžmenta odnosa sa klijentima.

Menadžment znanja ima važnu ulogu u konceptu CRM i to u sva tri njegova vida:[94]

1. Menadžment znanja u menadžmentu interakcija sa klijentima (*Customer interaction management* – CIM) podrazumeva znanje koje firma poseduje da bi prodaju, marketing i korisnički servis učinila što efektivnijim i efikasnijim, a što i jeste krajnji cilj CIM. Ovo podrazumeva obuku i osposobljavanje svih pojedinaca i sistema da pristupe i da koriste znanje o razlozima zbog kojih klijent traži određenu robu ili usluge, o kriterijumima za selekciju određenih brendova i provajdera, kanala za traženje ili primanje potrebnih informacija. Naglasak je na znanju o klijentima uopšte. Kako se sva ova znanja reflektuju na obaveštenost klijenata i njihov interes za kupovinu, najvažnije je znanje koje je potrebno u menadžmentu znanja za CIM. Kada je menadžment znanja pravilno primenjen u CIM, firma

[91] Tiwana A., (2001) *Essential Guide to Knowledge Mangagement, The: E-Business and CRM Aplications*, Prentice Hall, str. 13.
[92] Ibid., str. 13.
[93] Tiwana A., (2001) *Essential Guide to Knowledge Mangagement, The: E-Business and CRM Aplications*, Prentice Hall, str. 13.
[94] MacStravic, S. Knowledge Management and CRM, *Inside Knowledge Magazine*, 10. jun 2004., dostupno na www.ikmagazine.com, preuzeto sa sajta 10.2.2008.

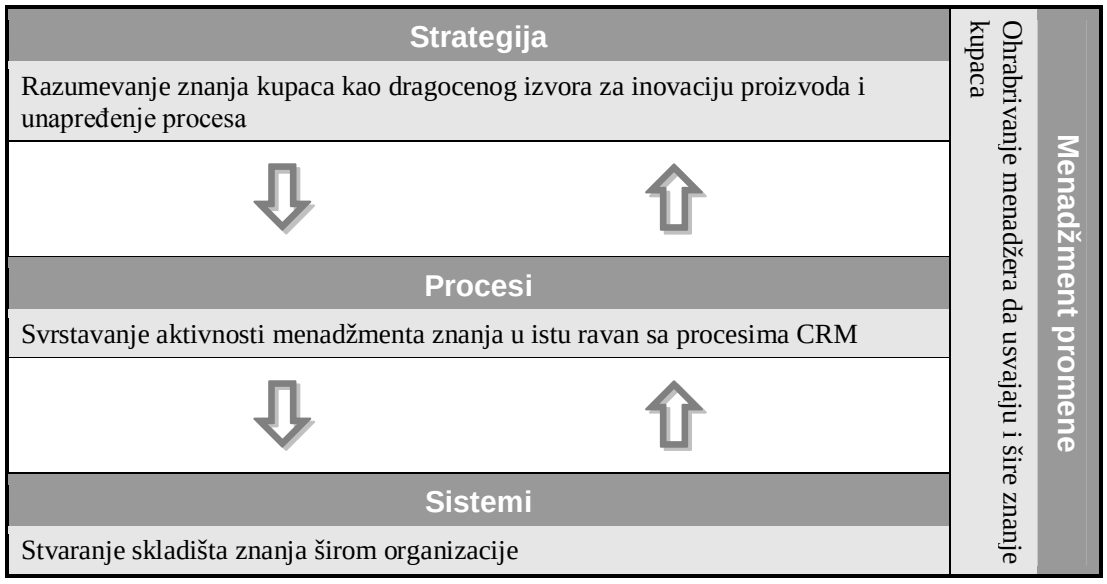
može biti sigurna da poseduje pravo znanje od pravih klijenata, u pravo vreme i u pravom obliku, poboljšavajući na taj način, prodaju, marketing i korisnički servis.

2. Menadžment znanja u menadžmentu iskustva sa klijentima (*Customer experience management* – CEM). Ono što je potrebno za CEM odnosi se ne samo na segmente očekivanja klijenata, već i na to šta može prouzrokovati njihovo nezadovoljstvo. Sve ovo zahtreva odvojeno vrednovanje klijenata koji su korisni za firmu i marginalnih klijenata koji nisu profitabilni za organizaciju. Ova vrsta znanja može da se upotrebi za određenu kastomizaciju, povećanje frekfencije kupovine i stvaranja vrednosti za firmu. Postojanje znanja o onome što se kupcima dopada ili ne dopada, znanja o njihovim trenutnim i potencijalnim interesima za nekim drugim proizvodima ili uslugama koje firma nudi, osnova su za primenu koncepta menadžmenta znanja u CEM.
3. Menadžment znanja u menadžmentu uspeha sa kupcima (*Customer success management* – CSM). CSM se fokusira na kontinuirane veze i uticaj na kupce i pokušava da otkrije kako veze i iskustvo u transakcijama može da utiče na kupce i kako taj efekat može da se iskoristi na obostranu korist, kako kupca, tako i organizacije. Znanje koje je ovde potrebno, i u čemu se ogleda značaj menadžmenta znanja, odnosi se na motivaciju kupaca: koju vrstu uticaja očekuju da na njih izvrši firma, na osnovu postojećeg odnosa; šta je to što kupac nalazi u odnosu sa firmom, na osnovu čega kupac bira jednu firmu, naspram druge; zašto su kupci verni postojećem odnosu.

Kao dalju konkretizaciju stava o značaju menadžmenta znanja za koncept menadžmenta odnosa sa kupcima, navešćemo vrlo zanimljivu podelu znanja koja ima glavnu ulogu u interakciji između organizacije i njenih klijenata. Naime, profesori Univerziteta St. Galen[95] podelili su znanje na: znanje *za*, znanje *od* i znanje *o* klijentima. Prva vrsta znanja, u cilju podrške kupaca u samom ciklusu kupovine, koje struji direktno od kompanije do njenih kupaca, predstavlja preduslov za uspeh poslovanja. Znanje *za* klijenta obuhvata informacije o proizvodima (uslugama), tržištu i dobavljačima. Druga vrsta znanja, znanje *od* klijenata, neophodno je inkorporirati od strane kompanije iz razloga inovacije proizvoda i usluga, širenja novih ideja, kao i zbog kontinuiranog unapređenja svojih proizvoda i usluga. Sakupljanje i analiza znanja *o* klijentima, svakako je najstarija forma aktivnosti menadžmenta znanja u domenu CRM. Pored osnovnih podataka o kupcima i prošlih kupovina, ovaj vid znanja obuhvata trenutne zahteve i potrebe kupca, njihove buduće težnje, aktivnosti i finansijske sposobnosti. Već pomenuti autori su prezentovali četiri implikacije uspešne primene menadžmenta znanja na unapređenje menadžmenta odnosa sa kupcima (tabela 2–3):

[95] Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., Brenner, W., (2005) *Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work,* Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, USA, 11 – 14. avgust 2005., dostupno na www.alexandria.unisg.ch/export/DL/28246.pdf, preuzeto sa sajta 8.2.2008.

Tabela 2-3 Konceptualni okvir za CRM zasnovan na znanju[96]



Navedeni konceptualni okvir koji bi trebalo da pomiri jaz između benefita poznatih u teoriji i praksi i veoma niskog nivoa procesa CRM, ima sledeće elemente:

- **Strategija.** Razumevanje znanja kupaca kao dragocenog izvora za inovaciju proizvoda i unapređenje procesa. U cilju uviđanja potencijala procesa CRM i njihove podrške od strane određenih sistema u organizaciji, top menadžment mora svoje kupce da posmatra, ne kao teret, nego kao dragoceni izvor znanja. Tako, ovaj vid percepcije predstavlja osnovu organizacionih veza između brige za kupca i razvoja proizvoda, a sve u cilju usvajanja ideja klijenata i njihovih sugestija za inovaciju proizvoda i unapređenje usluga.
- **Procesi.** Najbolja primena CRM je ukoliko postoji znanje klijenata, potpora od strane procesa menadžmenta znanja, kao i uska povezanost ova dva koncepta tokom svih menadžerskih aktivnosti. Ovaj stav bi se mogao nadovezati na već poznate tvrdnje Davenporta i Prusaka da je najbolji način upravljanja znanjem njegova integracija u svakodnevne radne aktivnosti zaposlenih.
- **Sistemi.** Stvaranje skladišta znanja širom organizacije koje će pomoći da se prevaziđu granice i razdvajanja između poslovnih jedinica.
- **Menadžment promene.** Ohrabrivanje menadžera da usvajaju i šire znanje kupaca. Pored posmatranja kupaca kao značajnog izvora znanja, top menadžment mora da ohrabruje stvaranje organizacione kulture u kojoj će zaposleni imati želju i biti motivisani da sa drugima dele svoje znanje od klijenata i o klijentima, i da budu svedoci koristi od tako podeljenog znanja.

Da bismo bolje razumeli veze između koncepta menadžmenta znanja i koncepta menadžmenta odnosa sa kupcima i nužnosti njihovog povezivanja, neophodno je navesti osnovne promene do kojih je došlo sa jačanjem ekonomije znanja, a u pogledu odnosa sa klijentima. Dakle, ovom prilikom apostrofiramo činjenicu da je ekonomija znanja promenila način razmišljanja čoveka kao pojedinca i kao kupca proizvoda, odnosno, korisnika usluga, te da se i savremeno poslovanje neminovno mora prilagoditi navedenim promenama. Ili, kako je rekao P. Drucker: "Kupac danas ima informacije...Onaj ko ima informacije ima moć. Moć se, prema tome, pomera ka kupcu, bila to

[96] Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., Brenner, W., (2005) *Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work*, Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, USA, 11 – 14. avgust 2005., dostupno na www.alexandria.unisg.ch/export/DL/28246.pdf, preuzeto sa sajta 8.2.2008.

druga kompanija ili krajnji korisnik."[97] To, dalje, podrazumeva potrebu jačanja koncepta menadžmenta odnosa sa klijentima i njegovog tešnjeg povezivanja sa konceptom menadžmenta znanja, a karakteristike ekonomije znanja koje potvrđuju izneti stav slede:

- Ekonomija znanja se pomera od fokusiranja na proizvod i usluge i sve više se usmerava na iskustvo i znanje korisnika usluga/proizvoda. Upravo na tom polju kompanije nalaze prostor za svoje diferenciranje i ostvarivanje konkurentske prednosti
- Kompanije se, svesne potrebe transformacije svoje strukture i procesa, sve više oslanjanju na znanje koje imaju, ne samo o sebi, svojim zaposlenima, proizvodima i uslugama, već i na znanje o svojim korisnicima usluga i kupcima proizvoda.
- Ekonomija znanja pomera granice među nosiocima osnovnih uloga u ekonomiji: kupci nisu samo kupci, već svojim učešćem u inoviranju dizajna proizvoda i unapređenju usluga zalaze u domen i ovlašćenja prodavca, a prodavci se, usvajajući znanje kupaca o njihovom iskustvu, potrebama i težnjama, uživljavaju u ulogu kupaca i korsinika usluga. Ovakav odnos, dvostrani u svakom pogledu, donosi dobrobiti za obe strane.
- Kupci sve lakše pristupaju raznim informacijama i znanju koje je u vezi sa kupovinom i proizvođačima, prilagođavaju se elektronskom poslovanju i *on-line* kupovinama, ukus i potrebe im se često i brzo menjaju, a osnovni zahtev koji upućuju proizvođačima jeste – individualni pristup koji se postiže posedovanjem znanja o kupcima.

2.7.3 Menadžment znanja vs. elektronsko poslovanje

Pod elektronskim poslovanjem (*e-business*) u užem smislu, podrazumeva se vođenje poslovnih procesa uz pomoć Interneta, što podrazumeva korišćenje Interneta za povezivanje sa svojim korisnicima i potrošačima, partnerima i snabdevačima. Međutim, ovaj pojam bi trebalo posmatrati znatno šire u smislu transformacije postojećih poslovnih procesa da bi se na efikasniji i efiektivniji način pružale usluge klijentima, zadovoljavale njihove potrebe i ostvarivala bolja saradnja sa poslovnim partnerima. Dakle, elektronsko poslovanje bi trebalo da omogući kompanijama da na efikasniji i fleksibilniji način povežu svoje sisteme prikupljanja internih i eksternih podataka. Upravo ovde i dolazi do izražaja povezanost elektronskog poslovanja i koncepta menadžmenta znanja – da bi elektronsko poslovanje imalo uspeha, kompanije moraju da prikupe, pohrane i sačuvaju sve potrebne informacije i znanje, da bi mogle da ga dele u svojim elektronskim transakcijama putem Interneta sa klijentima, partnerima i snabdevačima.

Elektronsko poslovanje se, polazeći od podele na provajdere/proizvođače i korisnike/klijente, može podeliti na nekoliko kategorija:[98] B2B, *business-to-business*, model u kome učestvuju pravna lica, tj. kompanije; B2C, *business-to-consumer*, model koji uključuje prodaju krajnjim potrošačima/korisnicima; B2E, *business-to-employee*, model koji obuhvata sve interne aktivnosti unutar organizacije, obično putem Intraneta ili korporativnih portala; C2B, *consumer-to-business*, model koji uključuje fizička lica koja svoje usluge i proizvode prodaju poslovnim subjektima ili kupce koji traže prodavce odgovarajućih proizvoda; G2B, (*government-to-business*), modeli u kojima državne službe razmenjuju informacije, proizvode, i usluge sa pravnim licima i dr.

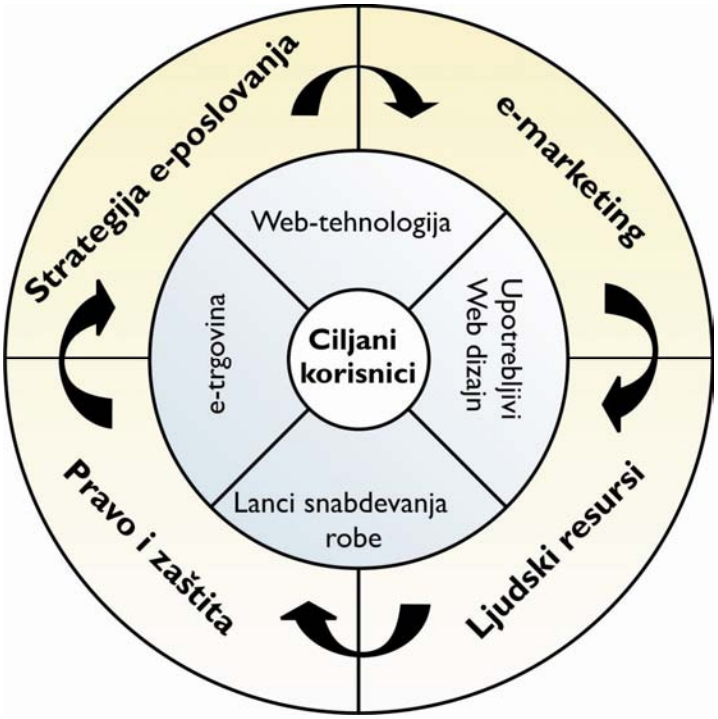
Značaj elektronskog poslovanja poslednjih godina raste do te mere da je sve više autora saglasno sa izjavom da je elektronsko poslovanje, zapravo, sinonim za savremeno poslovanje. Elektronsko poslovanje predstavlja način da se postigne održiva konkurentska prednost, a na način koji će omogućiti povećanje produktivnosti, globalno poslovanje, proširenje tržišta i pronalaženje novih klijenata, kao i deljenje znanja unutar organizacija, ali i među organizacijama. Čak je i P. Drucker, kao jednu od osnovnih prednosti elektronske trgovine, pojma doduše znatno užeg od elektronskog poslovanja, istakao da elektronska trgovine ne savladava razdaljinu, ona je eliminiše.[99]

[97] Drucker. P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str.200.
[98] Electronic business, Wikipedia, www.wikipedia.org
[99] Drucker. P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 49.

Elektronsko poslovanje je skup poslovnih aktivnosti koje se odvijaju posredstvom informaciono – komunikacionih tehnologija, posebno Interneta, koje podrazumevaju:[100]

- Optimizaciju poslovnih procesa (proizvodnja, marketing, veleprodaja, distribucija, prodaja, naplata, isporuka, dopuna zaliha);
- Unapređenje odnosa sa ciljnim javnostima (klijentima, zaposlenima, dobavljačima, distributerima) i
- Unapređenje ostalih poslovnih servisa podrške (banke, advokatske agencije, računovodstvene agencije, zakonodavstvo i vladine agencije)

U cilju boljeg razumevanja elektronskog poslovanja navodimo model "eBusiness Wheel" (točak elektronskog poslovanja) koji opisuje najbitnije procese elektronskog poslovanja.[101]



Slika 2-4. Točak elektronskog poslovanja

Ko što vidimo na slici 2-4, točak elektronskog poslovanja se sastoji od sedam delova koji okružuju klijenta kao polaznu osnovu svih savremenih poslovnih procesa. Osnovni cilj svih savremenih poslovnih koncepcija jeste zadovoljenje potreba klijenata i formiranje takvog poslovnog okruženja u firmi da svi poslovni procesi budu u funkciji klijentovih potreba, a da se kao rezultat kvalitetnih odnosa s klijentima pojavi profit. Točak elektronskog poslovanja se sastoji iz dva glavna dela: strategije elektronskog poslovanja (filozofija, strategija i politika elektronskog poslovanja; e-marketing i PR, informaciona i komunikaciona infrastruktura) i primene elektronskog poslovanja, tj. operativnih procesa (e-proizvodnja i e-proizvodi, e-tehnologija, distributivni lanci i elektronska zaštita i pravo) .

Sa razvojem savremene ekonomije usmerene na dostupnost informacija i na znanju baziranim proizvodima i uslugama, dolazi do poimanja organizacija na drugačiji način. Zajednički imenilac za mnoge nove perspektive, kao što su, već pomenuti, menadžment odnosa sa kupcima, ili elektronsko poslovanje, upravo je znanje. S tim u vezi kompanije nalaze načine i posebnu pažnju

[100] Varagić, D., Tošić, D., E-business Wheel – Točak elektronskog poslovanja, Časopis *Ekonomist,* oktobar 2003.
[101] Ibid.

posvećuju metodima kojima kreiraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje, ali na način koji će organizaciji doneti što veći profit.[102] Mogućnosti koje pruža komercijalizacija znanja zaista su bezgranične. U tom pravcu je i težnja sve većeg broja, kako autora, tako i praktičara, da dokažu da je, sa porastom elektronskog poslovanja, s jedne strane, i ustoličenjem koncepta menadžmenta znanja, sa druge, gotovo prirodno i neminovno povezivati ove dve oblasti.[103]

Međutim, u literaturi je gotovo nemoguće naći definiciju koja bi objedinila pojam elektronskog poslovanja i menadžmenta znanja. Ono sa čim su saglasni gotovo svi autori je da savremeni biznis podrazumeva delovanje u ekonomiji znanja i putem organizacija zasnovanih na znanju. Ovo je ekonomija gde se vrednost znanja javlja i kao input i kao autput, znanje je ugrađeno i ono što se kupuje i ono što se prodaje. Za elektronsko poslovanje je veoma važno da prepozna važnost znanja, kao i procese i tehnologije za upravljanje istim. S druge strane, elektronsko poslovanje možemo posmatrati kao deo aktivnosti organizacije usmerene na upravljanje znanjem, a koje obuhvataju osvajanje, stvaranje, čuvanje, delenje i primenu znanja.

Informacije i znanje, kao i informacione tehnologije, zajedničke su i za pojam elektronskog poslovanja, kao i za pojam menadžmenta znanja. Stoga, trebalo bi biti svestan i uvideti benefite od povezivanja elektronskog poslovanja sa ekonomijom i poslovanjem zasnovanim na znanju. S tim u vezi definicija elektronskog poslovanja koja bi ispunila navedene zahteve bila bi sledeća: "Elektronsko poslovanje je pristup postizanju poslovnih ciljeva u kome se tehnologija koristi radi upravljanja znanjem, sa ciljem da se omoguće i preduzmu aktivnosti u lancu vrednosti, kao i donošenje odluka koje bi naglasile značaj navedenih aktivnosti."[104] Iz ove definicije sledi da elektronsko poslovanje neminovno podrazumeva korišćenje znanja i preduzimanje aktivnosti u vezi sa znanjem. To dalje, znači, jedinstveno posmatranje ova dva trenda koja obeležavaju savremeno poslovanje.

Kako bi u praksi izgledala povezanost e-poslovanja i menadžmenta znanja? Naglašavajući značaj koji znanje ima u savremenoj ekonomiji, elektronsko poslovanje nailazi na mnoga pitanja čija rešenja zavise od sposobnosti organizacije da u pravo vreme, na pravi način i na pravom mestu prikupi, čuva, deli i koristi znanje, koje će joj omogučiti donošenje efikasnih i efektivnih odluka u vezi sa spornim pitanjima. To dalje podrazumeva napore organizacije u pravcu uspešne implementacije programa menadžmenta znanja. U tabeli 2-4 možemo videti primere znanja potrebnog za rešavanje ključnih pitanja elektronskog poslovanja:

[102] Allee, V. (2003) *Value Networks and Evolving Business Models for the Knowledge Economy,* Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer, str. 607.
[103] Skyrme, D. J. (2003) *Commercialization: The Next Phase of Knowledge Management*, Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer, str. 639 – 654.
[104] Holsapple, C. W., Singh, M. (2000) Electronic Commerce: Definitional Taxonomy, Integration, and Knowledge Management, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce,* 10, 3, str. 149 – 170, preuzeto iz Holsapple, C. W., Singh, M. (2003) *The Convergence of Electronic Business and Knowledge Management*, Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer, str. 673.

Tabela 2-4 Primeri znanja potrebnog za rešavanje ključnih pitanja elektronskog poslovanja[105]

E-biznis i organizaciona pitanja	Potrebno znanje
Klijenti	Da li postoji znanje o sledećem: ◆ Koje vrste potrebe klijenata treba da budu zadovoljenje e-biznisom? ◆ Kako će promene elektronskog poslovanja uticati na buduće potrebe klijenata? ◆ Zašto nekim klijentima odgovaraju rešenja koja nude druge organizacije koje se bave elektronskim poslovanjem?
Konkurencija	Da li postoji znanje o sledećem: ◆ Koji konkurenti uspešno koriste elektronsko poslovanje za pružanje novih vrednosti klijentima? ◆ Kako elektronsko poslovanje pospešuje povećanje konkurencije? ◆ Kako nova konkurencija menja tradicionalne industrijske forme koristeći mogućnosti koje pruža elektronsko poslovanje?
Tržišna strategija	Da li postoji znanje o sledećem: ◆ Nastanak kojih novih strategijskih modela pospešuje elektronsko poslovanje? ◆ Kako organizacije mogu nadmašiti svoju konkurenciju koristeći elektronsko poslovanje? ◆ Kako neke organizacije imaju uspeha u integraciji elektronskog poslovanja u svoju strategiju, a druge organizacije imaju velike poteškoća u vezi sa tim?
Imovina	Da li postoji znanje o sledećem: ◆ Koja vrsta imovine se povećava, a koja opada na značaju usled elektronskog poslovanja? ◆ Kako koristiti elektronsko poslovanje za razvoj i uvećanje imovine organizacije? ◆ Zašto elektronsko poslovanje naglašava važnost specifične vrste imovine?
Poslovni procesi	Da li postoji znanje o sledećem: ◆ Kako elektronsko poslovanje menja tradicionalne poslovne procese? ◆ Kako koristiti elektronsko poslovanje radi redizajniranja poslovnih procesa? ◆ Zašto elektrosnko poslovanje izaziva tako dramatičnu rekonfiguraciju poslovnih procesa?

Elektronsko poslovanje naglasak stavlja ne samo na čuvanje, nego i na protok i deljenje znanja u organizaciji. S obzirom da elektronsko poslovanje, kao što smo videli u prethodnoj tabeli, ima veliki uticaj i na potrošače, i na konkurenciju, strategiju i imovinu organizacije, nužno je da organizacija stvara, razvija i deli znanje o elektrosnkom poslovanju. Na makro nivou, to bi značilo da se ključni napori menadžmenta znanja moraju odnositi na aktuelne potencijalne trendove u elektronskom poslovanju, i na način na koji se oni reflektuju na organizacionu konkurentnu spremnost, strategiju i druge ključne faktore, uključujući imovinu i operativne procese. Elektronsko

[105] Fahey, L., Strivastava, R., Sharon, J. S, Smith, D. E., (2001) Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management, *IBM Journal*, Volume 40, number 4

poslovanje, bazirano na znanju, treba sistematski da se integriše u organizaciono poslovanje, pri čemu je neophodno praviti razliku između[106]:

- *Know what* ("znati šta": opisivati trenutne i buduće promene elektronskog poslovanja i njihove implikacije na strategiju, operativno poslovanje i odnos prema konkurenciji)
- *Know how* ("znati kako": šta organizacija radi ili šta mora da učini da bi prilagodila elektronsko poslovanje svojim strategijskim ciljevima)
- *Know why* ("znati zašto": zašto se elektronsko poslovanje razvija u velikoj meri i šta ide u prilog njegove primene, a u smislu konkurencije, strategije i operativnog poslovanja organizacije)

U svojoj knjizi *Capitalizing Knowledge*: *From e-business to k-busines*, David Skyrme[107] dalje apostrofira značaj koji znanje, i menadžment znanja ima za elektronsko poslovanje. *K-business* (biznis zasnovan na znanju, *knowledge* – znanje, eng.) kako ga Skyrme naziva, ima za cilj da organizaciono znanje pretoči u proizvode znanja i usluge znanja, uz korišćenje Interneta. Autor polazi od teorije da u našem virtuelnom svetu, znanje ima komercijalnu vrednost. Ovoj teoriji autor dodaje dva stava: jedan je da se komercijalizacija znanja i porast elektronskog poslovanja sve više spajaju i povezuju u celinu i, drugi, da će uskoro sva poslovanja biti elektronska. Iz toga sledi da sve organizacije nužno moraju da postanu svesni znanja koje poseduju i da nađu načine da istraže njegovu komercijalnu vrednost. Zapravo, Skyrme naglašava oblast u kojoj se preklapaju menadžment znanja i elektronsko poslovanje, i na taj način stvaraju nove mogućnosti za poslovanje zasnovano na znanju (*k-commerce*).

Kad poslovni procesi postanu intenzivno zasnovani na znanju i kada se u potpunosti primeni program menadženta znanja, u fokusu organizacije koja se bavi elektronskim poslovanjem treba da se nađe korisnik usluga. Od trenutka kada se pojedinac ili organizacija odluči da bude korisnik proizvoda ili usluga organizacije koja svoje poslovanje zasniva na elektronskom poslovanju, pred njom se nalazi nekoliko izazova koji se tiču njenih klijenata: organizacija mora stalno da podržva njihove potrebe, razvija poslovanje i učini sve da bi joj se oni (klijenti) ponovo vratili. Upravo ova kompetitivna snaga organizacije leži u: 1. stavljanju u pogon kako znanja o klijentima tako i kanala za protok znanja i, 2. jačanju jakih veza sa klijentima.[108]

2.7.4 Menadžment znanja vs. menadžment totalnim kvalitetom

Da bi smo pojasnili vezu između koncepta menadžmenta znanja i koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM, *Total Quality Management*), poći ćemo od stava da se koncept menadžmenta znanja primarno rukovodi željom organizacije da se poboljšaju procesi menadžmenta kvaliteta. Osnovni cilj savremenih organizacija jeste da ponude proizvode i usluge koje će zadovoljiti promenljive potrebe njihovih korisnika. Za komercijalne organizacije ovo znači kontinuirani razvoj sistema i procesa koji mogu pružiti viši kvalitet usluga i proizvoda po nižoj ceni od konkurenata. Ključni pokretač sistema menadžmenta znanja u organizacijama jeste, upravo, orjentisanje na poboljšanje procesa menadžmenta kvaliteta povezanog sa organizacionom sposobnošću da prikupi, podeli i primeni novo znanje.

TQM je povezan sa posvećenošću organizacije totalnom zadovoljstvu potrošača koje se postiže kroz kontinuirano unapređenje i ohrabrivanje svih procesa u organizaciji i to uključivanjem svih pojedinaca u proces. Ključni elementi TQM su:

- totalni proces koji uključuje sve delove organizacije vođen od vrha organizacije i top menadžmenta;

[106] Fahey, L., Strivastava, R., Sharon, J. S, Smith, D. E., (2001) Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management, *IBM Journal*, Volume 40, number 4

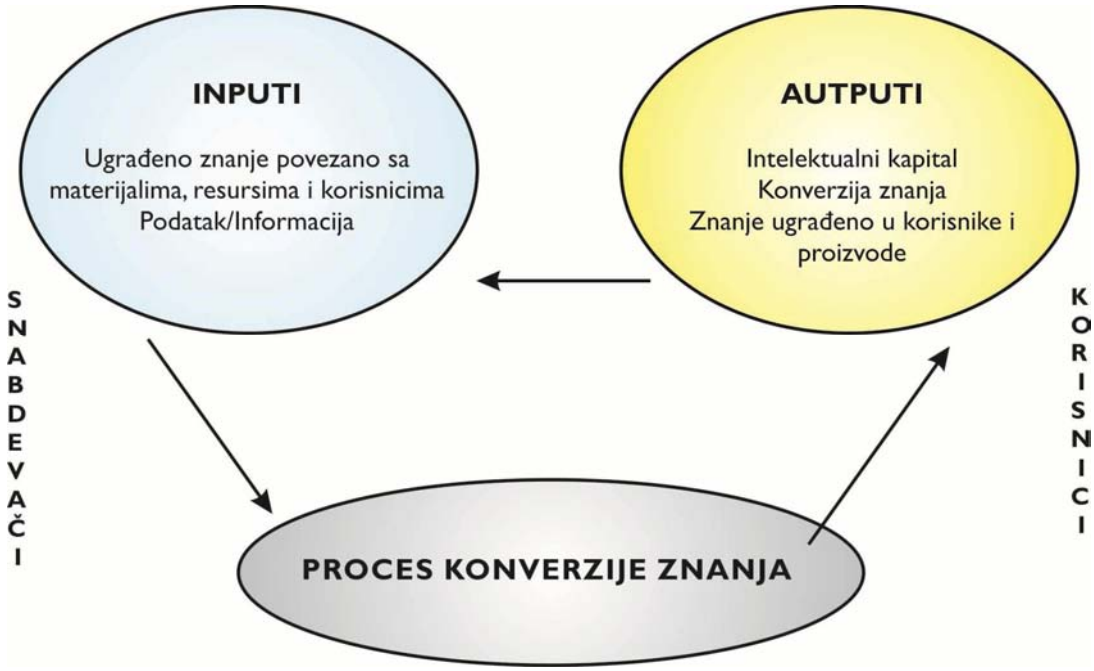
[107] Skyrme, D. (2001) *Capitalizing on Knowledge: From E - business to K - business*, Butterworth - Heinemann

[108] Tiwana A., (2001) *Essential Guide to Knowledge Mangagement, The: E-Business and CRM Aplications*, Prentice Hall, str. 12 - 13.

- korisnik je u centru interesovanja organizacije i svaka strategija, aktivnost i proces usmeren je na zadovoljavanje njegovih potreba;
- informacije i znanje se prikuplja i analizira racionalnim korišćenjem informacione tehnologije;
- preispituju se svi organizacioni procesi koji koji dovode do porasta cene ili slabe kvalitet;
- veće uključivanje ljudi kao neiskoričćenog resursa;
- korišćenje multidisciplinarnih timova za rešavanje pitanja kojima se ide u susret potrebama korisnika;
- promocija kreativnog razmišljanja koje dovodi do inovativnih rešenja.

Menadžment znanja i TQM obeležavaju savremeno poslovanje koje je potrebno organizovati tako da oba koncepta budu integrisana, s tim što je neophodno utvrditi sličnosti i razlike između TQM koncepta i koncepta menadžmenta znanja i razviti menadžment pristup koji će integrisati menadžment znanja u koncept TQM[109].

Menadžment znanja se posmatra najčešće kao operatvni proces koji u osnovi ima *input-output* informacioni proces. Kao input imamo kombinaciju znanja o korisničkim potrebama i očekivanjima, znanja o materijalima i resursima koji će biti korišćeni, znanja o prizvodima i uslugama kao krajnjem rezultatu kao i baze podataka informacija i znanja koje organizacija poseduje. Proces konverzije znanja sastoji se od očuvanja, poboljšavanja i korišćenja znanja o procesima, proizvodima i uslugama. Kao što možemo videti na slici 2–5 proces konverzije znanja se mora posmatrati i kao proces kreiranja, transfera i deljenja znanja.



Slika 2-5. Proces menadžmenta znanja[110]

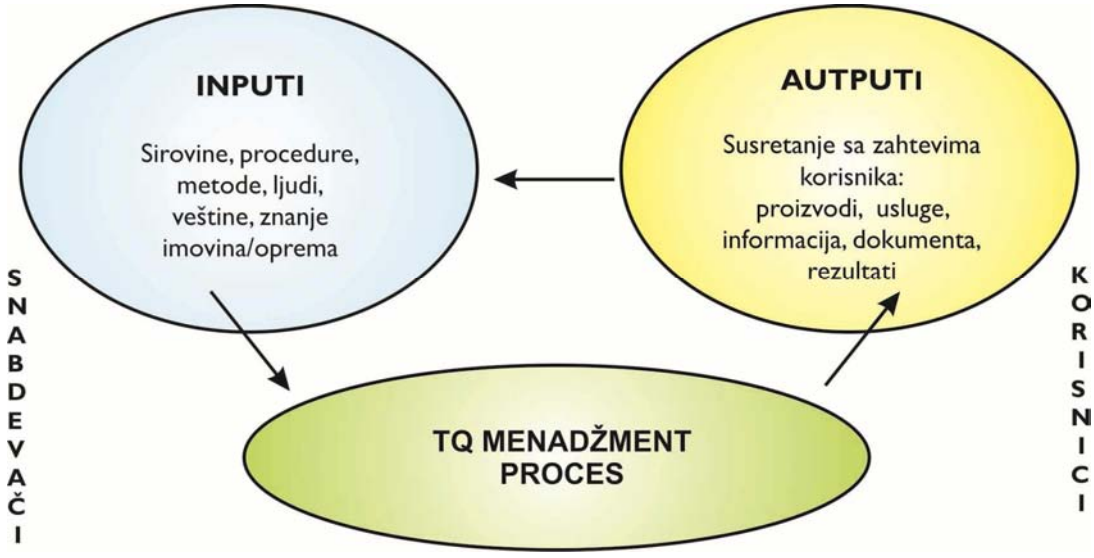
[109] Dr Fang Zhao, Peter Bryar, *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Proces.* Dostupno na, www.cmqr.rmit.edu.au/publications. Preuzeto sa sajta 11.11.2007.
[110] Armistead, *Knowledge management and Process Performance,* Journal of Knowledge Managemen, vol. 3, no. 2, pp. 143-154, 1999, preuzeto iz: Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process,* www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf, preuzeto sa sajta 28.2.2008.

Kako smo ušli u doba informacija i tehnologije, doba ugrađivanja znanja u proizvode i usluge, intelektualni kapital i znanje, kao i razumevanje korisničkih potreba su najvažniji autputi u procesu konverzije znanja. Proces jasno pokazuje da menadžment znanja predstavlja informacije, znanje i ljude kao osnovne inpute, a primenjeno znanje i intelektualni kapital kao željene autpute. Menadžment znanja ističe kreaciju znanja, transfer i ugrađivanje znanja kao bitne za postizanje različitih organizacionih ciljeva, uključujući tu i povećanja znanja o korisnicima, izgradnju kapitala znanja i jačanje pristupa znanju.

Definicije i opisi TQM su vrlo često nejasne. Zato je korisno predstaviti kratak pregled koncepta TQM izdvajajući njegove glavne principe:

- Korisnici uključuju interne i eksterne korisnike.
- Izlaziti u susret potrebama korisnika je jasno utvrđen cilj.
- Proces TQM počinje od top menadžmenta do pojedinaca i grupa uključenih u proces.
- Visok stepen integriteta, poverenja, iskrenosti i otvorenosti, osnove su procesa TQM.
- Međusobno respektovanje, međusobno poverenje, međusobna korist od svih *stejkhodera* je važan faktor za razvoj TQM u bilo kojoj organizaciji
- TQM nudi svakom pojedincu mogućnost da učestvuje, doprinosi i razvija osećaj pripadnosti.
- TQM uključuje kontinuiran napredak na svim nivoima organizacije.
- TQM zahteva visoke standarde na svim organizacionim nivoima.
- Cilj TQM jeste bolja iskorišćenost resursa radi postizanja efektivnosti i efikasnosti.

Posmatrano sa stanovišta procesa input-output kao i menadžment znanja, TQM je proces transformacije kompleksa inputa uključujući opremu, materijale, procedure i metode, informacije i znanje, ljude i njihove veštine. Autputi transformacije su proizvodi, usluge, informacije i svi rezultati koji idu u susret potrebama i očekivanjima korisnika.



Slika 2-6. Okvir procesa TQM[111]

Procesi ilustrovani na slikama 2-5 i 2-6 pokazuju da menadžment znanja i TQM koriste informacije, znanje i ljude kao svoje osnovne inpute, a primenjeno znanje i intelektualni kapital

[111] Oakland, J.S. & Sohal, A.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Australia, 1996., preuzeto iz: Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process*, www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf, preuzeto sa sajta 28.2.2008.

(mogu biti u formi informacije ili dokumenta u slučaju TQM) kao svoje željene autpute. Bilo kako bilo, strategija i orjentacija oba koncepta su različita. Menadžment znanja posmatra znanje kao izvor konkurentske prednosti. TQM se orjentiše na kvalitetne procese radi postizanja zadovoljstva korisnika.

Tabela 2-5 ilustruje sličnosti i razlike između menadžmenta znanja i TQM u pogledu svrhe, ciljeva, fokusa i strategija.[112]

Tabela 2-5 Sličnosti i razlike između Menadžmenta znanja i TQM[113]

Menadžment znanja	TQM
Sličnosti	
◆ Kontinuirano unapređivanje i učenje od drugih ◆ Vrednovanje intelektualnog kapitala ◆ Razvoj ljudi / stručnosti ◆ Snaženje / uključivanje ◆ Timski rad / saradnja ◆ Sticanje znanja od konkurencije, korisnika, snabdevača i partnera ◆ Stvaranje / poboljšanje pristupa znanju ◆ Poboljšanje kvaliteta i efikasnosti donošenja odluka	◆ Kontinuirano napređenje i težnja za postizanjem zadovoljstva korisnika ◆ Vrednovanje intelektualnog kapitala ◆ Razvoj obuke / obrazovanja zaposlenih ◆ Snaženje / uključivanje ◆ Timski rad / saradnja ◆ Sticanje znanja od korisnika i tržišta ◆ Selekcija i upotreba informacija i podataka ◆ Otvaranje kanala komunkacije ◆ Poboljšanje kvaliteta i efikasnosti donošenja odluka
Razlike	
◆ Usađivanje znanja u osoblje, korisnike, proizvode, procese i usluge ◆ Posmatranje znanja kao izvora konkurentske prednosti ◆ Postizanje veće produktivnosti upotrebom znanja ◆ Kreiranje novog znanja i njegova ugradnja u nove tehnologije i proizvode ◆ Traganje za novim izvorima informacija ◆ Prilagođavanje znanja potrebama tržišta	◆ Bolja iskorišćenost resursa u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti ◆ Težnja ka izvrsnosti kroz benchmarking i sl. ◆ Obavljanje delatnosti po višim standardima na svim nivoima organizacije ◆ Efikasno liderstvo i timski rad ◆ Fokus na korisnike ◆ Fokus na rezultate ◆ Menadžment pomoću činjenica i procesa ◆ Međusobno respektovanje, poverenje i korist svih stejkholdera

Na bazi navedenih sličnosti i razlika menadžmenta znanja i TQM autori Dr *Fang Zhao* i *Peter Bryar* razvili su konceptualni i teorijski okvir integralnog pristupa menadžmentu.

[112] Dr Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process*, www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf, preuzeto sa sajta 28.2.2008.
[113] Ibid.



Slika 2-7. Integracioni pristup menadžmentu[114]

Dr Fang Zhao i *Peter Bryar*[115] se slažu da će efikasnost procesa menadžmenta kvaliteta znatno uznapredovati i produktivnost porasti ukoliko se koncept menadžmenta znanja efektivno ugradi u proces TQM. Ovaj okvir pokazuje da se izvrsnost organizacije može postići ugradnjom koncepta menadžmenta znanja u proces TQM uz interakciju sa promenama u okruženju. U današnjem promenjivom i nesigurnom okruženju organizacije se svakodnevno susreću sa problemima adaptacije, opstanka i konkurencije. Jedino kroz kreiranje, usvajanje i koriććenje znanja organizacija može prevazići pomenute probleme i ostvariti konkurentsku prednost. Tragajući za stalno novim izvorima informacija i novim tehnologijama, organizacija može da opstane na tržištu. Menadžment znanja i TQM su komplementarni. Kombinacijom i jedinstvom menadžmenta znanja i TQM formira se ciklus poboljšanja i razvoja koji vodi ka izvrsnosti organizacije. Znanje ugrađeno u kvalitetne proizvode i usluge od vitalnog su značaja za postizanje zadovoljstva korisnika. Dok je TQM rezultat fokusa koji teže optimizaciji resursa i većoj produktivnosti, bolja iskorišćenost intelektualnog kapitala i znanja predstavljaju ključ postizanja željenih rezultata. Da bi organizacija bila uspešna, neophodno je primeniti integralni pristup menadžmentu. Drugim rečima, TQM treba da se bori sa promenama u okruženju kroz poboljšanje i unapređenje kapaciteta i veština menadžmenta znanja.

Za uspešnu implementaciju ovog pristupa potrebno je obezbediti sledeće preduslove:

- Izgradnja atmosfere razumevanja i poverenja i to od top menadžmenta do svih nivoa;
- Dovoljni resursi treba da budu raspoređeni tako da osiguraju uspeh;
- Znanje o potrebama i očekivanjima korisnika i ostalih stejkholdera treba da prožimaju celu organizaciju;

[114] Dr Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process*, www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf, preuzeto sa sajta 28.2.2008.
[115] Ibid.

- Intelektualni kapital mora biti transformisan u znanje o proizvodima / uslugama na način koji će koristiti svim rapoloživim ljudskim resursima;
- Postojeće znanje i učenje novog mora biti dostupno svima;
- Znanje mora da doprinosi organizacionom učenju i kreiranju organizacione kulture koja teži konstantnom unapređivanju;
- Ohrabrivanje individualnog i kolektivnog učenja podržavanjem treninga i obuka, kao i deljenja znanja i iskustva.

2.7.5 Menadžment znanja vs. reinženjering poslovnih procesa

Pod reinženjeringom poslovnih procesa (BPR; *Business Process Re-engineering*) se podrazumeva fundamenatlno preispitivanje i radikalni redizajn poslovnih procesa koji doprinose dramatičnom poboljšanju u glavnim, savremenim, merama uspeha, kao što su cena, kvalitet, usluga i brzina. BPR pruža novi početak za organizacioni redizajn. Sastoji se iz četiri osnovne faze: sagledavanje aktuelne poslovne situacije u organizaciji; odlučivanje o tome koji delovi poslovnog procesa su kritični, gde se može dodati vrednost i upoznavanje sa greškama; kreiranje pravila redizajna i implementacija.

BPR je bio vodeći poslovni trend sredinom osamdesetih do devedesetih godina. Iako se koncepti BPR i koncepta menadžmenta znanja razmatraju uglavnom odvojeno, postoje očigledne sličnosti među njima.

Menadžment znanja i reinženjering poslovnih procesa imaju iste ekonomske ciljeve:

- postizanje kvaliteta i poboljšanje poslovanja;
- jasna organizaciona osnova i strategijski plan na početku;
- integrisani niz motivacionih, organizacionih i tehnoloških instrumenata i pomagala;
- podrška za izvođenje i organizaciju delatnosti (organizaciona struktura, poslovni procesi, struktura informacionih sistema)

Oba pristupa su skupa, teška i riskantna. Zato i ima smisla kombinovati ih i dobiti jači zajednički efekat. Ovome doprinosi i činjenica da su mnogi termini koje koriste ovi pristupi zajednički, a već duže vremena opšte poznati zahvaljujući već dužem prisustvu BPR u ekonomskom okruženju. Upravo zbog navedenih sličnosti između ova dva pristupa postoje autori koji predlažu formulisanje jedinstvenog sistema koji bi objedinio ova dva pristupa kao npr. "*Business Process Oriented Knowledge Management* – BPOKM" *Andreasa Abeckera* i grupe autora.[116]

2.7.6 Menadžment znanja vs. „lean production“

Cilj "*lean production*" je poboljšanje produktivnosti, redukovanje vremena i troškova proizvodnje i poboljšanje kvaliteta cele organizacije. Osnovni principi "*lean production*" su:

- eliminisanje aktivnosti koje ne povećavaju vrednost proizvoda ili usluga;
- težnja ka kontinuiranom poboljšanju proizvoda i poslovnih procesa;
- multifunkcionalni timovi;
- "*just in-time*" proizvodnja i isporuka;
- integracija sa snabdevačima;
- fleksibilni informacioni sistem.

"*Lean production*" deluje zajedno sa inicijativom menadžment znanja da bi osigurala da ono što zaposleni znaju može biti preneto i na druge. Menadžment znanja podiže rad uz pomoć "*lean*

[116] Andreas Abecker, Gregoris Mentzas, Maria Legal, Spyridon Ntioudis, Giorgos Papavassiliou, *Business Process Oriented Delivery of Knowledge throught Domain Ontologies*, dioudis@softlab.ece.ntua.gr, 1999

production" na drugi nivo. Dok "*lean production*" naglašava timski rad, eliminiše gubitak u bilo kom pogledu, optimizira vrednosti i minimizaira protok vremena, menadžment znanja sugeriše sve to kroz organizaciju i prezentaciju znanja na način kojim se shvata da je moguće učiti bez ponavljanja grešaka iz prošlosti. Menadžment znanja pomaže da organizacija shvati koji intelektualni potencijal ima, a "*lean production*" kako da ga najefikasnije iskoristi.

"*Lean production*" se može opisati kao "raditi više sa manjim".[117] Veza između "*lean production*" i menadžmenta znanja sastoji se u tome što se prećutno i eksplicitno znanje kreira na znanju i iskustvu koje je nastalo kao rezultat projekta koji je u toku u organizaciji. Ovo znanje se može ponovo iskoristiti i za buduće projekte izbegavajući ponavljanje istih ili sličnih grešaka. Glavna prednost primene menadžmenta znanja u "*lean production*" je redukcija vremena, redukcija gubitaka, porast autputa u projektu i iniciranje inovacija baziranih na iskustvu i *know-how*.

Primenom menadžmenta znanja, baza projektno orjentisanog znanja može služiti projektima u budućnosti. Zbog toga, prednosti menadžmenta znanja se sreću sa krajnjim ciljem "*lean production*", pa je upravo stoga menadžment znanja jedno od najvažnijih i neophodnih sredstava "*lean production*".

2.8 Perspektive koncepta menadžmenta znanja

Postavlja se pitanje zašto nam je potreban menadžment znanja danas. Sa sigurnošću možemo reći da su osnovni faktori koji objašnjavaju potrebu proučavanja i intergrisanja menadžmenta znanja u savremeno poslovanje sledeći:[118]

- Tržišta su sve više kompetitivna, a brzina nastajanja inovacija je u porastu;
- Redukcija osoblja rađa potrebu da se neformalno znanje zameni formalnim;
- Pritisak konkurencije reducira radnu snagu koja zadržava dragoceno poslovno znanje;
- Vrednost vremena posvećeno iskustvu i usvajanju znanja je smanjena;
- Rano penzionisanje i porast mobilnosti radne snage dovodi do gubitka znanja;
- Promene u strategiji mogu rezultirati gubitkom znanja u određenoj oblasti;
- Većina poslova je zasnovan na informacijama;
- Organizacije se takmiče na osnovu znanja;
- Proizvodi i usluge su sve više kompleksni, obdareni značajnom informacionom komponentom;
- Potreba za permanentnim učenjem je neizbežna realnost.

Ukratko, znanje i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju. Kao rezultat toga, menadžment znanja predstavlja primarnu šansu za postizanje suštinskih ušteda i značajnih napredaka u radnom učinku i konkurentskoj prednosti savremene organizacije.

Kompanije ne mogu više očekivati da će ih proizvodi i praksa koje su ih u prošlom periodu činili uspešnim, činiti uspešnim i u budućnosti. Učestale promene ne ostavljaju mesta neuspešnoj proizvodnji. Vreme za stvaranje novih proizvoda i njihovo istupanje na tržištu postaje sve dinamičnije i sažetije. Kompanije sada zahtevaju kvalitet, vrednost, inovacije i brzinu za poslovni uspeh kao faktore koji će biti opredeljujući u budućnosti. Kompanije će se diferencirati među sobom po onome što znaju. Definicija firme Sidney Wintersa kao "organizacije koja zna kako da

[117] Yu Cheng Lin and H. Ping Tserng, *Knowledge Management and its Applications to Lean Construction*, yucheng@ce.ntv.edu.tw

[118] Macintosh, A., (1995) *Position Paper on Knowledge Asset Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, dostupno na: Praxis, 2000, www.providersedge.com, preuzeto sasajta 28.02.3008.

radi stvari" može se promeniti, imajući u vidu narednu dekadu i promene u poslovanju, u "organizaciju koja zna kako da radi nove stvari dobro i brzo."[119]

U vezi sa primenom i razvojem menadžmenta znanja razlikujemo perspektivu orjentisanu na informatičku i perspektivu orjentisanu na ljudsku komponentu menadžmenta znanja. Prva orjentacija vidi informacione tehnologije kao odgovor i rešenja svih problema menadžmenta znanja. Čak su neke informatičke kompanije usvojile jezik menadžmenta znanja koji ima za cilj promociju onoga što se popularno zove "*Business Intelligence*". Informacione tehnologije pružaju moćnu snagu i tehniku koja igra važnu ulogu u strategiji menadžmenta znanja. Nažalost, često se dešava da projekti rukovođeni isključivo ovakvom orjentacijom i perspektivom i negiranjem strategijskog vođenja i ljudskog faktora, propadaju.

Sa druge strane, orjentacija na ljudski faktor kao ključni u razvoju menadžmenta znanja, zastupaju teoretičari koji osnovu svojih shvatanja nalaze u psihologiji, organizacionom ponašanju, sociologiji. Oni veruju da su ključni elementi menadžmenta znanja ljudski intelekt, ljudska organizacija i veštine i sposobnosti menadžmenta (npr. permanentno učenje, kreacija znanja, atmosfera deljenja informacija i poverenja). Cilj menadžmenta znanja je širenje transfera znanja kako unutar same organizacije, tako i sa spoljnjim korisnicima i partnerima. Ovakva orjentacija vidi informacione tehnologije samo kao mali deo u ugradnji menadžmenta znanja u organizacionu strukturu. Navedeni teoretičari imaju tendenciju odbacivanja rešenja menadžmenta znanja zasnovanih na informacionim tehnologijama, čak i na svoju štetu.

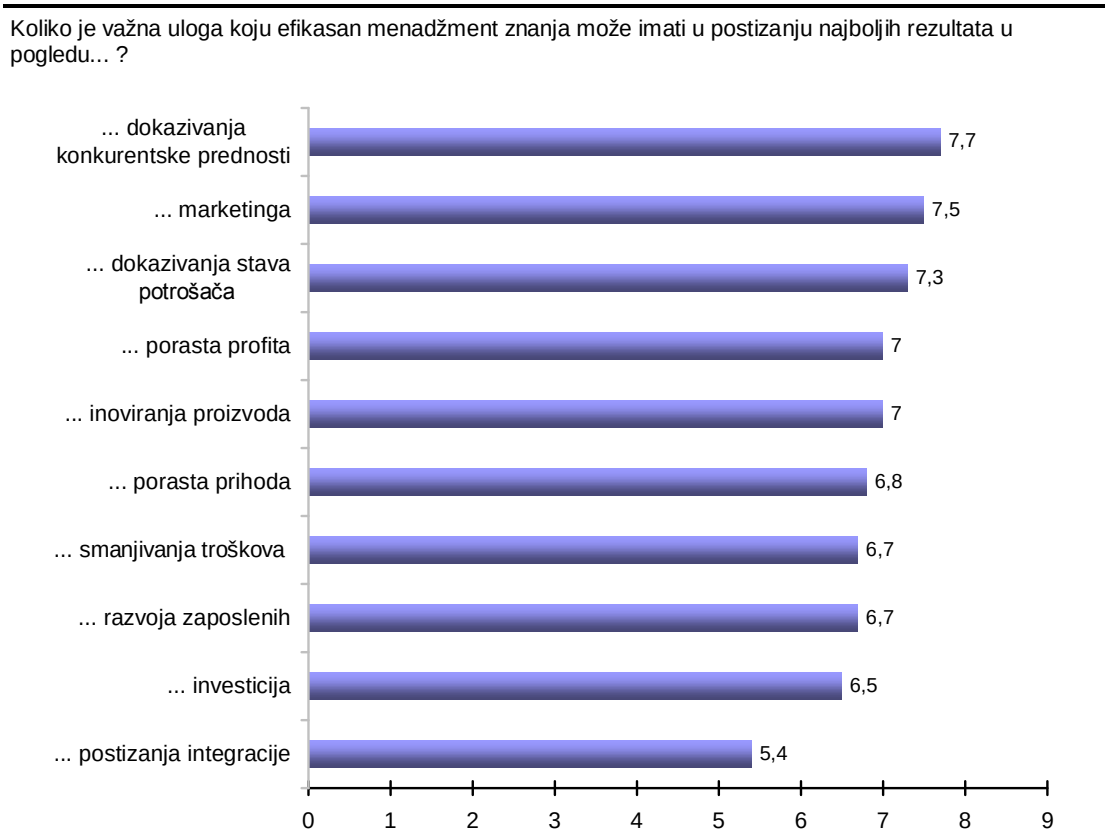
Postavlja se pitanje u čemu treba videti perspektivu menadžment znanja. Menadžment znanja se može definisati samo uz pomoć tri komponente: procesa, ljudi i informacione tehnologije. Izazov je konstruisati hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste i ljudi i mašine na komplementarni način. Tehnološko orjentisana shvatanja moraju prihvatiti da postoji važan aspekt ljudskog znanja koji ne može biti tretiran kao informacija unutar kompjuterskog sistema. Isto tako, shvatanja koja polaze od čoveka, moraju prihvatiti da informaciona tehnologija i njene tri fundamentalne informacione funkcije (sakupljanje, obrada i komunikacija) igraju i nastaviće da igraju ključnu ulogu u efikasnom menadžmentu znanja moderne organizacije. Dakle, možemo zaključiti da je perspektiva menadžmenta znanja u eliminisanju svih navedenih razlika i uspostavljanju veze između pomenutih perspektiva – menadžment znanja je čoveku okrenuta filozofija koja obavezno uključuje i promoviše upotrebu i korisnost informacione tehnologije.

O onome šta se očekuje od moderne, savremene poslovne organizacije u budućnosti najbolje svedoče definicije koje su vodeće firme dale sebi samima: "*Xerox*" sebe zove "*the document company*", a ne "printer kompanijom", jer oni nude rešenja za poslovne probleme, a ne samo kancelarijske mašine; "*Ford*" se fokusira na "kvalitet"; "IBM" – "*industry –solutions units*"; "3M" sebe zove kompanijom znanja, a "*Steelcase*", firma koja prodaje kancelarijsku opremu za sebe kaže da prodaje znanje.

Istraživanje *KPMG Consulting-a* iz jula i avgusta 1999. godine sprovedeno je među direktorima firmi, šefovima i marketing direktorima i nadležnim za menadžment znanja u 423 organizacije sa godišnjim prihodom od US 347 miliona. Ispitanici su zamoljeni da izraze svoj stav o potencijalnoj ulozi koju menadžment znanja može imati u postizanju specifičnih organizacionih ciljeva. Ponuđena skala odgovora od 1 do 10 je označavala stepen važnosti menadžmenta znanja za postizanje određenih rezultata, s tim što ocena 1 označava ne baš najznačajniju ulogu, a ocena 10 najznačajniju. Kao što možemo videti na grafikonu 2–4, ispitanici su sa ocenom 7.9 označili važnost menadžment znanja u postizanju konkurentske prednosti, ocenom 7.5 u poboljšanju marketinga, 7.2 u dokazivanju korisničkog fokusa, 5.7 u negovanju razvoja zaposlenih, 6.4 u inoviranju proizvoda, 6.3 u porastu prihoda i 6.3 u porastu profita. Podaci pokazuju da ispitanici smatraju da menadžment znanja ima ključnu ulogu u postizanju mnogih, veoma važnih organizacionih ciljeva.

[119] Davenport, T, and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 3.

Grafikon 2-4 Potencijalna uloga menadžmenta znanja



Menadžment znanja je dospeo do kritičnih pitanja adaptacije organizacije, opstanka i konkurencije s obzirom na rastući diskontinuitet promena u okruženju. U osnovi, menadžment znanja zahteva nalaženje jedinstva informatičke tehnologije s jedne, i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskog bića, s druge strane[120]

Sa svim prednostima savremene tehnologije, kao što su intraneti i video konferencije, većina trgovaca tehnikom nude je ko rešenje za sve izazove savremenog poslovanja u eri znanja. Sve je više sugestija da povećanje ulaganja u novu informatičku tehnologiju mora rezultirati poboljšanjem poslovnih rezultata.

Za razliku od ovakvog stanovišta, postoji mišljenje uvaženih eksperata i akademskih naučnika, da ne postoji direktna korelacija između investiranja u informacionu tehnologiju i poslovnih rezultata ili menadžmenta znanja. Tako, Erik Brynjolfsson, profesor Informacionih sistema na MIT *Sloan School*, smatra[121]: "Isti dolar potrošen na isti informacioni sistem jednoj kompaniji može dati konkurentsku prednost, a drugoj samo skupo traćenje vremena i papira." Ovakav zaključak podržao je i ekonomista *Paul Strassmann* koji smatra da ne postoji direktna veza između troškova uloženih u kompjutersku opremu i rezultata poslovanja kompanije. Takođe, i *John Seely Brown*, direktor "*Xerox Park Research Center*", *Palo Alto*, *California*, iznosi rezultate istraživanja po kome je u poslednjih 20 godina, američka industrija uložila više od 1 trilion dolara u razvoj tehnologije, ali se

[120] Dr Malhotra, Y., *Knowledge Management for the New Business World*, BRINT Institute, dostupno na http://www.kmnetwork.com/whatis.htm Yogesh. Malhotra Brint.com, 2001, preuzeto sa sajta 28.02.2008.
[121] Brynjolfsson, E., profesor Informacionih sistema na MIT Sloan School, u *Information Week* (9. septembar 1996.)

može primetiti samo mali napredak u efikasnosti zaposlenih na programima menadžmenta znanja. Ovakav propust *Brown* pripisuje nesposobnosti organizacija da sagledaju načine na koji zaposleni komuniciraju i rade kroz socijalne procese saradnje, deljenja znanja i razrađivanjem međusobnih ideja.

Ovakva nepovezanost između troškova informacione tehnologije i rezultata organizacionog poslovanja može se pripisati ekonomskom prelasku iz ere konkurentske prednosti bazirane na *informaciji* ka eri baziranoj na *kreiranju znanja*.

Raniju eru karakterišu relativno spore i predvidljive promene koje se mogu prevazići i formalnim informacionim sistemom. *Brian Arthur*, dekan ekonomskih studija na Stanford University[122] ističe da novi poslovni svet baziran na znanju karakterišu važnost predznanja i adaptacije, za razliku od tradicionalnog značaja optimizacije bazirane na predviđanju. On dalje sugeriše da novi poslovni svet, baziran na znanju i karakterističan po "*re-everything*", mora uključiti kontinuirano redefinisanje organizacionih ciljeva, svrhe i organizacionog načina na koji se posao obavlja. Ovo novo poslovno okruženje je karakteristično po radikalnim promenama i očekivanjima od zaposlenih u organizaciji da iznesu teret sve bržeg ciklusa kreiranja znanja i akcija zasnovanih na novom znanju.

Karl Erik Sveiby[123] smatra da upravo konfuzija između znanja i informacija nagoni menadžere da izdvajaju velika sredstva za informacioni tehnologiju, a zauzvrat postižu marginalne rezultate. Zato menadžeri treba da shvate da, ne kao informacije, znanje je usađeno u ljudima i kreiranje znanja nastaje kroz procese socijalne interakcije. U sličnom tonu, Ikujiro Nonaka, profesor University of California Berkley, smatra da jedino ljudi mogu imati centralnu ulogu u kreiranju znanja. Nonaka to argumentuje činjenicom da su kompjuteri samo oruđe koje olakšava proces menadžmenta znanja.

Kao što pokazuju dosadašnja teorijska istraživanja u radu, novi poslovni svet nameće potrebu raznovrsnosti i kompleksnosti interpretacije informacija koje nastaju uz pomoć informacionih sistemia. Ovakva raznovrsnost je neophodna za dešifrovanje mnogobrojnih pogleda na svet i nepredvidljivu budućnost. Nelinearne promene zahtevaju nelinearne strategije koje ne mogu biti bazirane na statičkim informacijama koje se nalaze u bazi podataka kompanije. Naprotiv, ovakve strategije zavise od razvijene fleksibilnosti i sposobnosti da se razumeju višestruki pogledi na budućnost, a korišćenjem moderne tehnologije.

Menadžeri treba da imaju veći osećaj za nevidljivu i neopipljivu imovinu ljudi, sadržanu u umovima i iskustvima zaposlenih. Bez ove imovine, kompanije su neopremljene vizijom i sposobnošću da predvide budućnost.

Dakle, koncept menadžmenta znanja sve se više razvija u praksi i teoriji menadžmenta. Perspektive daljeg razvoja koncepta su velike. Dvadesetprvi vek, kao vek znanja, nameće nepredvidljivo i kompleksno konkurentsko okruženje u kome opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo, od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao faktor uspeha koji će biti opredeljujući u budućnosti kompanije zahtevaju kvalitet, inovacije i kreativnost. Kompanije se među sobom diferenciraju po onome što znaju. Otuda važnost menadžmenta znanja kao koncepta kolektivnog znanja čiji je cilj efikasna primena znanja radi brzog donošenja kvalitetnih odluka.

Koncept menadžmenta znanja jedan je od osnovnih načina na koji će se izazovi i opasnosti savremenog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, pretvoriti u šansu uspešnog poslovanja moderne organizacije i na tim osnovama graditi konkurentska prednost.

Kao logičan nastavak istraživanja koje je predmet ovog doktorata, u poglavlju koje sledi postavićemo teorijske okvire za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja i definisati faktore koji imaju presudan uticaj na njegovu efektivnost.

---

[122] *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994

[123] Sveiby, K.E., (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*, Berrett Koehler

POGLAVLJE

3

Okviri za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja

- **Različiti teorijski pristupi definisanju faktora koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja**
- **Osnovni faktori koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja**

Cilj ove doktorske disertacije jeste da utvrdi kako pojedini faktori utiču na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja. Pri definisanju ključnih faktora koji utiču na uspešnost programa menadžmenta znanja moramo biti svesni da, prvo, menadžment znanja predstavlja kompleksnu disciplinu koja zahteva poštovanje balansa između ljudskog faktora i tehnologije i, drugo, znanje je subjektivna kategorija, tako da svaka organizacija sama daje svoju definiciju znanja, za nju relevantnog, kao i načina na koje će to znanje biti stvarano, čuvano, deljeno i korišćeno, na način koji će organizaciji omogućiti stvaranje dodatne vrednosti. Imajući navedeno u vidu, moguće je pristupiti kreiranju okvira za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja.

3.1 Različiti teorijski pristupi definisanju faktora koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja

Pri definisanju ključnih faktora i njihovog uticaja na kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja, u ovom radu rukovodili smo se analizom zaista bogatog teorijskog opusa na ovu temu i svoje istraživanje počeli upravo utvrđujući polazne osnove brojnih autora iz ove oblasti. Hronološki posmatrano, izdvojili smo teorijske pristupe definisanju faktora koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja koji su posebno uticali na definisanje istih u ovoj doktorskoj disertaciji.

Davenpot i autori (1998)[124] definišu osam faktora kao zajedničke u uspešnim projektima menadžmenta znanja i to: podrška viših nivoa menadžmenta, jasno definisani ciljevi sistema menadžmenta znanja, povezanost sa ekonomskim performansama, višestruki kanali za prenos znanja, motivacione olakšice za korisnike menadžmenta znanja, kultura okrenuta menadžmentu znanja, čvrsta tehnička i organizaciona infrastruktura i fleksibilna struktura znanja.

Skyrme i Amidon (1999)[125] otkrivaju sedam ključnih faktora koji, po njihovom mišljenju, utiču na uspešnost programa menadžmenta znanja. To su: jaka povezanost sa poslovnim imperativima, povezanost vizije i arhitekture, liderstvo znanja, kultura kreiranja i deljenja znanja, kontinuirano učenje, dobro razvijena tehnološka infrastruktura i sistemski proces znanja.

Ginsberg i Kambil (1999)[126] su došli do zaključka da prikazivanje znanja, čuvanje, pretraživanje, pronalaženje, vizualizacija i kontrola su ključna tehnička pitanja, ali i izazovi za deljenje i korišćenje znanja, u uspešnoj primeni menadžmenta znanja.

Davenport i Prusak (2000)[127] smatraju da su ključni faktori koji vode ka uspehu projekata menadžmenta znanja: kultura orjentisana ka znanju, tehnološka i organizaciona infrastruktura, podrška top menadžmenta, povezanost sa ekonomskim vrednostima, potrebna procesna orjentacija, jasna vizija i razumevanje jezika, značajna motivacija, potreban nivo znanja i raznovrsnost kanala za transfer znanja.

Skyrme (2000)[128] kao ključne faktore koji utiču na uspešnost programa menadžmenta znanja ističe sledeće: jasnu i eksplicitnu povezanost sa poslovnom strategijom, znanje o znanju (stvarno razumevanje prednosti koje znanje nosi sa sobom), povezanost vizije i arhitekture (da li aspekt

[124] Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C., (1998) Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39 (2), str. 43 – 57.
[125] Skyrme, D., Amidon, D. (2000) The knowledge agenda. In: James W. Cortada and A. Woods (Eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000* (USA, Butterworth-Heinemann), str. 108 – 125. Preuzeto iz Stankosky M. (Ed.) (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research,* Elsevier, str. 81.
[126] Ginsberg, M., Kambil, A. (1999) Annonate: A Web – based Knowledge Management Support System for Document Collections. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, preuzeto iz Murray, E.J., Zakharova, I., *Knowledge Management Critical Success Factors,* dostupno na www.management.com.ua, preuzeto sa sajta 2.03.2008.
[127] Davenport, T. H., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know,* Harvard Business School Press, str. 153.
[128] Skyrme, D. (2000) *Developing A Knowledge Strategy,* dostupno na www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm, preuzeto sa sajta 2.03.2008.

znanja u poslovanju organizacije daje pravac donošenju odluka), liderstvo, sistemski proces znanja, dobro razvijenu infrastrukturu znanja i odgovarajući nivo merljivosti znanja (merenje doprinosa znanja).

Istraživanje koje su autori Peter Heising i Jens Vorbeck[129] sproveli 2001. godine među nemačkim Top 1000 i evropskim Top 200 kompanijama, pokazalo je da se kao ključni faktori koji utiču na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja izdvajaju korporativna kultura, strukturalni faktori (eksterni uslovi), informacione tehnologije, motivacija zaposlenih i promocija programa menadžmenta znanja od strane top menadžmenta.

Bixler (2002)[130] smatra da postoje četiri stuba uspešne implementacije programa menadžmenta znanja. To su: liderstvo, organizacija, tehnologija i znanje, kao podrška poduhvatu širenja inicijative menadžmenta znanja.

Davenport i Probst (2002)[131] ističu da su osnovni faktori od kojih zavisi uspešna implementacija programa menadžmenta znanja: liderstvo, merljivost performansi, organizaciona politika, usvajanje i deljenje znanja, informaciona struktura, benchmarking i obuka.

3.2 Osnovni faktori koji utiču na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja

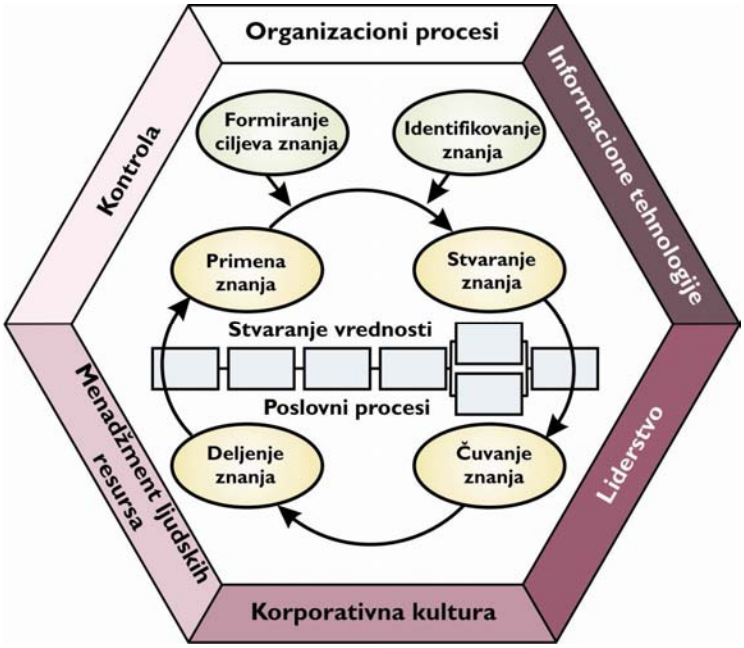
Na osnovu pažljive analize navedenih teorijskih izvora, kao i onih koje nismo naveli, a koji su umnogome odredili smer našeg istraživanja, opredelili smo se da kao faktore uspeha programa menadžmenta znanja koji će biti predmet istraživanja doktorske disertacije odredimo sledeće: organizacionu kulturu, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrolu.

Čini se da oko prva četiri faktora postoji saglasnost u većini izvora koje smo koristili. Gotovo svi autori su saglasni da korporativna kultura kao tzv. "mentalni sklop" organizacije igra veoma važnu ulogu u implementiranju bilo koje promene i inovacije u organizaciji, pa, samim tim, i programa menadžmenta znanja. Tako većina navedenih autora, kao jedan od faktora koje navode kao ključne za uspešnost programa menadžmenta znanja ističu kulturu okrenutu menadžmentu znanja, kulturu kreiranja i deljenja znanja, kulturu okrenutu ka znanju (Davenport, Skyrme i Amidon, Davenport i Prusak, Peter Heising i Jens Vorbeck). Čak i autori koji ističu veliki značaj informacionih tehnologija za uspešnost programa menadžmenta znanja, saglasni su da ljudski resursi imaju važnu ulogu u procesu stvaranja i deljenja znanja. Mišljenja smo da je uloga ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa važna u tom smislu što će upravo ovaj faktor u dobroj meri odrediti stepen uspešnosti implementacije programa menadžmenta znanja. Svedoci smo da o važnosti podrške top menadžmenta programu menadžmenta znanja, značaju liderstva i neophodnosti informacionih tehnologija postoji gotovo jedinstvena saglasnost navedenih autora. Saglasni sa ovim stavom, veliki deo istraživanja posvetićemo upravo ovim pitanjima. O kontroli, kao faktoru koji ima uticaj na efektivnost i uspešnost programa menadžmenta znanja, govore samo autori Ginsberg i Kambil. Razlog zbog kojeg ćemo navedeni faktor uzeti u razmatranje pri našem istraživanju proističe iz nekoliko činjenica: prvo, kontrola je od izuzetne važnosti za uspešnost programa menadžmenta znanja iz razloga samog procesa koji se sastoji od nekoliko faza i gde uspešnost jedne uslovljava uspešnost narednih faza menadžmenta znanja, drugo, kontrast između strogo postavljenih pravila kontrole i kreativnog, inovativnog i, samim tim, fleksibilnog procesa stvaranja i prenošenja znanja predstavlja izazov i osobenost procesa menadžmenta znanja i, treće, kontrola kao faktor uticaja na uspešnost programa menadžmenta posebno je interesantna za

[129] Mertins, K., Heising, P. Vorbeck, J., ed., (2001) *Knowledge Management, Best Practice in Europe,*Springer, str. 106.
[130] Bixler, C. H. (2002) Pillars of Knowledge Management, *Journal KM World,* january 2002, Volume 11, Issue 1, dostupno na www.providersedge.com. Preuzeto sa sajta 2.03.2008.
[131] Davenport, T. H., Probst, G. J. B. (2002) *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices* (2nd. ed.), John Wiley and Sons

istraživanje organizacija u Srbiji, a s obzirom na trenutno prisutne opšte uslove poslovanja u zemlji (tranzicija, privatizacija i sl.).

Dakle, polazište ovog rada jeste da su osnovni faktori koji opredeljuju uspešnost programa menadžmenta znanja: korporativna kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola. Teorijsko uporište ovom stavu, pored ranije navedenih i obrazloženih stavova istaknutih teoretičara i praktičara menadžmenta, dali su autori K. Mertins, P. Heisig i J. Vorbeck[132] koji su navedene faktore ubrojali u najvažnije za uspešnost programa menadžmenta znanja. Ključne procese koji utiču na sam program menadžmenta znanja, navedeni autori su grafički prikazali na sledeći način:



Slika 3-1. Ključni faktori uticaja na program menadžmenta znanja[133]

U obrazloženju značaja ovih faktora za program menadžmenta znanja, posebno naglašavamo sledeće argumente navedenih autora:

- Informacione tehnologije su važan pokretački faktor u menadžmentu znanja. Ovo je potrebno naglasiti posebno imajući u vidu tehnološki napredak u polju povezivanja podataka putem interneta i intraneta. IT grade infrastrukturu koja je podrška ključnim aktivnostima čuvanja i distribucije znanja. Skladištenje podataka će omogućiti kompanijama da analiziraju masivne baze podataka i da doprinose širenju novog znanja.
- Uspeh menadžmenta znanja u velikoj meri zavisi od podrške top menadžmenta i srednjeg nivoa menadžmenta. Stoga, liderstvo je ključni faktor uspeha programa menadžmenta znanja. Svaki menadžer treba da promoviše i razvija razmenu znanja, koja bi trebalo da postane deo svakodnevnih aktivnosti. U tom pravcu je potrebno razvijati i odgovarajući stil liderstva, što se postiže specijalnim programime obuke lidera.
- Ukoliko se prilikom primene menadžmenta znanja ustanovi da postojeća organizaciona kultura ne prihvata navedeni program, neophodna je implementacija većih promena korporativne kulture. Potrebna korporativna kultura treba da se karakteriše otvorenošću, verovanjem i poverenjem, tolerancijom grešaka.

[132] Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J., (edt.) (2001) *Knowledge Management. Best Practice in Europe,*Springer, str. 5.
[133] Ibid, str.4.

- Menadžment ljudskih resursa treba da razvija veštine kao što su sposobnost razvoja i primene, kao i strukturisanje i prezentovanje znanja i informacija. Takođe, neophodno je kod zaposlenih razvijati inicijativu za deljenje znanja. Planovi karijere treba da se upotpune naglašavanjem značaja proširivanja i usvajanja novog znanja zaposlenih, a evaluacija rezultata mora da obuhvati i doprinos zaposlenih u širenju, deljenju i transferu znanja.
- Svaki menadžment program ima potrebu da dokaže svoju efektivnost. Stoga, tehnike kontrole programa menadžmenta znanja treba da podrže ciljno usmerene aktivnosti stvaranja i primene znanja, u skladu sa odgovarajućim kontrolnim indikatorima. Dok strategijska kontrola menadžmenta znanja podržava determinisanost ciljeva programa menadžmenta znanja, operativna kontrola znanja treba da omogući kontrolu na kraći rok definisanih i planiranih aktivnosti u programu menadžmenta znanja.

Dakle, u skladu sa problemom koji smo postavili u središte istraživanja ove doktorske disertacije, a na osnovu saznanja do kojih smo došli tokom iscrpne teorijske analize navedene problematike, postavljena je i osnovna hipoteza doktorata, a to je da su ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, upravo, korporativna kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola, kao i da postoji visok stepen korelacije između uspešne implementacije programa menadžmenta znanja i uticaja ključnih faktora na ovaj program. Osnovni cilj ovog rada jeste da utvrdi da svaki od navedenih faktora može uticati na uspeh programa menadžmenta znanja, kao i da potvrdi hipotezu doktorata po kojoj organizaciona kultura predstavlja faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.

Da bismo detaljno razradili i objasnili navedenu problematiku, i to sa aspekta svakog od faktora koje smo naveli kao ključne u implementaciji programa menadžmenta znanja, u narednom izlaganju analiziraćemo svaki od navedenih ključnih faktora uticaja na uspešnost programa menadžmenta znanja, i to najpre postavljanjem teorijskog osnova za razumevanje svakoga od njih, a zatim istraživanjem koje ima za cilj da utvrdi da li i u kojoj meri korporativna kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola, imaju odlučujuću ulogu u uspehu programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji, sa posebnim naglaskom na organizacije čije su osnovne delatnosti usmerene na korišćenje visokih tehnologija, te, samim tim, zahtevaju visoki stepen dostupnosti, širenja, deljenja i čuvanja znanja u svom poslovanju.

POGLAVLJE

4

Organizaciona kultura i njene implikacije na uspešnu primenu programa menadžmenta znanja

- **Pojam i definisanje organizacione kulture**
- **Značaj organizacione kulture za poslovanje organizacije**
- **Promene organizacione kulture**
- **Organizaciona kultura kao faktor uticaja na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja**
- **Predrasude i principi uvođenja programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu**
- **Neki od problema u implementaciji programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu**
- **Osobine organizacione kulture spremne za uvođenje programa menadžmenta znanja**

Da bi organizacija mogla da odgovori savremenim zahtevima promenjivog i nepredvidljivog poslovnog okruženja potrebno je da sama postane subjekat promene i da ih sama inicira. Uvođenje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju, kao jedan od načina iniciranja promena unutar nje, zahteva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promene organizacione kulture, tj "mentalnog sklopa" organizacije.[134]

Da je organizaciona kultura veoma važna za koncept menadžmenta znanja svedoče i rezultati obimnog istraživanja sprovedenog 2000. godine među nemačih TOP 1000 i evropskih TOP 200 kompanija.[135] Rezultati pokazuju da je 47,1% ispitanika izjavilo da korporativna kultura najviše doprinosi uspehu menadžmenta znanja (struktura i eksterni uslovi 29,8%; informacione tehnologije 27,9%; motivacija i kvalifikacija osoblja 27,9; promocija od strane top menadžmenta 26,9%).

U daljoj argumentaciji stava o važnosti organizacione kulture za implementaciju menadžmenta znanja, poći ćemo od činjenice da je veoma je složena i, gotovo nemoguća, implementacija koncepta menadžmenta znanja uz isključivo oslanjanje na informacionu tehnologiju. Kao što je već ranije pomenuto, u literaturi se u vezi sa primenom i razvojem menadžmenta znanja u budućnosti neumitno granaju dva pravca – perspektiva orjentisana na informatičku i perspektiva orjentisana na ljudsku komponentu menadžmenta znanja. Mnogi teoretičari, ali i praksa, pokazuju da je potpuno pogrešno informacione tehnologije posmatrati kao odgovor i rešenja svih problema menadžmenta znanja. Često se dešava da projekti rukovođeni isključivo ovakvom orjentacijom i perspektivom i negiranjem strategijskog vođenja ljudskog faktora, propadaju. Ili, po rečima P. Druckera[136] "ono što nazivamo informacionom tehnologijom je, u stvari, Revolucija znanja. Ono što je omogućilo rutinu procesa nisu mašine; računar je samo okidač. Softver je reorganizacija tradicionalnog rada, zasnovana na vekovnom iskustvu, primenom znanja, a posebno sistematične, logične analize. Ključ nije elektronika, već kognitivan proces. To znači da će ključ za održavanje lidrerske pozicije u privredi i tehnologiji koji će se uskoro pojaviti, verovatno biti društveni položaj stručnjaka znanja i društveno prihvatanje njihovih vrednosti."

Sve više teoretičara i analitičara skreću pažnju da je neophodno da kompanije kreiraju takvu organizacionu kulturu koja posebnu pažnju posvećuje radnicima znanja, zadržavanju znanja koje oni poseduju i sprečavanju odliva znanja odlaskom zaposlenih iz kompanije ili njihovim penzionisanjem. Navedena upozorenja dobijaju na težini ako se uzme u obzir činjenica značajnog pada nataliteta u velikom broju evropskih zemalja, kao i činjenica da će u narednih nekoliko godina najstariji od generacije *baby boom-a* otići u penziju. Zapravo, savremeni svet se nalazi pred jednom od najvećih društvenih promena u bližoj istoriji. U narednih desetak godina veliki broj pripadnika *baby boom* generacije (rođeni između 1946. i 1963. godine) odlazi u penziju. Njihovim odlaskom drastično se smanjuje broj radne snage u razvijenim zemljama, jer su sve generacije nakon njih manje brojne. Zato se današnje kompanije sve više takmiče sa vremenom pokušavajući da nađu način da ih iskusni radnici i profesionalci ne napuste pre nego što svoje znanje, veštine i iskustvo prenesu na mlađe kolege.

Da li je sve navedeno dovoljan motiv za organizacije da se u primeni menadžmenta znanja okrenu skrivenom, tacit, znanju koje poseduju pojedinci, stručnjaci u organizaciji, ugrade sistem menadžmenta znanja u organizacionu hijerarhiju i stvore organizacionu kulturu okrenutu deljenju znanja? Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji ima za cilj da dokaže koliko organizaciona kultura, kao i drugi faktori koji su predmet istraživanja, ima značaj u uspešnoj implementaciji menadžmenta znanja i koja obeležja treba da ima organizaciona kultura koja bi bila blagonaklona ka uvođenju programa menadžmenta znanja. Zaspravo, samo organizaciona kultura koja je okrenuta menadžmentu znaja, deljenju znanja na pravi način i ugradnji menadžmenta znanja u organizacionu strukturu, može omogućiti korisnicima koncepta menadžmenta znanja da u potpunosti iskoriste sve beneficije ovog koncepta.

[134] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu,* Adižes, Novi Sad, str. 213.
[135] Heising, P., Vorbeck, *J. Benchmarking Survey Results* (2001) objavljeno u Mertins. K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management. Best Practices in Europe, Springer, str.106.
[136] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu,* Adižes, Novi Sad, str. 25.

4.1 Pojam i definisanje organizacione kulture

Koncept organizacione kulture razvio se u poslednjih 25 godina. Ovaj period obeležio je veliki broj knjiga, članaka i autorskih radova na ovu temu, sa ciljem da se fenomen organizacione kulture rasvetli, da se spoznaju zakonitosti njenog nastanka, razvitka i uticaja na uspešno poslovanje organizacije.

Jedinstvena definicija organizacione kulture ne postoji, već se sve definicije među sobom razlikuju po perspektivama iz koje se ovaj pojam posmatrata, da li sa aspekta disciplina kao što su sociologija, psihologija ili antropologija, ili pak, organizaciono ponašanje, nauka o menadžmentu ili organizaciona komunikacija.

U daljem tekstu sledi hronološki pregled najpoznatijih definicija organizacione kulture.

1960. Među prvima koji su definisali pojam organizacione kulture istači ćemo autore Beckera i Geera koji pod organizacionom kulturom podrazumevaju set zajedničkih spoznaja oko kojih se organizuju aktivnosti, a koji svoj izraz nalazi u u jeziku karakterističnom za grupe.[137]

1980. Autor M. R. Luis smatra da je organizaciona kultura skup spoznaja ili značenja prihvaćenih od strane grupe ljudi koje su duboko ukorenjene među članovima grupe, relevantne i karakteristične za određenu grupu i prenose se i na nove članove grupe.[138]

1982. Tom Peters jedan od najčuvenijih autora u oblasti menadžmenta, koautor knjige *In Search of Excellence*, osvetljavajući pojam izvrsnosti u menadžmentu, kao cilj kome teže vodeće svetske kompanije, ističe da kulltura obavezujući spaja kvalitete specifične za jednu organizaciju i veštine kojima menadžment tim kompanije teži. Kultura je ta koja sprečava da navedeni stav ne postane prosta fraza. Svi znaju da je "kupac na prvom mestu" i da su "zaposleni naša najveća vrednost", ali uspešne kompanije ovakve klišee pretvaraju u realnost na taj način što stvaraju specifičnu, ka korisniku usluga i ka zaposlenima, usmerenu kulturu.[139] Peters i Waterman sugerišu interesantnu psihološku teoriju o vezi između organizacione kulture i poslovnih rezultata. Zaposleni ulažu mnogo napora u organizaciju, a kultura predstavlja način na koji se ti napori vraćaju zaposlenima. Kultura običnim ljudima koji rade jednolične poslove, daje osećaj važnosti i značaja. Ljudi moraju da nađu smisao u svojim životima; kultura pruža značenje, te stoga jača motivaciju i moral. Ti nesvakidašnji napori svakidašnjih zaposlenih, predstavljaju, zapravo, znak korporativne izvrsnosti.[140]

1982. Poznati po svom stavu da je kultura najzaslužniji faktor za uspeh organizacije, u svojoj knjizi *Korporativna kultura*, autori Deal i Kennedy[141], definišući organizacionu kulturu kao sistem neformalnih pravila koja vode ponašanje ljudi, identifikuju četiri dimenzije kulture: vrednosti (verovanja koja leže u osnovi organizacione kulture i koje se snažno neguju i otvoreno podržavaju), heroji (pojedinci koji su oličenje organizacionih vrednosti), običaji i rituali (rutina interakcija koje imaju jak simbolički kvalitet) i kulturna mreža (neformalni komunikacioni sistemi u organizaciji).

1988. Wilkins i Dyer organizacionu kulturu definišu kao znanje članova u organizaciji kreirano njihovim interakcijama koje određuje specifični organizacioni sistem vrednosti.[142]

1992. Jedan od najčešće citiranih autora po pitanju organizacione kulture, eminentni teoretičar organizacione kulture Edgar Schein, organizacionu kulturu definiše kao šemu zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je neka grupa razvila ili otkrila dok je rešavala svoje probleme u vezi sa spoljnom adaptacijom i unutrašnjom integracijom, koja se dovoljno dobro pokazala da bi mogla da se smatra

---

[137] Becker, H.S., Geer, B. (1960) Latent culture, *Administrative Science Quarterly 5*, str. 303 – 313.
[138] Louis M. R. (1980) Organizations as culture bearing milieux. In *Organizational Symbolizm.* Ed. L.R. Poundy, Greenwich, CT: JAI. Preuzeto iz *Strategic Leadership and Decision Making – Organizational Culture*, dostupno na www.maxwell.af.mil. Preuzeto 5.3.2008.
[139] Fincham, R., Rhodes, P. (2005) *Pinciples of Organizational Behaviour*, Oxford University Press, str. 531.
[140] Ibid., str. 531.
[141] Deal, T., Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures*, Reading, Mass.: Addison Wesley
[142] Wilkins, A., Dyer, W. (1988) Toward Culturally Theories of Cultural Change, *Academy of Management Review, 4.*

validnom, te je stoga poželjno da je novi članovi uče kao uzor za pravilno shvatanje, razmišljanje i osećanje u vezi sa tim problemima.[143] Schein smatra da kultura u organizaciji postoji na tri nivoa: primarni faktori (vidljive organizacione strukture i procesi), proklamovane vrednosti (strategije, ciljevi, filozofije) i osnovne pretpostavke (nesvesna, bez pogovora prihvaćena verovanja, percepcije, misli i osećanja).

1992. Kotter i Heskett smatraju da kultura predstavlja set međuzavisnih vrednosti i načina ponašanja koji su zajednički za zajednicu i koji održavaju sebe, ponekad dugi period vremena.[144] Na taj način organizaciona kultura ima veoma jak uticaj na rezultate i efektivnost organizacije na duži rok.

1997. Gereth Morgan kulturu definiše kao aktivnu, živu pojavu kroz koju ljudi zajednički stvaraju i menjaju svetove u kojima žive. Po Morganu postoje četiri osnovne sile koje stvaraju i usmeravaju organizacionu kulturu: fokusiranje na ljudsku stranu organizacionog života i pronalaženje smisla i znanja u svim aspektima tog života; važnost kreiranja odgovarajućeg sistema za međusobno deljenje značenja koji će ljude voditi u pravcu postavljenog cilja; zahtev da svi članovi grupe budu svesni uticaja svog ponašanja na organizacionu kulturu i ohrabrivanje stava da je veza između organizacije i njenog okruženja takođe pod uticajem organizacionih pretpostavki.[145]

1998. Značaj organizacione kulture za stabilnost organizacije u tom smislu da organizacija ima stabilnu egzistenciju koja je skoro nezavisna od određenog sklopa ljudi na koje se oslanja u nekom datom trenutku, posebmo ističu autori Greenberg i Baron[146], pozivajući se na definiciju organizacione kulture pod kojom se podrazumeva kognitivni okvir stavova, vrednosti, normi ponašanja i očekivanja zajedničkih za sve članove organizacije.[147] Kada se jednom utvrde, ovi stavovi, očekivanja i vrednosti[148] postaju relativno stabilni i vrše jak uticaj kako na organizacije, tako i na ljude koji u njima rade.

1998. Prof. dr Nebojša Janićijević pod organizacionom kulturom podrazumeva sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.[149]

1999. Cameron i Quinn smatraju da se organizaciona kultura odnosi na opšte prihvaćene vrednosti, fundamentalne pretpostavke, kolektivnu memoriju i definicije prisutne u organizaciji; sadrži objašnjenja načina na koje se odvijaju stvari u organizaciji i reflektuje preovlađujuću ideologiju koju su ljudi usvojili u svojim umovima; prenosi osećaj identiteta zaposlenima, sadrži nepisana pravila i, često, prećutne putokaze kako se snaći u organizaciji i ojačati stabilnost socijalnog sistema koji zaposleni doživljavaju.

Ma kako brojne bile, definicije organizacione kulture sadrže nekoliko osnovnih elemenata ovog pojma. To su:[150]

1. Sadržaj. Imajući u vidu da postoji razlika u pojmovima i terminima kojima se u definicijama objašnjava sadržaj organizacione kulture, većina definicija polazi upravo od identifikacije sadržaja korporativne kulture. Tako se kao sadržaj organizacione kulture navode značenja koja pojavama, stvarima i događajima daju članovi organizacije; elementi kognitivnih struktura članova organizacije (verovanja, vrednosti, pretpostavke itd.); obrazac, model ponašanja članova organizacije; simboli.

[143] Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition, Jossey Bass, 1992, str. 12.
[144] Kotter, J., Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Ney York
[145] Morgan, G. (1997) *Images of Organization.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, str. 141 – 149.
[146] Grinberg, Dž., Baron, R. (1998) *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, prevod sa engleskog, Želnid, Beograd, str. 491.
[147] Weinfield, A. H., Tiggemann, M. (1990) Employment status and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 75, str. 455 – 459.
[148] Cameron, K., Robert, E. Q. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison Wesley, str. 14.
[149] Janićijević, N. (1998) *Organizaciona kultura. Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 42 – 46.
[150] Ibid., str. 40 – 42.

2. Socijalni karakter. Organizaciona kultura kao socijalna kategorija, postoji samo na nivou organizacije kao socijalnog sistema, a ne na individualnom nivou.
3. Efekti. Usmeravajući i određujući mentalne sklopove, procese i ponašanje ljudi, organizaciona kultura se definiše upravo preko efekata koje ima na organizaciju i njene članove.
4. Način nastanka. Kao jedna od karakteristika organizacione kulture često se navodi da ona nastaje kroz proces socijalne interakcije i kroz zajedničko iskustvo članova organizacije.
5. Stabilnost i održavanje. Organizaciona kultura se karakteriše stabilnošću i održavanjem u dužem vremenskom periodu, kao i stalnim obnavljanjem tako što se prenosi na nove članove organizacije.
6. Jedinstvenost, specifičnost. Svaka organizacija ima svoju, specifičnu i jedinstvenu organizacionu kulturu. Razlog ovoj karakteristici organizacione kulture je činjenica da ona nastaje kroz zajedničko iskustvo članova organizacije.

Analizom navedenih definicija, kao polaznoj metodi u utvrđivanju uticaja organizacione kulture na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, u istraživanju za potrebe doktorske disertacije pošli smo od onih zajedničkih elemenata organizacione kulture sadržanih u datim definicijama, a koje bi mogle da budu u vezi sa programom menadžmenta znjanja. Dakle, ono što gotovo svi teoretičari navode kao bitan element organizacione kulture jeste pojam koji najčešće definišu kao "set zajedničkih spoznaja", "skup spoznaja i značenja prihvaćenih od strane grupe", "set međuzavisnih vrednosti i načina ponašanja koji su zajednički za zajednicu", "kolektivna memorija" i, najzad "znanje članova u organizaciji".

Jedna od osnovnih karakteristika menadžmenta znanja, a koju je neophodno dovesti u vezu sa napred rečenim, jeste pretvaranje individualnog u kolektivno znanje, znanje koje je u svakom trenutku dostupno svakom zaposlenom u organizaciji. Znanje nastaje u umovima pojedinaca. Ili kako tvrde autori Davenport i Prusak znanje je miks iskustva, vrednosti, kontekstualnih informacija i ekspertskih veština i znanja koje čine okvir za evaluaciju i inkorporiranje novog iskustva i informacija. Ovako definisano znanje, posmatrano sa organizacionog aspekta, podrazumeva i rutine i procese, praksu i norme ponašanja.[151] Iz svega rečenog, kao zaključak se nameću dva stava: prvo, i u slučaju organizacione kulture i u slučaju menadžmenta znanja, govorimo o socijalno uslovljenim kategorijama u čijim osnovama se nalazi ljudski faktor i, drugo, proučavanju menadžmenta znanja nemoguće je pristupiti, a da se podrobno ne ispita organizaciona kultura.

Za potrebe istraživanja uticaja organizacione kulture na uspešnost programa menadžmenta znanja, definicija koja bi zadovoljila potrebu povezivanja organizacione kulture i menadžmenta znanja bila bi definicija po kojoj "menadžment znanja podrazumeva korišćenje i ostvarivanje dobiti od raspoloživih resursa u cilju kreiranja okruženja u kome su informacije dostupne pojedincima i u kome pojedinci usvajaju, dele i koriste te informacije da bi razvili svoje sopstveno znanje i da bi se ohrabrili da primene svoje znanje za dobrobit organizacije.[152]

Kao što se iz navedene definicije može videti, organizaciono okruženje ima značajnu ulogu u implementaciji koncepta menadžmenta znanja. Pod okruženjem se, naravno, ne podrazumeva samo fizičko okruženje u smislu radnog prostora, nameštaja i kompjutera, već nešto mnogo složenije – kulturno okruženje organizacije, ili korporativna, tj. organizaciona kultura.

Ova definicija naglašava značaj ljudskog faktora u menadžmentu znanja, ali i u organizacacionoj kulturi. Zapravo, jedan od preduslova za efikasan program menadžmenta znanja jeste stvaranje organizacione kulture koja će prepoznati značaj kolektivnog znanja u organizaciji i koja će, zatim, pomoći u implementaciji programa menadžmenta znanja koji će to i takvo znanje staviti u akciju, na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju. Stoga i istraživanje

[151] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working Knwledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 5.
[152] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall, str. 5.

doktorske disertacije koje se odnosi na organizacionu kulturu treba da rezultira definisanjem potencijalnih karakteristika i osobenosti organizacione kulture koje bi doprinosile uspešnosti programa menadžmenta znanja.

4.2 Značaj organizacione kulture za poslovanje organizacije

Da bi se shvatio značaj organizacione kulture za poslovanje organizacije, poslužićemo se navođenjem i razmatranjem funkcija i procesa u organizaciji koji su pod direktnim uticajem organizacione kulture:[153]

- *Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka*. Sve odluke koje se donose u jednoj organizaciji (o pravcima razvoja, strategiji prema konkurenciji) rezultat su nekih polaznih verovanja, vrednosti i pretpostavki karakterističnih za jednu organizaciju.
- *Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju*. Organizaciona kultura je odgovorna za brzinu i mogućnost prilagođavanja jedne organizacije sve jačim i dinamičnijim promenama u savremenom poslovnom okruženju.
- *Organizaciona kultrura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću*. Koordinacija zaposlenih u organizaciji olakšana je i ubrzana uz pomoć snažne i jedinstvene organizacione kulture.
- *Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih*. Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja zaposlenima.
- *Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji*.
- *Organizaciona kultura je dobar motivator*. Zaposleni žele da u organizaciji zadovolje svoje potrebe, ne samo materijalne, već i potrebu pripadanja određenoj grupi koja se zadovoljava ukoliko se pojedinci poistovete sa svojom organizacijom. Zaposleni su motivisani kada posao koji obavljaju za njih ima neko značenje ili smisao.

Za potrebe doktorske disertacije, apostrofiraćemo značaj uticaja organizacione kulture na navedene procese, ali pod svetlom implementacije koncepta menadžmenta znanja. Ovo se posebno odnosi na ulogu organizacione kulture u donošenju strateških odluka, određivanju pravaca promena u smislu prilagođavanja organizacije promenjivom okruženju, uloge koordinatora i motivatora zaposlenih. Zapravo, da bi organizacija mogla da se prilagodi rapidno promenjivom, nepredvidljivom i dinamičnom poslovnom okruženju, sve više se okreće znanju kao jedinoj formi koja joj može garantovati osvajanje konkurentske prednosti. Implementacija koncepta menadžmenta znanja zahteva i odgovarajuću promenu organizacione kulture, sveobuhvatnu i na svim nivoima, o čemu će biti reči u narednom poglavlju.

4.3 Promene organizacione kulture

Poznato je da se tok procesa promena, u ovom slučaju promena organizacione kulture, po Kurtu Lewinu sastoji od tri faze: 1) odmrzavanje (objavljivanje promene, motivacija ljudi da prihvate promene i "topljenje ponašanja", vrednosti i stavova), 2) promena (implementacija promene i uvođenje novih znanja, novih obrazaca ponašanja, vrednosti i verovanja) i 3) zamrzavanje (pojačavanje i podržavanje novih obrazaca ponašanja, stabilizovanje promena i institucionalizacija kroz organizaciju)[154]. Za potrebe doktorske disertacije, a u cilju postavljanja teorijske osnove

[153] Janićijević, N. (1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća,* Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 42 – 46.
[154] Preuzeto iz Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 310 – 311.

istraživanju koje sledi, analiziraćemo faze promena organizacione kulture, i to u pravcu implementacije programa menadžmenta znanja:

1. U promenama organizacione kulture u cilju implementacije koncepta menadžmenta znanja najvažnije je početi sa upoznavanjem postojeće organizacione kulture. Ovaj deo bi se podveo pod fazu odmrzavanja postojeće organizacione kulture. Neophodno je upoznati se sa verovanjima i vrednostima koje postoje u organizaciji, sa uticajem kulture i subkultura u organizaciji. Najefikasniji način za upoznavanje sa svim obeležjima postojeće organizacione kulture jeste identifikovanje svih pisanih i nepisanih pravila u kompaniji (šta je dozvoljeno, šta je nedozvoljeno, šta se kažnjava, a šta se nagrađuje, šta se sankcioniše i sl.) i na taj način formiranje tzv. "kulturne mape" organizacije.[155] Tek detaljnim upoznavanjem svih elemenata organizacione kulture, moguće je upoznavanje zaposlenih sa prednostima nameravane promene, tj. implementacije koncepta menadžmenta znanja i već postignutih rezultata u praksi; uveravanje zaposlenih da postojeća organizaciona kultura, verovanja, vrednosti i pretpostavke ne mogu više da odgovore dinamici promenjivog poslovnog okruženja; pružanje zaposlenima alternative – novih obrazaca ponašanja definisanih konceptom menadžmenta znanja; motivacija ljudi da prihvate implementaciju koncepta menadžmenta znanja i, u skladu sa tim, "topljenje ponašanja", vrednosti i stavova.
2. Sama promena organizacione kulture može se sprovesti na više načina. Vrlo je zanimljivo stanovište po kome postoje tri pristupa u promeni organizacione kulture u pravcu usvajanja koncepta menadžmenta znanja[156]:
   - "*Head – on conflict*" podrazumeva da se težnja za promenom uvodi kao direktan izazov postojećoj organizacionoj kulturi. Ovakav pristup ima najveće šanse za neuspeh, ali ukoliko uspe, željeni rezultati se postižu mnogo brže, čak i ukoliko se ne postigne zadovoljavajući nivo upoznavanja sa postojećom kulturom ili se ne postigne potpuni kosenzus u vezi sa potrebama za promenom. Ovaj pristup podrazumeva i promenu postojećeg top menadžmenta i uvođenje novog koji je naklonjen promenama, u ovom slučaju uvođenju koncepta menadžmenta znanja.
   - "*Working with elements*" podrazumeva uvođenje željenih promena na taj način što se one najpre uvode sa onim elementima postojeće organizacione kulture koji su naklonjeni promenama i spremni za hjih. Tipičan primer ovog pristupa bio bi u slučajevima gde su promene predvođene postojećim menadžmentom i u okruženju koje se može već definisati kao okruženje znanja i gde radnici znanja već izražavaju svoju želju za promenama ili već učestvuju u njima.
   - "*Working around*" pristup predstavlja, u suštini izbegavanje glavnog problema, doduše na vrlo kreativan način. Tipičan primer ovog pristupa bio bi osnivanje novog odseka u organizaciji ili novog dizajna kompanije osmišljenog tako da ima novu organizacionu kulturu. Na primer, u želji da razvije inovativnu organizacionu kulturu, kompanija će, pre nego da pokuša da promeni postojeću kulturu, osnovati odsek za "nove proizvode" koji će poslovati pod manje striktnim pravilima i operativnijim tehničkim zahtevima nego preostali deo organizacije. Problemi sa ovim pristupom mogu nastati u situacijama gde se sreću nova i stara organizacija, novo osoblje i postojeći zaposleni.

   Razumevanje promena organizacione kulture u pravcu koji je rukovođen zahtevima koncepta menadžmenta znanja, podrazumeva kretanje od industrijskog ekonomskog modela, preko informacionog ekonomskog modela do modela ekonomije znanja. Zapravo, organizaciona kultura za koju bismo mogli da kažemo da odgovara svim postulatima koncepta menadžmenta znanja trebalo bi da vrednuje: umrežavanje i ostvarivanje stalnih kontakata, ekstrernih i internih; poštovanje pojedinca; kreativnost i inovaciju; poverenje; deljenje ideja i informacija; kontinuirano učenje i razvoj.

[155] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall, str. 10.
[156] Ibid, str. 11.

Da bi organizaciona kultura bila spremna da odgovori na sve izazove koncepta menadžmenta znanja potrebno je sprovesti određene promene u samoj organizacionoj kulturi, tj. kao osnovne postaviti sledeće principe korporativne kulture[157]:

- Visok nivo autonomije za pojedince
- Poštovanje veština, znanja i talenta
- Smanjivanje birokratske politike i izbegavanje zabranjenih pitanja
- Ohrabrivanje politike deljenja
- Važnost deljenja ideja
- Cenjenje zaposlenih koji počinju da se osećaju vrednim
- Visok nivo uključenosti u procese donošenja odluka
- Unošenje raznovrsnosti u poslove
- Napori da se posao učini stimulišući i sadržajan
- Minimalna, ali efikasna administracija
- Kooperacija umesto konkurencije

3. Identifikovanjem organizacione kulture koja je potrebna za uvođenje koncepta menadžmenta znanja i određivanjem strategijskih pravaca u promeni kulture, zapravo se ulazi u poslednju fazu promena, a to su praktične konsekvence uvođenja nove korporativne kulture – prenošenje organizacione kulture na nove zaposlene i jačanje organizacione kulture među postojećim zaposlenima. Ovu fazu, kao što je rečeno, nazivamo zamrzavanje promena, tj. novog kulturnog obrasca. U ovoj fazi bi trebalo da se svi elementi koncepta menadžmenta znanja prihvate od strane većeg dela zaposlenih i da postanu njihov svakodnevni obrazac ponašanja i razmišljanja.

Kada govorimo o promenama organizacione kulture, neophodno je voditi računa o tome da se u praksi veoma retko sreće slučaj da u organizaciji postoji samo jedna kultura sa jednim skupom zajedničkih vrednosti, stavova i očekivanja. Organizacije uglavnom imaju po nekoliko kultura koje uporedo egzistiraju i deluju. Ovakve kulture se obično vezuju za grupe zaposlenih koje imaju zajedničke poslovne aktivnosti ili se bave poslovima iz iste delatnosti. Za ovakve grupe se kaže da imaju različite subkulture, tj kulture koje koje egzistiraju samo u određenim delovima organizacije i ne protežu se na celu organizaciju.[158] Iz navedenog ne treba izvući pogrešan zaključak da u takvim organizacijama ne postoji jedinstvena dominantna kultura koja čini sveobuhvatni imidž organizacije. Dominantna kultura postoji u organizaciji i ona izražava njene osnovne vrednosti generalno prihvaćene od celokupne organizacije. Tako, za zaposlene koji potpadaju pod uticaj određenih subkultura i uvažavaju i dodatne vrednosti i stavove, se podrazumeva da u celini prihvataju osnovne vrednosti organizacije. Znači, subkulture nisu izdvojene i izolovane, već egzistiraju u okviru dominantne kulture.

O tome koliko je važno prepoznati i upoznati karakteristike organizacione kulture da bi se efikasno upravljalo organizacijom i, u slučaju našeg polja interesovanja, uspešno sprovele neophodne promene, govori i čuveni autor Charles Handy.[159] On smatra da iako je svaka organizacija različita, postoje određeni modeli koji se mogu primeniti u upravljanju takvom organizacijom (pa i u implementaciji promena). Tako autor razlikuje četiri modela koje simbolizuju bogovi koji predstavljaju različite organizacione kulture: Zevs (kultura kluba) koju karakteriše jaka uloga rukovodioca, brzina odlučivanja, razmišljanje zaposlenih na isti način; Apolon (kultura uloge) koju karakteriše naglasak na ulozi ili poslu koji treba da se uradi, a ne na ličnosti; Atina (kultura

[157] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall, str. 14.
[158] Grinberg, Dž., Baron, R. (1998) *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želnid*, Beograd, str. 493.
[159] Čarls Hendi (1996) *Bogovi menadžmenta,*Želnid, Beograd, str. 19 – 37.

zadatka) u kojoj je osnovna briga menadžmenta da konstantno i uspešno rešava probleme i Dionisije (kultura egzistencije) – organizacija postoji da bi pojedincu pomogla da ostvari svoj cilj, talenat i stručne sposobnosti pojedinca predstavljaju ključni potencijal organizacije. Svaka kultura ima različite pretpostavke u odnosu na moć, uticaj, motivaciju, način razmišžljanja zaposlenih, način uvođenja promena. Stoga je u menadžmentu neophodno primeniti načelo raznovrsnosti pristupa i teoriju kulturnog sklada. Handy naglašava, što je ključno za naše razmatranje organizacione kulture, da većina organizacija bilo kog obima predstavlja mešavinu sve četiri kulture.[160]

4.4 Organizaciona kultura kao faktor uticaja na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja

Kao što smo već ranije naglasili, pregled i analiza literature, kao i proučavanje rezultata istraživanja i studija iz oblasti menadžmenta znanja, ukazuju na neraskidivu vezu između menadžmenta znanja i organizacione kulture. Cilj ovog istraživanja je da se na osnovu navedenih izvora potvrdi već naglašena veza između ova dva fenomena, kao i da se utvrdi koja bi obeležja trebalo da ima organizaciona kultura koja bi bila pozitivan faktor uticaja na implementaciju programa mrnadžmenta znanja.

Mnogi autori su saglasni da je organizaciona kultura ključni faktor za uspešnost programa menadžmenta znanja. Sledi pregled i analiza izvora koji potvrđuju navedeni stav.

1998. Autor Tissen i dr.[161] smatraju da se kulturološke barijere u organizaciji moraju srušiti da bi se uspostavila razmena znanja. Jedan od glavnih preduslova za stvaranje kulture znanja u kompaniji jeste uprava svesna njenog značaja i spremnost da podrži njenu implementaciju. Najveći otpor stvaranju kulture znanja u organizaciji proizilazi iz ideje da je znanje moć. Ljudi koji znaju su moćniji od onih koji ne znaju. Znanje je korišćeno kao oružje za uspeh i napredovanje pojedinca, a ne za uspeh cele organizacije. Zamena takvog stava u stav koji bi glasio: "Moć je u razmeni znanja" ne može se desiti preko noći. Preduslovi za stvaranje atmosfere saradnje u organizaciji su: određivanje smera i razmene mišljenja o postavljenim ciljevima, pravilan odnos prema zaposlenima kao profesionalcima i transparentna struktura koja se zasniva na razvoju i timskom radu.

2000. Davenport i Prusak[162] ističu da je kultura prijateljski okrenuta ka znanju najvažniji uslov koji vodi uspešnosti programa menadžmenta znanja. Izgradnja ovakve kulture podrazumeva nekoliko različitih komponenti: pozitivnu orjentaciju ka znanju (zaposleni su pametni, inteligentni, znatiželjni, voljni i slobodni da istražuju, uprava ima poverenje u njihove kreativne aktivnosti); odsustvo svih inhibitora znanja u kulturi (zaposleni ne osećaju ozlojeđenost u kompaniji i nemaju strah da će ih deljenje znanja koštati njihovog posla) i izbor projektnog tipa menadžmenta znanja koji odgovara organizacionoj kulturi. Rečju autora, izgradnja pozitivne kulture znanja je presudna za uspešnost programa menadžmenta znanja.

2003. Autori Groff i Jones[163] smatraju da je kultura, već tradicionalno, pitanje izbora i mogućnosti. Razvijanje kulture menadžmenta znanja neophodno uključuje zadatke kao što su ohrabrivanje poverenja, saradnje, povezanosti i izgradnju dinamičnih kanala komuniciranja

2004. Autori Trompenaars i Hampden – Turner[164] menadžment znanja vide kao potpuno zavisnog od vrste organizacione kulture koja unutar sebe same pokušava da razreši osnovne dileme, kojih,

[160] Ibid., str. 39.
[161] Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne Deprez, F. (1998) *Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive. People Rich. Value – Based Knowledge Management*, Longman, str. 28 – 32.
[162] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working Knwledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 153 – 154.
[163] Groff, T. R., Jones, T. P. (2003) *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*, Butterworth Heinemann, str. 12.

po autorima ima pet: univerzalno vs. posebno znanje; individualno vs. timsko znanje; specifično i kodifikovano znanje vs. difuzno i implicitno znanje; znanje "od vrha – ka dole" vs. znanje "od osnove ka vrhu"; znanje usmereno ka spoljašnjosti organizacije i znanje usmereno od spoljašnjim izvora ka unutrašnjosti organizacije.

2006. Autor i praktičar menadžmenta znanja Carl Frappaolo,[165] pozivajući se na istraživanje *KM Magazine* u maju 2001. godine, smatra da je glavno pitanje pri kretanju ka strategiji znanja, kreiranje kulture koja bi podržavala poverenje i saradnju. Autor dalje navodi, pozivajući se na svoja iskustva i iskustva iz prakse menadžmenta znanja, da su neuspešne inicijative menadžmenta znanja u najvećem broju slučajeva rezultat kulture koja ne pruža podršku menadžmentu znanja. Kao ključne izazove organizacione kulture, univerzalne za sve organizacije, autor navodi izgradnju društva deljenja znanja i uspostavljanje vlasništva nad znanjem.

O tome da je organizaciona kultura vrlo važan faktor, po nekim autorima i odlučujući, za uspešnost programa menadžmenta znanja, svedoči i podatak da je na temu povezanosti menadžmenta znanja i organizacione kulture do sada urađen veliki broj studija i istraživanja, čiji pregled sledi u tabeli 4-1.

Tabela 4-1 Prepreke uspešnoj inicijativi menadžmenta znanja[166]

Autor	Podaci o istraživanju	Rezultati istraživanja
Ruggles (1998)	431 ispitanik iz SAD i Evrope. Sprovedeno 1997.	Najveći problem u upravljanju znanjem je promena ponašanja ljudi (56% ispitanika)
Management Review (1999)	1600 ispitanika iz SAD. Sprovedeno 1998/99.	Tri najčešća zajednička problema: **1.** navođenje ljudi da traže i koriste rezultate "najbolje prakse" **2.** merenje rezultata **3.** navođenje ljudi da dele svoje znanje
KPMG (2000)	423 velike organizacije iz SAD, Velike Britanije, Francuske i Nemačke	Dva glavna razloga neuspeha menadžmenta znanja: **1.** nerazumevanje korisnika usled nezadovoljavajuće komunikacije (30% ispitanika) **2.** svakodnevna upotreba nije dovela do integracije KM u normalan radni dan (19% ispitanika)
Pauleen i Mason (2002)	46 ispitanika sa Novog Zelanda (iz privatnih i javnih organizacija)	Najveća barijera menadžmentu znanja je kultura (45% ispitanika)
Edwards i dr. (2003)	25 akademika i praktičara uključenih u oblast menadžmenta znanja	Ljudi i kultura – dva su najvažnija pitanja koja je neophodno naglasiti u inicijativama menadžmenta znanja

Kao što iz navedenog prikaza istraživanja i studija na temu odnosa organizacione kulture i socijalnih faktora na uspešnost programa menadžmenta znanja možemo videti, rezultati gotovo svih istraživanja na ovu temu pokazuju da organizaciona kultura ima veliki uticaj na

[164] Trompenaars, F., Hampden – Turner, C. (2004) Five Dilemas of Knowledge Management, *Leading Organizational Learning: Harnessing the Power of Knowledge,* eds.Goldsmith, M., Morgan,H., Ogg, A. J., Jossey – Bass, str. 13 – 17.
[165] Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management,* Capstone Publishing Ltd., str. 57 - 66
[166] Hislop, D. (2005) *Knowledge management in organizations: A critical Introduction,* Oxford University Press, str. 42.

implementaciju menadžmenta znanja, a da je u izvesnom broju slučajeva naznačena i kao odlučujući faktor za navedenu inicijativu. Analiza navedenih rezultata poslužiće nam ne samo kao jedan od osnova za sprovođenje istraživanja u doktorskoj disertaciji, već i kao osnov za dokazivanje hipoteze doktorata po kojoj organizaciona kultura predstavlja faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.

4.5 Predrasude i principi uvođenja programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu

Postoje autori koji, svesni problema koji nastaju pri implementaciji programa menadžmenta znanja, a čije rešenje se nalazi pohranjeno u organizacionoj kulturi kompanije, uviđaju opasna i prevaziđena verovanja koja otežavaju primenu koncepta menadžmenta znanja. Sa druge strane, takođe, predlažu i organizaciono ustanovljenje određenih principa koji bi olakšali primenu ovog koncepta. Tako se u literaturi navode sledeće otežavajuće okolnosti, (tj. verovanja i ubeđenja), u implementaciji menadžmenta znanja u organizacionu kulturu.[167]

- *Organizacije su mašine*. Ovo verovanje postaje vidljivo svaki put kada organizaciju posmatramo kao odvojene delove, funkcije i uloge od kojih očekujemo automatsko postizanje unapred postavljenih ciljeva i rezultata. U vezi sa tim, često se i ljudi posmatraju kao mašine, "reprogramiraju" se novim treninzima i tehnologijama kao da su roboti, a od njih se očekuje da rade tačno ono što im se kaže. Svako nepovinovanje ovakvom tretmanu kritikuje se kao "otpor promenama".
- *Samo materijalne stvari su realne*. Najveći deo grešaka posledica je pokušaja da se nevidljivo (kao što je znanje, poverenje, veze) podvede pod materijalnu formu.
- *Samo su brojevi realni*. Tek kada se nešto brojčano izrazi (indeks postignutih rezultata, statistički podaci i sl.) moguće je adekvatno opisati šta se dešava.
- *Moguće je upravljati samo onim što je merljivo*. Ukoliko je nešto nemoguće izraziti merom ili brojem, na to ne treba ni obraćati pažnju.
- *Tehnologija je uvek najbolje rešenje*. Rastući je broj problema koji se pokušavaju rešiti korišćenjem tehnologije. Zapravo, insistiranje na tehnologiji, još više komplikuje problem. Zapravo, ne primećuje se da numerički izražene informacije unete u kompjuter nisu u mogućnosti da opišu kompleksnost iskustva pojedinca koje se nalazi iza tog podatka.

Navedena verovanja dolaze do izražaja u primeni programa menadžmenta znanja. Pokušavamo da upravljamo nečim – tokovima znanja – koji su nevidljivi, teško se mogu kvantifikovati, i nastaju u vezama i odnosima, a ne u statističkim podacima. Dalje, okrećemo se tehnologiji koja bi trebalo da reši naš problem i fokusiramo se na konstruisanje odgovarajućih baza podataka i savremenih informacionih sistema. Da li se ovako može rešiti problem efikasne implementacije programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu?

Sa druge strane u literaturi se navode i rešenja navedenog problema, tj. principa čije bi poštovanje trebalo da olakša primenu menadžmenta znanja[168]:

- *Čovek kreira znanje*. Da bi se uspelo u implementaciji programa menadžmenta znanja mora se prestati misliti na čoveka kao mašinu. Umesto toga, neophodno je posvetiti pažnju čovekovim potrebama i potencijalu. Pažnju je potrebno preusmeriti na organizacionu kulturu koja podržava ljude, neguje međusobne odnose i daje ljudima vreme da misle i reaguju. Kada govorimo o "vrednosti" i "intelektualnom kapitalu", prvenstveno moramo misliti ne na znanje, već na ljude.

[167] Wheatley. M. J. (2004) *The Real Work of Knowledge Management*, Leading Organizational Learning, Lossey – Bass, A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute, San Francisco, str. 55 – 62.
[168] Ibid., str. 59.

- *Prirodno je za ljude da stvaraju i dele znanje*. Mnoge stvari se zaboravljaju kada je u pitanju ljudska motivacija. Ljudi žele da njihov život ima smisla, da doprinose drugima, da uče, da budu zajedno, da učestvuju u odlukama koje se tiču njih. Organizaciona kultura u kojoj pojedinci rade treba da im omogući sve navedeno i na taj način ispuni pojedince pozitivnom energijom koja će rezultirati novim znanjem, inovativnim rešenjima i timskim radom. Čovekovu prirodu treba posmatrati kao dar, ne kao problem.
- *Svaki pojedinac je radnik znanja (knowledge worker)*. Ako se pođe od pretpostavke da svaki pojedinac stvara znanje, onda organizacija preuzima odgovornost da u tome pruži podršku svakom od svojih zaposenih, ne samo odabranoj grupi pojedinaca, jer se nikada ne zna ko će da dođe do traženog rešenja koje je potrebno organizaciji.
- *Ljudi se odlučuju da dele svoje znanje*. Mnogobrojni su programi menadžmenta znanja koji ne uspevaju zbog toga što pojedinci ne dele svoje znanje. Pojedinci će deliti svoje znanje ukoliko osećaju pripradnost organizaciji, veruju u svoje lidere koji ih podržavaju, ohrabreni su da učestvuju u donošenju odluka, konstantno uče i vrednuju sebe i svoje kolege. Da bi deljenje znanja bilo uspešno potrebno je da pojedinci u nutar organizacione kulture:
  - razumeju i vrednuju ciljeve i strategiju;
  - razumeju kako njihov rad doprinosi dodavanju vrednosti na putu ka postizanju zajedničkog cilja;
  - osećaju poštovanje i poverenje;
  - dobro poznaju i brinu za svoje kolege i
  - vrednuju veruju u svoje lidere.
- *Menadžment znanja nije tehnologija*. Problemi KM ne mogu se rešiti isključivo tehnologijom, što je do sada naglašavano više puta. Ni jedno tehnološko rešenje nije rešenje ukoliko ne uvažava i ignoriše ljudsku dimenziju.
- *Znanje se rađa u haotičnom procesu za koji je potrebno vreme*. Koliko god nama to bilo potrebno, unutrašnji nagoveštaji znanja, inovacije ili ideje, niukada ne nastaju po nekom utvrđenom redosledu ili rasporedu. Uvek se rađaju iznenada u neplaniranom procesu kome je potrebno vreme.

Studija slučaja – UK-Pensions

Poslovanje u *UK-Pensions*, jednoj od najvećih i najpriznatijih penzionih kompanija u Velikoj Britaniji, tradicionalno je orjentisano oko dve glavne poslovne oblasti, penzije i osiguranje. Ove divizije posluju potpuno odvojeno, sa svojim sopstvenim menadžment strukturama, osobljem, poslovnim procesima, IT sistemima i korisničkom bazom podataka. I istorijski posmatrano, bilo je vrlo malo kontakata među njima. Sve ovo je rezultiralo postojanjem dve odvojene i specijalizovane zajednice znanja, koje poseduju isključivo znanje o svojim klijentima, IT sistemima i poslovnoj praksi.

Kao iliustracija postojeće situacije, može poslužiti činjenica da među ovim odeljenjima ne postoji deljenje informacija i znanja o klijentima. Nijedno odeljenje nema podataka o tome da li je neki od njegovih klijenata imao poslovne kontakte sa drugim odeljenjem, kao što nije bilo moguće klijentima koji posluju sa oba odeljenja da dobiju njihov zajednički portfolio. Takođe, autonomija ovih poslovnih odeljenja je bila tolika, da je razvoj i evolucija njihovih poslovnih praksi, na primer unapređenja IT sistema, bila odluka koja se razmatrala samo na unutrašnjem nivou jedne poslovne divizije. Tako, na primer, svaka divizija je imala svoj odvojeni IT sistem i određene prakse za korišćenje ovog sistema. Ovi sistemi i radne procedure bile su toliko različite među ovim odeljenjima, da osoblje u penzionom odeljenju ne bi moglo da koristi IT sistem odeljenja za životno osiguranje ukoliko ne bi prošlo posebnu obuku i trening.

Kao deo glavnih restrukturirajućih procesa koji su u ovoj kompaniji započeli sredinom 90-tih godina, bilo je predviđeno stvaranje integrativne strukture sa jačim vezama između dve glavne poslovne oblasti: životnog osiguranja i penzija. Jedan od načina za postizanje ovog zahteva bio je osnivanje zajedničkog poslovnog (*call*) centra. Ovaj centar bi pokrivao obe poslovne oblasti, u njemu bi bili zaposleni ljudi iz obe poslovne divizije, a lider projekta implementacije centra ima ulogu da uveri zaposlene u značaj ovako zamišljenog centra. Na taj način rukovodilac projekta, tj. projekt menadžer ima ulogu brokera, a navedeni centar predstavlja liniju povezivanja. Dok je centar zamišljen kao objekat zajednički za obe poslovne zajednice, i koji predstavlja fizički prostor u kome osoblje oba odeljenja rade zajedno, zaposleni su se teško saživeli sa ovom idejom. Prvo, u pitanju je radikalna promena u poslovnim praksama zaposlenih u *UK-Pension*, ne samo zbog toga što se zahteva da zaposleni iz obe poslovne jedinice rade zajedno, već i zbog toga što je centru data uloga velikih razmera unutar kompanije. Stoga uloga projekt menadžmenta, kao brokera koji povezuje osoblje oba poslovna odeljenja i koji jača komunikaciju među njima od ključnog je značaja za uspeh projekta. Na kraju, projekt menadžer je bio uspešan u ulozi brokera i uspeo je da uveri potreban broj zaposlenih da promeni svoja radna mesta i da se zaposle u ovom poslovnom centru.

Preuzeto iz: Hislop. D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 63, 83.

4.6 Neki od problema u implementaciji programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu

Iako je, kao što smo već rekli, promena organizacione kulture u pravcu implementacije programa menadžmenta znanja vrlo složen proces povezan sa mnogim promlemima i teškoćama, mišljenja smo da je ovo prilika da se neki od njih apostrofiraju. Time se ne umanjuje značaj i kompleksnost ostalih problema, već se samo nastoji pokazati specifičnost ovih problema koji proističu, zapravo, iz kompleksnosti same čovekove prirode, pa i organizacione kulture kao socijalno uslovljenog fenomena. Tako u ugrađivanju programa menadžmenta znanja u organizacionu kulturu razlikujemo dva osnovna problema ove vrste:

1. Prvi od navedenih problema jeste problem deljenja znanja. Postoje mnogi razlozi koji sprečavaju ljude da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima u jednoj organizaciji[169].
    - *Ne postoji adekvatna zahvalnost, niti nagrada za deljenje znanja*. Rezultati pojedinaca koji svojim znanjem doprinose povećanju vrednosti firme, moraju se publikovati i o njima se javno govoriti kako bi ostali zaposleni sledili njihov primer.
    - Ljudi su u prirodi takmičari i veruju da znanje koje poseduju povećava njihovu snagu.
    - Nepostojanje adekvatnog načina i sredstava za sakupljanje i kategorizaciju znanja ili je postojeći način komlikovan za korišćenje. Tehnologija treba da bude jednostavna za upotrebu jer jedino na taj način može ostvariti svoju punu primenu.
    - *Ljudima nije poznat niko ko bi bio zainteresovan za ono što oni znaju*. Prepoznati koje (*tacit*) znanje poseduje pojedinac i kako se to znanje može iskoristiti na najbolji način, predstavlja najveći izazov za menadžera.
    - Pojedinci ne dele svoje znanje zato što nisu svesni šta, zapravo, znaju.

    Mnogi su faktori u organizacionoj kulturi koji utiču na transfer znanja tako što ga usporavaju ili onemogućavaju. Po Davenportu i Prusaku najčešći faktori ove vrste su navedeni u tabeli 4-2, kao i načini za njihovo prevazilaženje:[170]

[169] Drummond – Hay, P., Saidel. G., B. (2004) *Capturing Ideas, Creating Infromation and Liberating Knowledge,* Leading Organizational Learning, Lossey – Bass, A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute, San Francisco, str. 291 – 299.

Tabela 4-2 Faktori koji usporavaju transfer znanja[171]

Faktori koji usporavaju transfer znanja	Moguća rešenja
Nedostatak poverenja	Izgradnja odnosa i poverenja kroz sastanke licem u lice
Različite kulture, rečnik i sl.	Kreiranje zajedničke baze kroz obrazovanje, diskusije, pubikacije, rotacije posla
Nedostatak vremena i mesta za sastanke i susrete	Ustanovljavanje termina i mesta za transfer znanja: sajmovi,sobe za pričanje, konferencijsi izveštaji
Status i priznanje vlasnicima znanja	Razvoj podstreka baziranih na deljenju znanja
Nedostatak apsorbcionih kapaciteta od primaoca znanja	Obuka zaposlenih da budu fleksibilni i predviđanje vremena za učenje
Verovanje da je znanje povlastica samo određenih grupa	Ohrabrivanje nehijerarhijskog pristupa znanju; kvalitet ideja je mnogo važniji od statusa izvora
Netolerancija za greške i potreba za pomoći	Prihvatanje i nagrađvanje kreativnih grešaka i saradnje; ne znati sve ne znači gubitak statusa

Dakle, za uspešnu primenu menadžmenta znanja neophodno je stvaranje organizacione kulture koja će prepoznavati, negovati i nagrađivati timski rad, poverenje i deljenje znanja među zaposlenima i učestale socijalne interakcije ne samo među članovima istog, već i različitih timova ili radnih grupa. Korporativna kultura je ključna komponenta koja će obezbediti da relevantno znanje i informacije slobodno i nesmetano struje kroz organizaciju.

2. Drugi problem koji se pokazao vrlo složenim u praksi i koji zaokuplja pažnju mnogih stručnjaka i analitičara je problem motivacije radnika znanja. Ako se pođe od činjenice da su pametni profesionalci vredni saradnici koji puno i naporno rade, a da pri tom i sami znaju koliko vrede, postavlja se pitanje njihove motivacije i načina njihovog zadržavanja u kompaniji. Za razliku od polazišta, do sada usvojenih teorija motivacije, u savremenim "pametnim" organizacijama polazi se od toga da ljude mogu motivisati tri osnovna tipa pokretača[172]:
   - Lične sile (*personal forces*): one dolaze iz samih ljudi (npr. jasni politički stavovi);
   - Sile koje guraju (*push forces*): one dolaze od drugih ljudi (npr. porodica, kolege i dr.)
   - Sile koje vuku (*pull forces*): dolaze od spoljnih faktora (npr. nova kuća, nov auto i sl.)

Najkraće rečeno, da bi organizaciona kultura u potpunosti podržala i motivisala radnika znanja trebalo bi da mu pruži sledeće mogućnosti[173]:

- *Lični razvoj* – šansa za pojedince da ostvare svoj puni potencijal

[170] Davenport, T.H., and Prusak, L. *Working knowledge*, Harvard Business school Press, Boston Massachusetts, 2000, str. 97.
[171] Davenport, T.H., and Prusak, L. *Working knowledge*, Harvard Business school Press, Boston Massachusetts, 2000, str. 97.
[172] Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne Deprez, F. (1998) *Creating The 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich. Value – Based Knowledge Management*, Longman Str. 157.
[173] M. Tampoe (1997*) Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990's, In Knowledge Management And Organizational Design*, Butterworth – Heinemann, Boston, preuzeto iz: Tisen, R., Andriesen, D., Lekan Depre, F. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 211.

- *Operativna autonomija* – radno okruženje u kojem radnici znanja mogu da ispune zadatke koji su im dodeljeni u okvirima strateškog pravca i u skladu sa indikatorima samomerenja
- *Ispunjenje zadatka* – mogućnost da se posao obavi na nivou i po standardu i kvalitetu kojim poojedinac može da se ponosi
- *Novac* – zarađivanje prihoda koji je nagrada za doprinose i koji omogućava zaposlenima da podele bogatstvo koje su zajedno stvorili.

Metod prinude i kontrole, kao tradicionalni vid motivacije ne bi mogao da bude prihvatljiv kao način motivacije pametnih profesionalaca. Jedina stvar koja ih zaista pokreće je zadovoljstvo koje im pruža njihov posao[174]. Zapravo, potrebno je kombinovati sistem nagrađivanja, tj. plate, sa ne-finansijskim nagradama (razvoj, odgovornost, priznanje).

Pametni profesionalci su, po rečima gore navedenih autora, motivisani mogućnostima za dobijanje smislenog posla i brigom za njih od strane kompanije, kombinovanih sa fer udelom u profitu. Na osnovu kombinovanja ove tri oblasti, profesionalci znanja mogu biti motivisani da[175] :

- *Ispolje posvećenost organizaciji*. Navedena posvećenost može da podvuče efektivnu orjentaciju prema organizaciji; može da prepozna troškove napuštanja organizacije (gubici u ljudskom kapitalu) i može da osnaži moralnu obavezu da se ostane u organizaciji.
- *Uvećaju svoje napore*. Niko ne može da obnovi kompaniju bez revitalizovanja njenih ljudi i sistema.
- *Nadmaše svoje ciljeve*. Učinak = sposobnost X motivacija. Visoka motivacija uz malu sposobnost neće dovesti do velikog učinka. Ali se radni ciljevi mogu nadmašiti dodavanjem veće vrednosti organizaciji; efektivnim korišćenjem raspoloživih resursa; radom na sinergiji tima.

Studija slučaja – Shell Oil

U ranim 90-tim *Shell* se susreo sa novim mogućnostima, ali i novim izazovima. Mogućnosti su postojale u potencijalu da se unapredi proizvodnja nafte otkrićem novih nalazišta nafte u dubokim morima. Izazov je ležao u činjenici da proizvodnja nafte nikada pre nije izvođenja u takvom okruženju. Postojeći pristupi proizvodnji i istraživanju, kao i već korišćene tehnologije, neće moći da se primene i u ovom slučaju. To je bilo jasno od samog početka. Ali potencijalni prihod i konkurentska prednost bili su dovoljan podstrek da se ozbiljno pristupi istraživanju sigurnog i profitabilnog načina da se potpuno i sa uspehom izvede ovaj projekat. Shvatajući kompleksnost situacije, kao i pritisak vremena u odnosu na konkurenciju, *Shell* je shvatio da mora da učini mnogo više od prostog preispitivanja upotrebe tehnologije, i odlučio da poveća svoju sposobnost da uči i inovira.

Na samom početku projekta, odeljenje *Deep Wather Division* je konstruisano kao i ostali timovi unutar komopanije. Odeljenje se sastoji od dve poslovne jedinice, istraživanje i proizvodnja. Svaka poslovna jedinica sastoji se od departmana. Timovi za istraživanje bili su odgovorni za određivanje potencijalne vrednosti naftnog polja. Proizvodni timovi su bili odgovorni za razvoj projekta. Ključno za oba tima bilo je da budu u neprekidnoj komunikaciji. Međutim, kako je to često slučaj sa funkcionalnim grupama, unakrsna komunikacija bila je opterećena formalnim protokolima. Komunikacija između istraživanja i proizvodnje, kao i među njihovim individualnim timovima, bila je teška, spora i kompleksna. Tako na primer, mape kreirane od strane istraživačkih timova, često su bile ponovo crtane od strane proizvodnje, da bi odgovorile njihovim potrebama.

[174] Tisen, R., Andriesen, D., Lekan Depre, F. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 206.
[175] Ibid, str. 212.

S obzirom na sve ove teškoće, *Shell* je odlučio da reorganizuje tim za duboke vode u tri odeljenja. Kao deo ovih napora, unakrsno funkcionalni timovi su postali glavni elementi organizacione strukture unutar svakog odeljenja. Odeljenja su formirana po geografskim oblastima i bila su sastavljena od ljudi iz svih disciplina, od naučnika do inženjera. Svaki član ovog tima bio je odgovoran projekt menadžeru. S druge strane, svaki tim imao je veliku autonomiju. Svaki tim je poslovao sa svojim profitom ili gubitkom i bio odgovoran za ceo životni ciklus projekta od naučne i stručne analize, pa do finansijskih rezultata.

Ova promena u kompoziciji tima i strukturi odgovornosti, odmah je promenila način na koji ljudi rade i komuniciraju. Kao deo tima, zaposleni su postali svesni koliko posao jednog utiče na poslove ostalih članova tima. Što je još važnije, različite perspektive i pogledi na problem dolazili su do izražaja.

U cilju podržavanja napora individualnih timova, *Shell* je, takođe, kreirao i centralizovanu grupu koja reprezentuje svoje kompetencije. U ovim centralizovanim odeljenjima bili su smešteni najbolji od najboljih stručnjaka različitih oblasti koji su bili dostupni timovima i predstavljali vezu između timova i istraživačke laboratorije kompanije.

Ovo rešenje stvorilo je nove probleme. Unakrsno funkcionalni timovi otežali su komunikaciju funkcionalnim timovima. Deljenje znanja među stručnjacima iste specijalnosti bila je u opadanju. Tako npr. geofizičari su komunicirali i sarađivali sa članovima svog tima, ali ne i sa geofizičarima drugih timova.

Imajući sve navedeno u vidu, *Shell* je osnovao tim koji je trebalo da proceni sve nove izazove i probleme. Ovaj tim je došao do sledećih zaključaka: ne postoje standardni procesi za deljenje znanja među timovima; funkcionalno deljenje znanja postalo je sporo; ne postoje standardni pristupi ili infrastruktura za širenje stečenog znanja; dokumentacija koja postoji je nepotpuna, nalazi se na različitim lokacijama i u različitim formatima. Po proceni ovog tima, oko 40% svog vremena pojedinci provode tražeći postojeće informacije. Na osnovu ovih zapažanja, unete su izmene u program menadžmenta znanja.

Ustanovljene su "zajednice učenja" (*learning communities*). Ove zajednice su izgrađene oko pitanja koja su važna za posao i za članove kompanije. Zamišljene su kao funkcionalni timovi sastavljeni od pojedinaca, članova različitih timova, koji dele slične tehničke uloge. Svakoj zajednici data je autonomija da kreira svoje standarde za usvajanje i deljenje znanja. Ovim timovima dat je i pristup tehnologiji zasnovanoj na Internetu, da bi unapredili svoje procese i procedure, s tim što je svaki *Website*, kao i odgovarajuće tehnike i metode, kreiran za specifične potrebe svakog tima. Ovakvi timovi koji čine tzv. *Knowledge Community infrastructure Team* (KNIT) formirani su da bi predstavljali vodič i podršku menadžmentu znanja u svakoj zajednici i svakom timu. Na čelu svake zajednice nalazio se lider čija je uloga bila zamišljena najviše kao uloga upravnika znanja, dakle da obezbedi kvalitet zajednica i timova, kao i da osigura da se svi procesi obavljaju na pravi način i u pravo vreme. Uprkos autonomiji koju je imala svaka zajednica, neophodno je bilo obezbediti protok znanja i razmenu najboljih rezultata i iskustava među njima. Stoga su i organizovani nedeljni sastanci bez dnevnog reda, otvoreni za slobodnu diskusiju.

Ono što je zanimljivo naglasiti, jeste činjenica da je *Shell* bio apsolutno svestan da ne može predvideti sve potrebe svakog tima i svake zajednice. Svaki tim se razvijao vremenom, učio i prilagođavao se promenama, a kasnije formirani timovi su opet imali svoja pravila, svoje zahteve i potrebe. Konstantno preispitivanje i nadogradnja, bilo je jedno od osnovnih pravila funkcionisanja ovih zajednica. Do 1999. godine bilo je 16 aktivnih zajednica učenja unutar *Shellovog* odeljenja *Deep Water*.

Ovaj klasični primer uspešnog programa menadžmenta znanja doneo je *Shell-u* kako redukciju troškova, tako i poboljšanje ispravnosti i kvaliteta poslovanja. Ono što je glavna karakteristika ovog primera jeste da je uspeh postignut prvenstveno kulturnim, organizacionim i strukturnim promenama, a manje tehnološkim promenama. *Shell* je shvatio značaj autonomije, preduzetničkog duha i timskog rada.

Preuzeto iz Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing, str. 72-78.

4.7 Osobine organizacione kulture spremne za uvođenje programa menadžmenta znanja

Na osnovu iznetih analiza i proučavanja raspoložive literature, kao i aktuelnih istraživanja i studija na temu organizacione kulture kao faktora uticaja na uspešnost programa menadžmenta znanja, kao zaključak se nameće da bi idealna organizaciona kultura koja podržava implementaciju koncepta menadžmenta znanja bila ona u kojoj je komunikacija i koordinacija među grupama naglašena, gde eksperti ljubomorno ne čuvaju svoje znanje i gde se deljenje znanja aktivno ohrabruje i nagrađuje na svim hijerahijskim nivoima organizacije.[176] Ovakav zaključak nam je poslužio kao osnov za definisanje smernica istraživanja ove doktorske disertacije u delu koji se odnosi na organizacionu kulturu i njen uticaj na uspešnost menadžmenta znanja.

Za dalje definisanje atributa koje organizaciona kultura treba da ima da bi bila pospešujući faktor za inicijativu menadžmenta znanja poslužićemo se i pregledom u tabeli 4-3, a koji se odnosi na pozitivne atribute koje kultura orjentisana na menadžment znanja treba da poseduje, prema mišljenju istaknutih autora i praktičara menadžmenta znanja:

Tabela 4-3 Atributi kulture koji odgovaraju organizacionoj kulturi orjentisanoj ka znanju[177]

Atributi kulture	Autor
Reciprocitet, reputacija, altruizam, poverenje	Davenport i Prusak (1998)[178]
Vidljiva podrška top menadžmenta, jasno definisani ciljevi, smisaoni ciljevi, visok nivo poverenja, timsko liderstvo, deljenje nagrada	Kinsey Goman (2002)[179]
"8Cs": *Connectivity* (povezanost), *Content* (sadržaj), *Community* (kolektiv), *Culture* (podrška i vizija od top menadžmenta, zajednički osećaj za pravac, poverenje, otvorenost, uzbudljivost i volja da se kontinuirano uči), *Cooperation* (saradnja), *Capacity* (sposobnost), *Commerce* (poslovanje) i *Capital* (kapital)	Rao (2002)[180]
Saradnja, komunikacija, kreativnost, snaga, entuzijazam, poverenje, sinergija, deljenje, otvorenost, pozitivan stav, uključenost	Hubert (2002)[181]
Kultura, poverenje, strateški cilj, organizacioni dizajn, transparentnost, kapacitet za učenje	Rolland i Gauvel (2000)[182]

[176] Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Butterworth – Heinemann, str. 187.
[177] Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, str. 94.
[178] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press
[179] Kinsey Gomsn, C. (2002) *Five reasons people don't tell what they know*, www.destinationKM.com, preuzeto sa sajta www.providersedge.com/docs/km_articles/ 11.03.2008.
[180] Rao, M. (2002) *Eight Keys to Successful KM Practice*, www.destinationKM.com, preuzeto sa sajta www.providersedge.com/docs/km_articles/ 11.03.2008.
[181] Hubert, C. (2002) Knowledge Mangement: It's About Engaging Zour Culture, Not Changing It, www.apqc.org. Preuzeto iz Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, str. 94.
[182] Rolland, N., Chauvel, D. (2000) Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Knowledge Horizons*, Despres, C., Chauvel, D., eds., Burlington, MA: Butterworth – Heinemann, str. 225 – 236. Preuzeto iz

Atributi kulture	Autor
Visoko razvijena solidarnost i socijalizacija, pošteni procesi i pošteni rezultati, afirmacija rada zaposlenih	Goffee i Jones (1998)[183] Smith i McKeen (2003)[184]
Slobodno deljenje informacija, zajednički rad sa drugima, timski rad, poverenje, pravednost, entuzijazam za posao	Park, Ribiere, Schulte (2004)[185]

Na osnovu svega napred navedenog polazište našeg istraživanja je da bi organizaciona kultura koja promoviše deljenje znanja bila ona u kojoj su sredstva za razmenu i deljenje znanja standardizovana tako da olakšavaju prolaz i razmenu znanja, gde se na razne načine vrši deljenje znanja između eksperata i ostalih članova organizacije, u kojoj organizacioni ciljevi eksplicitno uključuju deljenje znanja, gde poverenje preovladava u svim interakcijama i gde komunikacioni kanali bez teškoća savladavaju geografske, vremenske i tematske granice. Jedino obezbeđivanjem ovakvih svojstava organizacione kulture, a uz pomoć savremenih tehničkih i informatičkih dostignuća, moguće je u potpunosti izraziti ljudski kapital i potencijal koji predstavlja suštinu uspeha svake firme.

U skladu sa utvrđenom teorijskom osnovom, istraživanje ove doktorske disertacije treba da pruži rezultate o glavnim obeležjima organizacione kulture ispitanih preduzeća u Srbiji i da u njima prepozna ona (obeležja) koja bi pospešila uvođenje i implementaciju programa menadžmenta znanja. Kao bitne karakteristike organizacione kulture u navedenom smislu, smatramo sledeće:

- mogućnost kreativnog i slobodnog izražavanja zaposlenih,
- vrednovanje nematerijalnog u organizaciji,
- negovanje timskog rada,
- ohrabrivanje inovativnosti,
- motivisanost za deljenjem znanja,
- osećanje pripadnosti organizaciji,
- učestvovanje u donošenju odluka,
- permanentno i konstantno učenje i usavršavanje,
- lični razvoj,
- nagrađivanje deljenja znanja,
- adekvatno radno okruženje,
- razvoj znanja u organizaciji,
- kreiranje i deljenje znanja kao deo svakodnevnih aktivnosti,
- saradnja,
- dostupnost znanja,

Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, str. 94.

[183] Goffee, R., Jones, G. (1998) *The Character of a Corporations. How Your Company's Culture Can Make or Break your Business.*London: Harper Coilins. Preuzeto iz: Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, str. 94.

[184] Smith, H., McKeen, J.D. (2003) *Instilling a Knowledge – Sharing Culture,* dostupno na http://www.business.queensu.ca. Preuzeto sa sajta 11.03.2008.

[185] Park, H., Ribiere, V., Schulte, W.D. (2004) Critical Attributes of Organizational Culture Promoting Knowledge Sharing and TehnologyImplementation Successes. *Journal of Knowledge Management* 2004; 8 (3), str. 106 – 117.

- razvijeni komunikacioni kanali i
- razvijena tehnološka infrastruktura.

Na osnovu karakteristika organizacione kulture koje smo apostrofirali, formulisali smo i pitanja u našem istraživanju da bismo utvrdili da li organizacije u Srbiji imaju organizacionu kulturu koja ima navedene karakteristike i, samim tim pospešuje uspešnu implementaciju menadžmenta znanja. Na taj način istraživanje treba da potvrdi hipotezu ovog rada da je organizaciona kultura faktor koji ima najveći uticaj na efektivnost programa menadžmenta znanja. Svesni činjenice da primena programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji nije na zavidnom nivou, pokušaćemo da brižljivim strukturiranjem ankete pokušamo da u poslovanju ovih preduzeća i u njihovoj organizacionoj kulturi, pronađemo ona obeležja i karakteristike kulture koja bi, ako ne u trenutku ispitivanja, onda u najskorijoj budućnosti predstavljale osnovni pokretač programa menadžmenta znanja.

Svesni nemogućnosti da dato istraživanje rezultira obrascem ponašanja koje bi se moglo primeniti na svaku organizaciju, cilj nam je da rezultati istraživanja ukažu i teoretičarima i praktičarima menadžmenta na početnu tačku sa koje treba krenuti u pravcu stvaranja organizacione kulture koja će biti zamajac za inicijativu menadžmenta znanja. Zapravo, važan izazov koji se nalazi pred organizacijama u Srbiji u 21. veku jeste da jasno sagledaju dosadašnje rezultate koncepta menadžmenta znanja postignute u praksi i da, u skladu sa tim, preduzmu odgovarajuće korake u pravcu izmene postojeće organizacione kulture kako bi bili u mogućnosti da osete stvarni benefit od koncepta menadžmenta znanja.

Predmet poglavlja koje sledi je teorijsko istraživanje značaja uticaja menadžmenta ljudskih resursa na efektivnost programa menadžmenta znanja.

POGLAVLJE

5

Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

- **Pojam menadžmenta ljudskih resursa**
- **Značaj i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja**
- **Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja**
- **Proces menadžmenta ljudskih resursa u uslovima implementacije programa menadžmenta znanja**

5.1 Pojam menadžmenta ljudskih resursa

Joć je Peter Drucker rekao da da današnji, savremeni i stručni radnici nisu "radna snaga, oni su kapital[186]", kapital koji je produktivan i koji stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kompanija je uspešna i dobra samo koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovimna koje nameće novo poslovno okruženje i ekonomija znanja.[187]

Ono što karakteriše ekonomiju znanja jeste pomeranje od proizvodnje ka pružanju usluga i posmatranje znanja kao ultimativne pokretačke snage organizacije i osnov njene konkurentske prednosti. "Znanje je moć" – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici trećeg talasa postaju "radnici znanja" (*knowledge workers*), pojam koji je prvi uveo P. Drucker još 1959. godine. Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visoko kvalifikovane radnike koji su spremni da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju, nego i promenama u sopstvenim karijerama. Učinak organizacija u privredi i društvu zasnovanom na znanju zavisiće upravo od veštine da se animiraju, zadrže u organizaciji i motivišu radnici znanja. S tim u vezi je i iznalaženje načina da se znanje koje poseduju radnici znanja osvaja, čuva i deli među ostalim članovima firme, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju.[188]

U uslovima poslovanja u ekonomiji znanja, nameće se potreba definisanja i analize uloge koju ima menadžment ljudskih resursa (HRM; *Human Resource Management*), i to kao funkcija usmerena na privlačenje, zadržavanje i adekvatno motivisanje radnika znanja. U literaturi ne postoji jedinstvena definicija menadžmenta ljudskih resursa. Za potrebe ovog rada poći ćemo od definicije po kojoj se menadžment ljudskih resursa definiše kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva.[189] U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva organizacije, na taj način što će privući, zadržati kvalitetene i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi,[190] u ovom slučaju pomoću radnika znanja.

U ovom delu doktorske disertacije pokušaćemo da, najpre, analizom teorijskih izvora utvrdimo osnovne elemente pojma i procesa menadžmenta ljudskih resursa i da, zatim, što je i krajnji cilj ovog istraživanja, utvrdimo postojanje veze i između menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa. Cilj praktičnog dela istraživanja ove doktorske disertacije je da utvrdi koje su karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama u Srbiji, sa nadom da ćemo utvrditi postojanje upravo onih karakteristike koje imaju pozitivan efekat na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja.

5.2 **Značaj i ciljevi menadžmenta** ljudskih resursa u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja

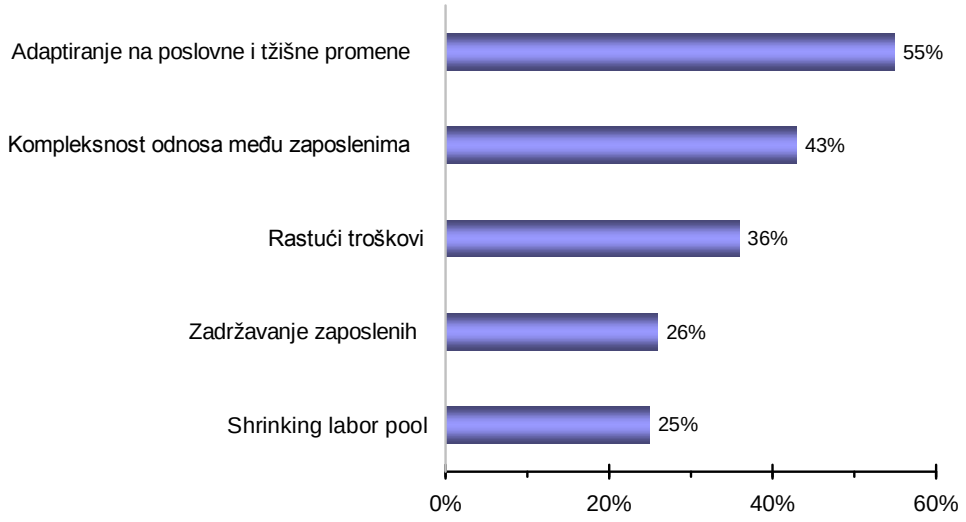
Evidentno je da se sa razvojem ekonomije znanja, menja uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o transformaciji krajnje administrativne i legislativne uloge tzv. personalnog odleljenja, u menadžment ljudskih resursa koji ima krucijalnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti. Danas gotovo svi poslodavci govore o tome koliko su za uspeh njihove organizacije

[186] P. Drucker (2005) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 95.
[187] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 235.
[188] Ibid., str. 236.
[189] M. Armstrong (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.
[190] Ibid., str. 1.

zaslužni, zapravo, zaposleni u njoj. Uloženi novac u ljudske resurse više niko ne smatra troškom već isplativom investicijom. Ovakva transformacija je posebno zanimljiva zato što se, po rečima nekih autora, i funkcija menadžmenta ljudskih resursa (*HRM*) menja u menadžment ljudskim kapitalom (*Human Capital Management, HCM*). Ono što je naročito važno za savremeno poslovanje jeste da, za razliku od ljudskih resursa, koji su bili odgovornost centralizovanog departmana, HCM je posao svakoga u biznisu, od zaposlenih do menadžera.[191] Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da, pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju.

U septembru 2007. godine *Aberdeen Group* je sproveo istraživanje o ulozi menadžmenta ljudskih resursa[192] u 200 organizacija od kojih je većina (77%) iz Severne Amerike. Istraživanje je sprovedeno među ispitanicima od kojih je 56% zaposleno u ljudskim resursima i svi pripadaju nivou top menadžmenta. Istražujući sa kojim pritiscima i izazovima se susreće menadžmentom ljudskih resursa, došlo se do sledećih rezultata:

Grafikon 5-1 Izazovi menadžmenta ljudskih resursa



Kao što se iz navedenog istraživanja može videti, kompanije se susreću sa pritiscima koji direktno utiču na njihov menadžment ljudskih resursa. Najveći izazovi te vrste su, po mišljenju ispitanika, potreba brzog adaptiranja na poslovne i tržišne promene (55%), upravljanje narastajućom kompleksnošću odnosa između zaposlenih i poslodavaca (43%), kao i porastom troškova (36%).

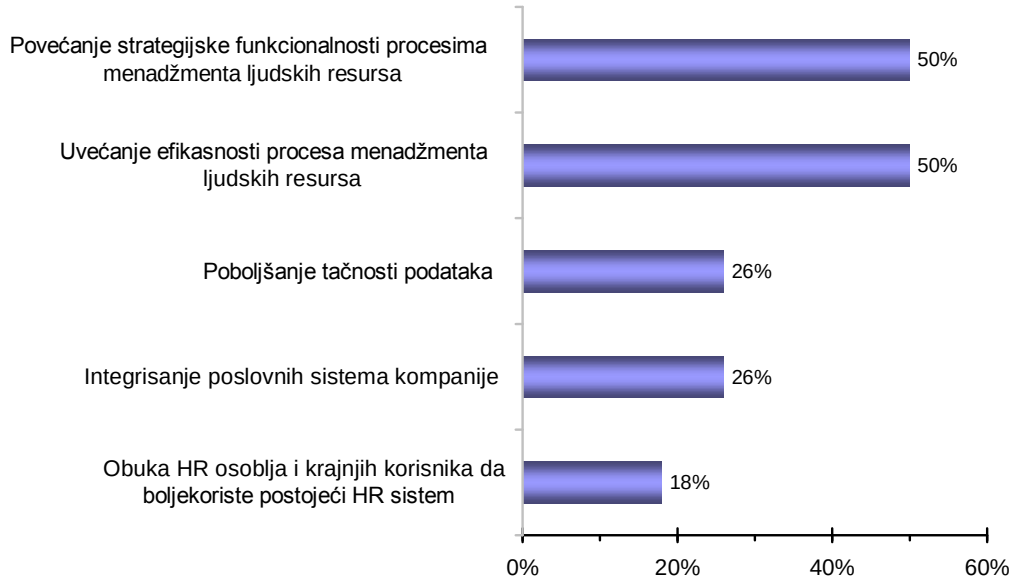
Za potrebe istraživanja sve organizacije su podeljene u tri grupe: spore firme (*Laggards*) u kojima je menadžment ljudskim kapitalom značajno ispod prosečnog nivoa industrijske grane kojoj organizacija pripada, kao i rezultati ove menadžerske funkcije; prosečne firme (*Industry average*) čija praksa menadžmenta ljudskim kapitalom predstavlja prosek ili normu industrijske grane, kao i njeni rezultati, i najbolji u klasi (*Best in class*) u kojima praksa menadžmenta ljudskim kapitalom daje superiorne rezultate u odnosu na prosek industrijske grane i predstavlja sam vrh industrijskog učinka. Kao odgovor na pitanje koje strategijske akcije je potrebno preuzeti u okviru menadžmenta

[191] P.A.K. Fletcher, From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, *H.G. Guental, D.L. Stone, ed., (2005) The Brave New World of eHR (Professional Practice Series), Human Resource Management in the Digital Age*, 2-6.str

[192] Aberdeen Group (2007) *The Strategic Devopment of Core HR Systems. Help Leaders Go Beyond Administrativia and Compilance.* Dostupno na www.technologyevaluation.com. Preuzeto sa sajta 19.3.2007.

ljudskih resursa da bi se savladali navedeni izazovi, organizacije koje spadaju u kategoriju najboljih u klasi, navele su sledeće:

Grafikon 5-2 Predložene strategijske aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa



Kao što se vidi u rezultatima istraživanja, 50% ispitanika smatra da je potrebno procesima ljudskih resursa dodati strategijsku funkcionalnost, a 50% ispitanika se opredelilo za ponuđeni odgovor da je neophodno povećati efikasnost procesa ljudskih resursa.

O tome kakva je uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja postoje različita mišljenja u literaturi. Sva su saglasna sa sledećim stavom – menadžment ljudskih resursa treba da inovira sve svoje procese da bi mogao da odgovori zahtevima ekonomije znanja i radnika znanja u njenom centru.

U tom smilsu pomenućemo autore Lengnick i Lengnick[193] koji smatraju da, susrećući se sa novim imperativima u 21. veku, menadžment ljudskih resursa mora da: izgradi strategijsku sposobnost (sposobnost da kreira novu vrednost baziranu na nevidljivoj imovini organizacije); proširi svoje granice (da se programi, politike i prakse koje su do sada bile okrenute isključivo ka unutrašnjosti organizacije, iskoriste u odnosima sa spoljašnjim stejkholderima: dobavljačima, distributerima i, naravno, kupcima) i da obavlja nove uloge (upravljanje ljudskim kapitalom, olakšavanje kretanja znanja, izgradnja veza i odnosa i efikasan razmeštaj specijalista i vlasnika znanja).

O važnosti menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja govori i čuveni autor Nonaka. Iznoseći prednosti japanskih kompanija koje se zasnivaju na umetnosti usvajanja prećutnog, *tacit*, znanja, novom načinu posmatranja uloga i odgovornosti menadžera, važnosti organizacionog dizajna i poslovne prakse u kompanijama zasnovanim na znanju, Nonaka smatra da takav pristup "kreiranje znanja stavlja tačno tamo gde ono i treba da bude – u sam centar strategije ljudskih resursa organizacije."[194]

O nužnosti promene funkcije i procesa menadžmenta ljudskih resursa govore i autori Harrison i Kessels. U poslednjih 20-ak godina, dok su organizacije pod konstantnim pritiskom konkurentskog

[193] Lengnick – Hall, M.L., Lengnick – Hall, C. A. (2003) *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges. New Roles. New Capabilities*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., str. 1 – 16.
[194] Nonaka, I. (1998) The Knowledge – Creating Company, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, A Harvard Business Review Paperback, str. 26.

okruženja, sve više kritika se može čuti na račun funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja ne odgovara svojoj osnovnoj ulozi koju bi trebalo da ima – stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju. Stoga, po mišljenju autora, ukoliko menadžment ljudskih resursa ima nameru da da svoj doprinos ostvarivanju konkurentske sposobnosti organizacije, neophodno je da se fundamentalno promeni.[195] Zapravo, potrebno je da se razvoj menadžmenta ljudskih resursa i razvoj ljudskih resursa (HRD – *Human resource development*) integriše sa strategijskim menadžmentom organizacije i to u pravcu ostvarivanja njihove prave uloge u ekonomiji znanja.

Zapravo, odnos i međusobni uticaj menadžmenta ljudskih resursa i ekonomije znanja neophodno je posmatrati u svetlu mnogobrojnih promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju, a koje se posebno odnose na sledeće oblasti:[196]

- Jačanje veza između organizacije i pojedinca. Razvoj ekonomije znanja pruža radnicima znanja moć koja proističe iz njihove sposobnosti da razreše razne nepredvidljive događaje pred kojima se organizacija nalazi. To, dalje, pdrazumeva da su radnici znanja u mogućnosti da definišu način na koji se njima upravlja kao krajnje prihvatljiv za njih.
- Komunikacija. Komunikacija se razvija u pravcu zahteva upućenog svim zaposlenima da razumeju širi kontekst u kojem se odigrava njihov rad. Ovo šire uključivanje ne ide u susret samo zahtevima radnika znanja, već daje i podršku slobodnom protoku ideja i informacija, kreirajući na taj način sinergiju koja vodi ka novim rešenjima i kreativnom radu.
- Uloga menadžmenta. Efikasan menadžer u okruženju ekonomije znanja treba da podržava pribavljanje i deljenje znanja tako što će ohrabrivati pojedince da koriste svoje znanje i veštine, ohrabrivati kreativnost i nove ideje, predstavljati interese timova i pojedinaca u organizaciji i podržavati timski rad. Ovakva orjentacija menadžmenta je od velikog značaja i za menadžment ljudkih resursa koji treba da ohrabruje saradnju, čini da nove ideje budu svima dostupne, istražuje i rešava konflikte, ohrabruje dijalog i razvija osećaj zajedništva, zajedničkog interesa i poverenja.
- Vrednosti i etika. Da bi pojedinci aktivno doprinosili ekonomiji znanja, balans u politikama i praksi menadžmenta ljudskih resursa treba da bude zasnovan na etičkoj osnovi koja bi trebalo da bude prepoznatljiva i prihvatljiva od strane zaposlenih. Tri osnovna principa koja bi bila zajednička u transferu i deljenju znanja, a što je osnovni cilj funkcije menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, jesu: reciprocitet (obostrana korist od deljenja znanja i za organizaciju i za pojedinca), priznavanje (potvrda, priznanje, da postoji zajedičko vlasništvo nad znanjem između pojedinca, organizacije i šire zajednice) i primena (da je rezultat transfera znanja šire deljenje i korišćenje znanja).
- Upravljanje promenama i upravljanje organizacionom kulturom. Organizaciona kultura koja odgovara ekonomiji znanja i njenim zahtevima potrebno je da vrednuje interno i eksterno povezivanje i kontakte, poštovanje pojedinaca, kreativnost i inovativnost, poverenje, deljenje informacija i znanja, kontinuirano učenje i razvoj. Promena organizacione kulture u navedenom pravcu zahteva i promenu politika i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, koje ne samo da treba takvu kulturu da prenesu na nove zaposlene, već i da je osnaže kod zaposlenih koji su već u organizaciji.

Uspeh savremenih kompanija zavisi od intelektualnih sposobnosti zaposlenih u kompaniji. Da bi se razvijao profesionalni intelekt u organizaciji po mišljenju Quinna i dr. potrebno je pridržavati se izvesnih pravila, od kojih neka, spadaju u domen menadžmenta ljudskih resursa: regrutovati najbolje (svaka organizacija mora intenzivno da traga za vanserijskim talentima – autori navode primer *Four Seasons Hotels* koji često intervjuišu i po 50 kandidata da bi zaposlili samo jednog),

[195] Harrison, R., Kessels, J. (2004) *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View*, Palgrave Macmillan, str. 20 – 21.
[196] Harman, C., Brelade, S. (2007) *Managing Human Resources in Knowledge Economy*, United Nations 7th Global Forum on Re-inventing Government, dostupno na www.unpan1.un.org. Preuzeto sa sajta 18.3.2008.

isistirati na intenzivnom razvoju i napredovanju zaposlenih i objektivno procenjivati i vršiti selekciju među zaposlenima.[197]

5.3 Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

Za potrebe razumevanja odnosa između menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja poći ćemo od teorijskog razmatranja ovih pojmova. Poslužićemo se definicijom menadžmenta znanja ovoga puta sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa. Prema ovoj definiciji,[198] "menadžment znanja podrazumeva pribavljanje i korišćenje resursa u cilju stvaranja takvog okruženja koje će omogućiti dostupnost informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine".

Analizirajući posebno sve elemente ove definicije doći ćemo i do povezanosti menadžmenta znanja sa menadžmentom ljudskih resursa:

- "Pribavljanje i korišćenje reursa", sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva obavezu da se npr. putem regrutovanja i planiranja obezbede adekvatni ljudski resursi u organizaciji.
- "Stvaranje okruženja" podrazumeva tesnu povezanost menadžmenta ljudskih resursa sa osnovnim vrednostima organizacione kulture.
- "Dostupnost informacija pojedincima" odnosi se na veoma važnu ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu komunikacije unutar organizacije, kao i u međusobnom povezivanju pojedinaca, naravno sagledavajući i aspekt korišćenja informacionih tehnologija
- "Okruženje ... u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje" implicira na ulogu menadžmenta ljudskih resursa koja se odnosi na trening, obuku i razvoj, kao i timski rad
- "...gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine" ukazuje na važnost sistema nagrađivanja kao jednog od načina ohrabrivanja određenog ponašanja u organizaciji.

Ono što je važno naglasiti, a od krucijalnog je značaja za razumevanje oba navedena pojma, jeste činjenica da su oba fenomena povezana zajedničkim imeniocem – radnikom znanja. Sve teorijske analize koje ćemo sprovoditi u ovom poglavlju koje se odnosi na povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, usmerene su na istraživanje mogućnosti koje nam u ekonomiji znanja može pružiti program menadžmenta znanja, ali uz poštovanje pozicija i potreba radnika znanja. To nam nameće i obavezu da sve faze procesa menadžmenta ljudskih resursa sagledamo sa istog aspekta.

U pravcu navedenog cilja, poći ćemo od konstatacije da su i menadžment znanja i menadžment ljudskih resursa socijalno uslovljeni. Sam pojam znanja vezuje se za interakcije među ljudima, posebno one koje se odnose na komuniciranje, učenje, deljenje znanja ili stvaranje znanja. Kao takvo, znanje se nalazi u osnovi programa menadžmenta znanja. Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa, moramo naglasiti činjenicu da ga ne možemo posmatrati kao birokratsku, personalnu funkciju koju je nekada imao u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa danas, ima za cilj da omogući i podrži konkurentsku prednost organizacije i to na taj način što će povezivati menadžment ljudskim kapitalom u organizaciji sa menadžmentom znanja.

[197] Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1998) Managing Professional Intellect, *Harvard Business Review on Knowledge Management,* A Harvard Business Review Paperback, str. 186 - 188.
[198] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR,* Prentice Hall, str. 5.

Revitalizacija funkcije menadžmenta ljudskih resursa, a u cilju odgovora na zahteve ekonomije znanja i jačanja veza sa menadžmentom znanja, odvija se kroz četiri ključne oblasti: uloge, veze, strategija i učenje. Grafički prikaz navedene četiri ključne oblasti može se videti na slici 5-1:[199]



Slika 5-1. Veze između menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa[200]

ULOGE. Već pomenuti autori Lengnick-Hall i Lengnick-Hall smatraju da će u ekonomiji znanja organizacijama biti potreban menadžment ljudskim resursima koji će imati nove uloge, koje ćemo na ovom mestu podrobnije opisati:

1. Upravljanje ljudskim kapitalom (*Human capital steward*) koje prepoznaje vrednost intelektualnog kapitala, osigurava dostupnost i efikasnost ljudskog kapitala, koji ima tendenciju povećanja vrednosti. Ova uloga podrazumeva zapravo, ulogu brokera usuga radnika znanja. (Zanimljivo je da bi doslovan prevod sa engleskog naziva ove uloge bio "ekonom, upravnik, nadzornik znanja" što bi suštinski i najbolje odgovaralo ovoj ulozi)
2. Olakšavanje kretanja znanja (*Knowledge facilitator*), podrazumeva stavljanje naglaska na učenje i razvoj, efikasan program menadžmenta znanja i kreiranje okruženja koje bi podržavalo kreiranje, deljenje i širenje znanja.

[199] Gloet, M., Martin, B. (2005) *Knowledge management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.* Dostupno na www.kmap2005.vuw.ac.nz. Preuzeto sa sajta 3.03.2008.

[200] Gloet, M. (2004) Linking KM to the HRM Function in the Knowledge Economy: a new partnership?. *Driving Performance through Knowledge Collaboration: Proceedings of the KM Challenge 2004,* SAI Global, Sydney. Preuzeto iz Gloet, M., Martin, B. (2005) *Knowledge management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.* Dostupno na www.kmap2005.vuw.ac.nz. Preuzeto sa sajta 3.03.2008

3. Izgradnja veza i odnosa (*Relationship builder*) se fokusira na kreiranje veza i "praktičnih zakjednica" koje imaju za cilj povezivanje ljudi na nove načine.
4. Efikasan razmeštaj specijalista i vlasnika znanja (*Rapid deployment specialist*) hvata se u koštac sa rapidno promenjivim tržištem gde se informacije, poslovni procesi i organizacioni dizajn kombinuju na različite načine, da bi bili spremni za dinamičko promenjivo okruženje u ekonomiji znanja.

VEZE. Po autorima Gloet i Martin, menadžment ljudskih resursa u ekonomiji znanja treba da ima sposobnost da razvija i podržava organizacione mogućnosti ne samo kroz klasične poslovne funkcije, kao što su formulisanje i implementacija strategije, finansijska funkcija ili marketing, već i kroz nove funkcije, kao što je menadžment znanja. Sve ovo zahteva uspostavljanje novih veza koje reflektuju zajedničku odgovornost menadžera, zaposlenih, korisnika i dobavljača za menadžment ljudskih resursa.

STRATEGIJA. Glavni fokus menadžmenta ljudskih resursa treba da bude razvoj ljudskog kapitala i menadžment znanjem. Već tradicionalni strategijski razvoj i planiranje na duži rok, trebalo bi da bude zamenjeno strategijskom pristupu na kraći rok, kako bi se moglo adekvatno odgovoriti na nepredvidivo i dinamično okruženje u ekonomiji znanja. Da bi se ostvarila konkurentska prednost uz pomoć menadžmenta znanja, potrebno je da organizacija definiše svoje kompetencije i da definiše znanje koje poseduje, a koje će organizaciju razlikovati od konkurencije i doprineti stvaranju vrednosti za korisnika. Menadžment ljudskih resursa u takvim uslovima ima veliku ulogu koja se sastoji u integrisanju pojedinačnog, timskog i organizacionog učenja, radi stvaranja benefita, kako za korisnike, tako i za organizaciju.

UČENJE. Jedna od osnovnih potreba u ekonomiji znanja je potreba za učenjem. Stoga je ključna uloga menadžmenta ljudskih resursa, usredsređenost na stvaranje okruženja koje će dati podršku učenju, kao i stvaranju, deljenju i širenju znanja unutar organizacije. Posebno je potrebno naglasiti ulogu menadžmenta ljudskih resursa koja bi trebalo da omogući uspeh programa menadžmenta znanja i to u onom njegovom delu koji se odnosi na usvajanje i korišćenje znanja zaposlenih.

Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenjivog i nepredvidljivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je da se okrene maksimalnom iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i na taj način obezbedi postizanje strategijske vrednosti za samu organizaciju. To nas dovodi do povezivanja menadžmenta ljudskih resursa sa konceptom menadžmentom znanja, tj. mogućnošću stvaranja, deljenja, čuvanja i upotrebe znanja, na način koji će omogućiti stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju.

Kao ilustraciju navedenog stava, navešćemo istraživanje *Abberdeen Group, Human Capital Institute*. Rezultati istraživanja iz avgusta 2005. godine,[201] sprovedenog među 98 ispitanika, uglavnom iz top menadžmenta firmi iz Severne Amerike, ukazuju na vrlo zanimljive zakonitosti i pravce u razvoju menadžmenta ljudskih resursa. Naime, za potrebe istraživanja, kao i za potrebe već pomenutog istraživanja iste kompanije iz 2007. godine, sve organizacije su podeljene u tri nivoa u zavisnosti od politike menadžmenta ljudskim kapitalom koji je zastupljen u organizaciji. Tako se razlikuju: spore firme (*Laggards*) u kojima je menadžment ljudskim kapitalom značajno ispod prosečnog nivoa industrijske grane kojoj organizacija pripada; prosečne firme (*Industry norm*) čija praksa menadžmenta ljudskim kapitalom predstavlja prosek ili normu industrijske grane, i najbolji u klasi (*Best in class*) u kojima praksa menadžmenta ljudskim kapitalom daje superiorne rezultate u odnosu na prosek industrijske grane i predstavlja sam vrh industrijskog učinka. Proučavajući četiri osnovne funkcije u menadžmentu ljudskih resursa poslovanja (proces, strategija menadžmenta radne snage, znanje i tehnologija), analizom rezultata istraživanja došlo se do zaključka o karakteristikama svakog od navedenih nivoa organizacija po ovim funkcijama. Tako se u tabeli 5-1 može videti navedeni prikaz uz naglasak na razlikama u znanju i korišćenju znanja u menadžmentu ljudskih resursa u sporim, prosečnim i organizacijama koje su najbolje u klasi.

[201] Aberdeen Group, Human Capital Institute (2005) *The HR Executive Agenda. The 2005 Benchmark Report*, dostupno na www.technologyevaluation.com. Preuzeto sa sajta 21.12.2007.

Tabela 5-1 Konkurentski okvir menadžmenta ljudskim kapitalom[202]

	Spore firme	Industrijski prosek	Najbolje u klasi
Proces	Reaktivan, vođen opasnošću; ne postoji planiranje osoblja na duži rok	Godišnji plan isključivo predvidljivih potreba za osobljem	Godišnji plan zapošljavanja obuhvata sve nivoe zapošljavanja; uključuje i plan za nepredvidiva zaposčenja
Strategija menadžmenta radnom snagom	Lokalizovana, sa malo doslednosti među odeljenjima i divizijama u organizaciji	Donekle standardizovane menadžment strategije, ali uz varijacije po lokacijama ili divizijama zapošljavanja	Centralizovana i konzistentna širom organizacije
Znanje	Podaci o zaposlenima se sakupljaju i čuvaju po lokalnom kriterijumu	Podaci o zaposlenima po datumima prijave su on-line, ali nisu integrisani u sistem ljudskih resursa	Integrisani sistem je u službi mogućnosti upravljanja svim podatacima o zaposlenima, na svim nivoima zaposlenja i za celu organizaciju
Tehnologija	Korišćenje tehnologije je fragmentalno; usklađeni podaci se ne čuvaju po različitim nivoima zapošljavanja	Različite aplikacije se koriste u različitim delovima unutar organizacije ili na različitim nivoima zaposlenja	Postoji jedinstven sistem prikupljanja podataka i sve ostale aplikacije služe za pohranjivanje podataka u sistem

Kao što vidimo u tabeli 5–1 rezultati istraživanja pokazuju da menadžment ljudskim resursima ima potrebu detaljnog planiranja i doslednog analiziranja procesa, strategije menadžmenta radnom snagom, znanja i tehnologija. Sve su to načini da se ostvari i održi konkurentska prednost organizacije u ekonomiji znanja. Obezbediti kompaniji radnu snagu koja joj je potrebna – osnovni je imperativ koji se nalazi pred menadžmentom ljudskih resursa u ekonomiji znanja. Uz detaljno planiranje svih procesa ljudskih resursa, uz doslednu strategiju menadžmenta radnom snagom, neophodno, ali racionalno korišćenje tehnologije i, što je naročito značajno za predmet našeg istraživanja, korišćenje znanja o zaposlenima, ali i o eksternim stejkholderima, menadžment ljudskih resursa je u mogućnosti da zaposlene u svojim organizacijama učini radnom snagom budućnosti ili, radnicima znanja u ekonomiji znanja.

Dve godine kasnije, 2007. godine, *Aberdeen Group* je sproveo istraživanje, već ranije pomenuto, o ulozi menadžmenta ljudskih resursa[203] u 200 organizacija od kojih je većina (77%) iz Severne Amerike. Istraživanje je sprovedeno među ispitanicima od kojih je 56% zaposleno u ljudskim resursima i svi pripadaju nivou top menadžmenta. I za potrebe ovog istraživanja usvojena je već navedena metodologija podele organizacija na spore firme (*Laggards*); prosečne firme (*Industry average*) i najbolji u klasi (*Best in class*). U ovo istraživanju je nešto detaljnije objašnjena uloga procesa, organizacije, znanja, tehnologije i rezultata u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Ponovo stavljamo naglasak na proučavanje uloge koju znanje ima u savremenoj funkciji menadžmenta ljudskih resursa.

[202] Aberdeen Group, Human Capital Institute (2005) *The HR Executive Agenda. The 2005 Benchmark Report*, dostupno na www.technologyevaluation.com. Preuzeto sa sajta 21.12.2007.
[203] Aberdeen Group (2007) *The Strategic Devopment of Core HR Systems. Help Leaders Go Beyond Administrativia and Compilance.* Dostupno na www.technologyevaluation.com. Preuzeto sa sajta 19.3.2007.

Tabela 5-2 Konkurentski okvir menadžmenta ljudskim kapitalom [204]

	Najbolje u klasi	Prosek	Spore firme
Proces	Praćenje i registrovanje promena ključnih procesa u organizaciji		
	65%	57%	48%
Organizacija	Čuvanje svih podataka o kadrovima u centralnoj arhivi		
	77%	61%	52%
Znanje	Evidencija svih transakcija u ljudskim resursima		
	65%	58%	48%
	Obezbeđenje osetljivih podataka		
	79%	72%	67%
Tehnologija	Tehnologija menadžmenta ljudskih resursa koja se trenutno koristi		
	44% mehanizam za poboljšanje menadžment performansi 23% aktivnosti na zadržavanju kadrova 21% mehanizmi za rešavanje problema	42% mehanizam za poboljšanje menadžment performansi 14% aktivnosti na zadržavanju kadrova 10% mehanizmi za rešavanje problema	38% mehanizam za poboljšanje menadžment performansi 11% aktivnosti na zadržavanju kadrova 9% mehanizmi za rešavanje problema
Performanse	Identifikovan broj transakcija u ljudskim resursima tokom određenog perioda		
	45%	41%	28%

Kao što možemo videti u tabeli 5–2, postoji razlika između organizacija, ne samo po navedenim nivoima, već i po karakteristikama koje su im zajedničke, ali koje se primenjuju u različitij meri, ovde procentualno prikazanim. Kategorije koje su predmet istraživanja su: 1. Procesi (sposobnost da se detektuju promenjivi uslovi i da se odgovori na njih, bez dodatnog opterećivanja za organizaciju); 2. Organizacija (korporativni fokus i saradnja među stejkholderima); 3. Menadžment znanja (kontekstualizacija podataka i njihovo izlaganje ključnim stejkholderima); 4. Tehnologija (selekcija među adekvatnim tehnološkim sredstvima i racionalno razmeštanje ovih sredstava); 5. Merenje učinka (sposobnost organizacije da meri benefite od razmeštaja tehnologije i da koristi rezultate da bi unapredila ključne procese u budućnosti). Proučavanje upravo ovih karakteristika trebalo bi da predstavlja vodič za najbolju praksu i direktno povezivanje sa zakonitostima postizanja učinka najboljih organizacija u klasi. Kao što pokazuju rezultati istraživanja, eksperti menadžmenta ljudskih resursa su naveli, po njima, najefikasnije načine za upravljanje svojim aktivnostima, a u cilju fokusiranja na strategijske inicijative koje bi mogle da pomognu organizaciji u postizanju i održavanju konkurentske prednosti. Kad se govori o menadžmentu znanja, potrebno je, dakle, posebnu pažnju posvetiti brižljivom evidentiranju svih transakcija u menadžmentu ljudskih resursa, što je osnov za uspešno planiranje ljudskih resursa. Takođe, istraživanje je pokazalo da najbolje organizacije vode računa o čuvanju važnih podataka o zaposlenima. Na taj način se stvaranju baze podataka, baze znanja o zaposlenima, ali i o drugim stejkholderima, koje su, zapravo, osnov konkurentske prednosti organizacije. Jer, jedino organizacija koja zna, šta, zapravo, zna, može imati uspeha u nepredvidljivom okruženju ekonomije znanja.

Polje na kome se najbolje može videti povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, jeste oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara iz ovih oblasti. Radi se o pravcu u kome se razvija, u tradicionalnom smislu shvaćena,

[204] Aberdeen Group (2007) *The Strategic Devopment of Core HR Systems. Help Leaders Go Beyond Administrativia and Compilance.* Dostupno na www.technologyevaluation.com. Preuzeto sa sajta 19.3.2007.

funkcija menadžmenta ljudskih resursa: menadžment ljudskih resursa kao funkcija koja daje podršku, treba da preraste u strategijsku poslovnu grupu koja omogućava i poboljšava komunikaciju među zaposlenima, omogućava im razmenu i deljenje znanja i napredovanje i konstantno usavršavanje zaposlenih. Različiti teoretičari ovaj pravac nazivaju na različite načine: Menadžment talentima (*Talent Management*), Menadžment radnim učinkom zaposlenih (*Employee Performance Management*), Menadžment životnog ciklusa radne snage (*Workforce Lifecycle Management*), Menadžment ljudskim kapitalom (*Human Capital Management*).

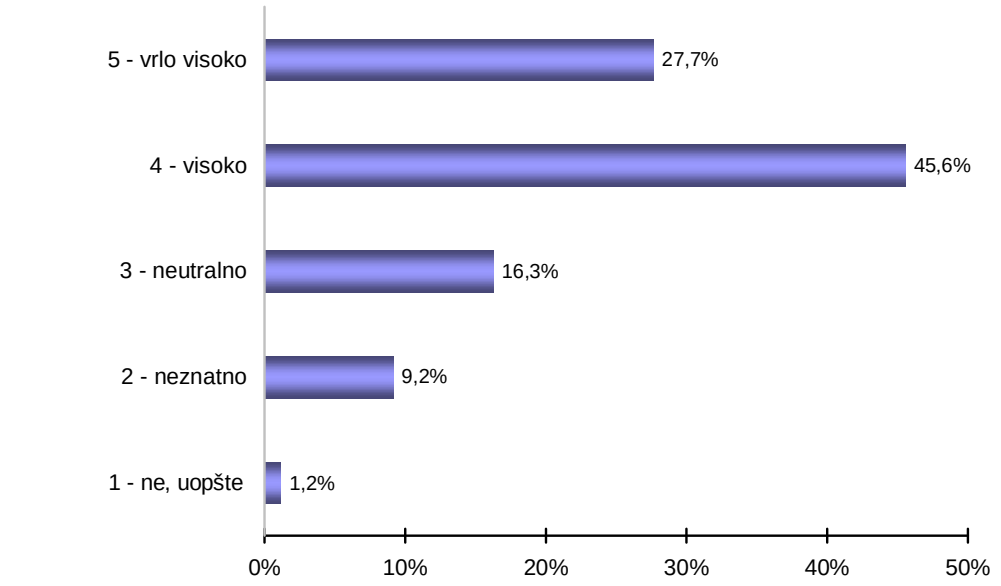
Autor Peter Cappelli menadžment talentima definiše kao proces kroz koji poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim kapitalom. Težnja da se pravi ljudi sa pravim veštinama nađu na pravim poslovima, što je i opšta definicija menadžmenta talentima, osnovna je težnja i izazov svake savremene organizacije.[205] Opšta definicija, često navođena u literaturi, da je menadžment znanja, ustvari, pravo znanje na pravom mestu i u pravo vreme, ovde se u mnogome poklapa sa definicijom menadžmenta talentima. Prvi razlog je što pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme, neizostavno zahteva i prave ljude. Drugi razlog je što je, kao što je prethodno već rečeno, znanje socijalna kategorija koja potiče od čoveka i iz čovekovog uma. Preklapanje ove dve definicije samo navodi na zaključak da se ovi koncepti neminovno susreću i međusobno uslovljavaju u poslovanju u ekonomiji znanja.

Istraživanje *Performance & Talent Management Trend Survey 2007*, sprovedeno od strane *Business Performance Management (BPM) Forum and SuccessFactors* u saradnji sa *Human Capital Institute*[206], na uzorku od 726 menadžera za ljudske resurse, prvenstveno u Severnoj Americi, pokazalo je da u globalnom okruženju u toku rat za talente i da se organizacije grčevito bore da pronađu, regrutuju, zaposle i adekvatno motivišu i razvijaju svoje zaposlene. Ova borba se vodi u okruženju u kome će, po istraživanjima RHR International, u nekoliko narednih godina oko 500 američkih kompanija izgubiti oko 50% svojih starijih menadžera (seniora) i gde, prema istraživanju *Society for Human Resource Management*, oko 83% trenutno zaposlenih voljno da u narednih nekoliko godina napusti svoje poslove u potragom za boljim zaposlenjem.[207] Kompanije se bore da njihovi talenti ostanu konkurentni, okreću se postojećim zaposlenima i čine sve što je u njihovim mogućnostima da obuče, treniraju, razviju i podrže svoje talentovane zaposlene, tj. svoje radnike znanja.

Rezultati istraživanja *Performance & Talent Management Trend Survey 2007*, kao što možemo videti na grafikonu 5-3, pokazuju da većina ispitanika smatra da je menadžment talentima pitanje od strategijskog značaja za organizaciju koje zaslužuje pažljivo razmatranje. Dve trećine ispitanika je izjavilo da njihova organizacija smatra menadžment talentima pitanje od visokog ili vrlo visokog prioriteta.

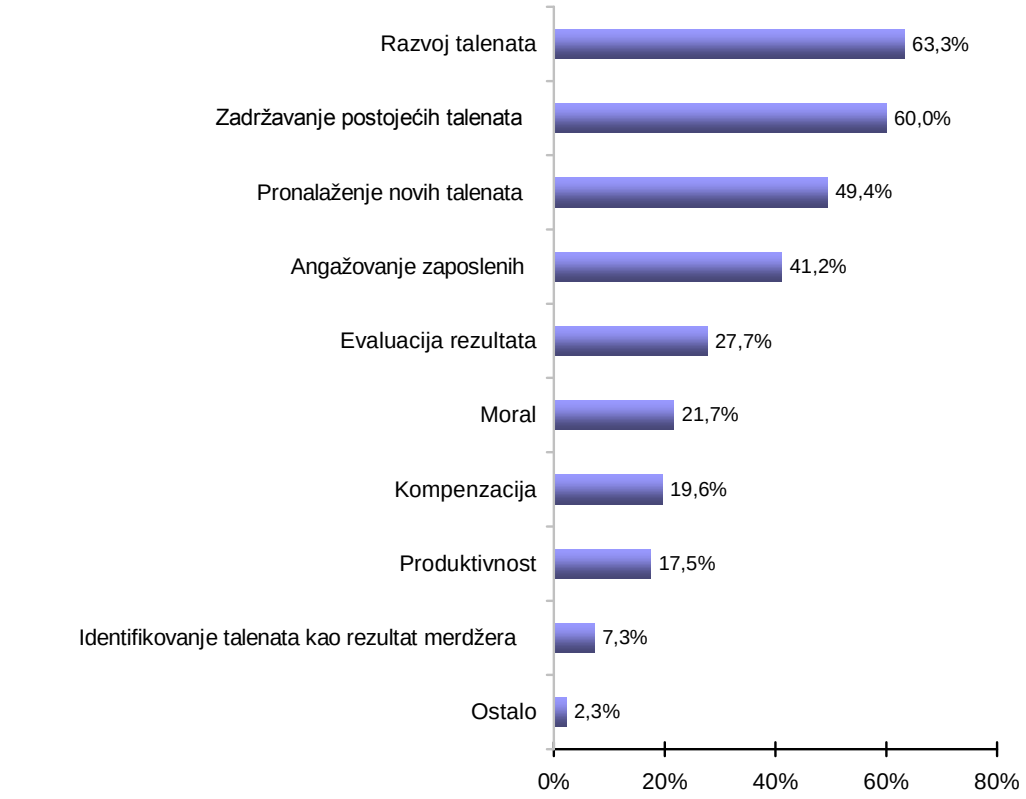
[205] Cappelli, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, str. 1-10.
[206] Business Performance Management (BPM) Forum and SuccessFactors u saradnji sa Human Capital Institute (2007) *Performance & Talent Management Trend Survey 2007*, dostupno na www.successfactors.com. Preuzeto sa sajta 26.3.2008.
[207] Ibid.

Grafikon 5-3 Menadžment talentima kao strategijski prioritet u organizacijama



Oko 21% ispitanika smatra da je borba za talente ustvari, šansa za organizacije da ostvare svoju konkurentsku prednost. Kao osnovne izazove koje vide pred menadžmentom talentima, ispitanici su naveli: potrebu razvoja internih, već postojećih talenata u organizaciji (63.3%), neophodnost zadržavanja postojećih talenata (60%), pronalaženje novih talenata (49.4%). Angažovanje zaposlenih (41.2) i evaluacija rezultata (27.7) rangirani su vrlo visoko, kao potreba da se vrednuju i mere interni ljudski resursi i insistira na njihovoj povezanosti. Navedeni rezultati, koje možemo videti na grafikonu 5–4, ukazuju ne samo na potrebu kreiranja okruženja sa više šansi i mogućnosti za postojeće talente u organizaciji, nego i na potrebu njihovog negovanja i razvoja.

Grafikon 5-4 Glavni izazovi menadžmenta talentima u 2007. godini



Možemo zaključiti da je nužnost menadžmenta talentima, kao novog koncepta menadžmenta ljudskim resursima da se fokusira na strategijski najvažnije zaposlene: inovativne i kreativne radnike znanja. Apostrofiranjem radnika znanja kao centra interesovanja i menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, i menadžmenta znanja, još jednom smo ukazali na njihovu nužnu povezanost. Kako bi izgledala organizacija koja bi povezivala menadžment talentima i menadžment znanja?

Ovakvu organizaciju u teoriji pojedini autori nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (*Talent – powered organizations*) – organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju[208]. Ovakve organizacije su vešte u definisanju potreba za talentima, otkrivanju raznolikih izvora talenata, razvoju individualnih i timskih talenata unutar organizacije. Ono što je važno naglasiti jeste neophodnost da se navedene sposobnosti organizacije integrišu sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ugrade u poslovne procese. Jedino na takav način je moguće stvoriti trajan izvor konkurentne prednosti organizacije.

Da bi organizacija mogla ispuniti navedena očekivanja, potrebno je da ispuni pet osnovnih talent – imperativa:[209]

- Talenat je strategijsko pitanje i strategija ljudskog kapitala je suštinsko pitanje svake poslovne strategije. Ovo podrazumeva potrebu razumevanja vrednosti talenata,

[208] Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance,* Kogan Page Limited, str. 10 – 11.
[209] Ibid., str.11.

prepoznavanje ključnih komponenti poslovnih strategija koje se odnose na talente, kao i njihove implikacije na organizacione performanse.

- Različitost je najveća vrednost organizacije. Ključna konkurentska prednost organizacije zasniva se na sposobnosti organizacije da privuče, i njenih zaposlenih da rade sa različitim i raznovrsnim talentima.
- Za ovakvu vrstu organizacije učenje i razvoj veština jedna je od najvažnijih sposobnosti. Usredsređivanje na jasno razumevanje specifičnih i jedinstvenih veština i kompetencija, vodi ka uspehu.
- Pravilno angažovanje može da transformiše poslovne rezultate. Privlačenjem i motivisanjem zaposlenih omogućiće se uvećavanje talenata u organizaciji i poboljšanje njenih poslovnih rezultata.
- Obuka i razvoj talenata je briga svih u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu po ovom pitanju, ali najbolje prakse i kultura okrenuta ka talentima treba da bude ugrađena u celokupno poslovanje organizacije.

Neophodnost odgovora na promenjivo okruženje ekonomije znanja, globalizaciju, znanje i radnike znanja kao osnove postizanja i održavanja konkurentske prednosti, nameću potrebu izmene funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talentovane, inovativne i kreativne zaposlene. U tom smislu neophodno je povezivanje menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa da bi se postiglo da pravi ljudi i pravo znanje bude u pravo vreme na pravom mestu. Cilj istraživanja ove doktorske disertacije je da utvrdi da li menadžment ljudskih resursa u preduzećima u Srbiji, ima obeležja koja bi omogućila ili, pak, otežala primenu programa menadžmenta znanja.

5.4 Proces menadžmenta ljudskih resursa u uslovima implementacije programa menadžmenta znanja

Kao što smo već naglasili, obezbeđivanje pravih ljudi na pravom mestu i u pravo vreme, što je uloga menadžmenta ljudskih resursa, i njihovo povezivanje sa pravim znanjem u pravo vreme i na pravom mestu, što je uloga menadžmenta znanja, zahteva kreiranje jedne nove funkcije menadžmenta znanja koji će u centar svojih aktivnosti i interesovanja staviti radnika znanja. Iz navedenog, dalje, sledi, da je osnovna uloga procesa menadžmenta ljudskih resursa u uslovima implementacije programa menadžmenta znanja, da kroz svoje procese obezbedi susretanje trenutnih i budućih potreba za radnicima znanja koji poseduju znanje i veštine potrebne za efikasno i efektivno obavljanje poverenih zadataka i stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju. U tom pravcu usmerene su i sve faze procesa menadžmenta ljudskih resursa.

Studija slučaja – *Expert Consulting*

O tome kako HRM i organizaciona kultura utiču na praksu deljenja znanja govori primer *Expert Consultinga*, cpecijalizovane konsultantske kuće u Velikoj Britaniji, koja je razvila nekoliko načina da utiče na stav svojih konsultanata da dele svoje znanje. Ova konsultantska kuća koristi širok spektar praksi menadžmenta ljudskih resursa da postigne navedeni stav, uključujući regrutovanje i selekciju (gde se zaposleni biraju prema tome koliko su spremni i sposobni da se uklope u kulturu deljenja znanja); obuku i razvoj zaposlenih (gde zaposleni imaju veliku autonomiju u donošenju odluka o svojoj ličnoj obuci i razvoju); dizajniranje posla (zaposleni imaju velika ovlašćenja i autonomiju o načinu na koji rade) i razvoj kulture otvorene za deljenje znanja. Studija koju su u ovoj kompaniji sproveli autori Robertson i O' Malley Hammersley 2000. godine pokazuje da su njeni konsultanti vrlo uspešni u svojim naporima i da ne samo da su voljni da dele svoje znanje, već i da je stopa zadržavanja znanja u ovoj kompaniji značajno viša nego što je prosek industrijske grane.

Preuzeto iz: Hislop. D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 52 – 53

5.4.1 Planiranje resursa radnika znanja

S obzirom na kompleksnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u uslovima primene programa menadžmenta znanja, neophodno je njeno pažljivo planiranje.

Svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenoj ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti. U tom smislu predviđa se ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke.[210]

Ono što je specifičnost planiranja ljudskih resursa u navedenim uslovima odnosi se na predviđanje eventualnih praznina koje mogu nastupiti usled odlaska zaposlenih iz organizacije (penzionisanje, odsustva, otpuštanja itd.) koje sa sobom nosi i potencijalnu opasnost nestajanja znanja iz organizacije. Pažljivo planiranje resursa radnika znanja treba da obezbedi smanjivanje ovakvih situacija na najmanju moguću meru i adekvatne korake, u slučaju da takva situacija nastupi, kao što je prenošenje znanja koje poseduje zaposleni koji odlazi iz organizacije na njegove kolege koje ostaju u organizaciji. Ovde dolazi do izražaja i jedna od osnovnih uloga menadžmenta znanja, a to je pretvaranje individualnog znanja u kolektivno znanje, dostupno svim zaposlenima u organizaciji, čime se obezbeđuje i ostajanje znanja u organizaciji i u situacijama odlaska zaposlenih iz nje.

Koristi od uspešnog planiranja ogledaju se u uključivanju zaposlenih koji su spremni da preuzmu veliku odgovornost, kao i spremnost da ispune očekivane i neočekivane zahteve posla uz minimalne troškove, kao i uz najefikasnije moguće uklapanje u radnu sredinu bez remećenja radnih procesa koji su u toku.

Osnovne smernice za uspešno planiranje resursa radnika znanja uključuju:[211]

- Prikupljanje svih potrebnih informacija i podataka od top menadžmenta potrebnih za uspešno planiranje, svesnost o konsekvencijama pogrešno usmerenog planiranja, postojanje saglasnosti o aktivnostima koje se odražavaju na planirano investiranje u resurse, kao i postojanje ideje o merenju profita planiranih aktivnosti.
- Determinisanje budućih potreba za talentima i radnicima znanja unutar konteksta poslovnih ciljeva i strategije. Nakon toga se pristupa razvojem profila (znanja, veština, sposobnosti, ponašanja) za najvažnije poslove i poslove koje je najteže popuniti.
- Procena zaposlenih u skladu sa budućim potrebama za talentima u nameri da se prepoznaju eventualna upražnjena radna mesta u nastupajućem periodu kao i zaposleni koji imaju potencijale da popune navedena mesta.
- Kreiranje, implementacija i merenje rezutata koji su rezultat planova za razvoj pojedinaca. Za svaku oblast razvoja, potrebno je uključiti: individualne i grupne zadatke, rotacije posla, programi treninga i obuke, programi kurseva.
- Procena efektivnosti planova razvoja u celoj organizaciji. Koji procenat planova individualnog razvoja se zaista i razvija u organizaciji? Koliko navedenih planova se implementira u praksi? Da li zaposleni postižu svoje ciljeve u razvoju? Kako dobiti saznanja o navedenim pitanjima?

[210] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 241.
[211] Bergeron, C. (2007) Succession Planning Extends to Knowledge Workers, *Newsletter march 2007*, Bergeron Associates. Dostupno na www.bergeronassociates.com. Preuzeto sa sajta 28.03.2008.

- Izjednačiti odgovornost. Povezati priznavanje i nagrađivanje menadžera i zaposlenih odgovornih za implementaciju i razvoj planova.
- Posmatranje i ocenjivanje efektivnosti ili profita uspešnog programa planiranja.

5.4.2 Definisanje veština potrebnih radnicima znanja i regrutovanje kadrova

Regrutovanje u promenjivom okruženju ekonomije znanja ima za cilj da pronađe što više potencijalnih kvalfikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način. Ako se uzme u obzir profesionalizam, stručnost, inovativnost i kreativnost zaposlenih koji se traže u savremenim organizacijama koje su uvele program menadžmenta znanja, nameće se kao zaključak konstatacija da proces regrutovanja treba da bude koncipiran na fleksibilniji način nego što je to slučaj sa tradicionalno posmatranim procesom regrutovanja.

Ulaz u proces regrutovanja je dvostran – proces regrutovanja počinje ili sa pojedincem koji ima odgovarajuće osobine, veštine i znanja koje su potrebne organizaciji ili sa identifikovanom prazninom u znanju, tj. upražnjenim radnim mestom u organizaciji.[212] Bez obzira o kojoj od navedenih situacija je reč, regrutovanje je način da se privuku radnici znanja. U ekonomiji znanja u kojoj je naglasak na veštine i znanja, organizacija koja ne prezentuje svoje vrednosti na atraktivan način, neće uspeti ni da privuče radnike znanja. Pristupi procesu regrutovanja kojima bi organizacija mogla da privuče pažnju potencijalnih kandidata za posao mogu da budu sledeći:[213] sponzorstvo događaja koji imaju veliku posećenost i brojnu publiku; uključenost u projekte od društvenog značaja; izgradnja veza sa univerzitetima i školama; eksterna reklama u medijima (novinama, magazinima itd.) namenjenim specijalizovanim i interesnim grupama, targetiranje zanemarenih segmenata tržišta, korišćenje Interneta itd. Biranjem različitih načina za privlačenje potencijalnih kandidata za posao, organizaciji koja je implementirala program menadžmenta znanja, biće na raspolaganju najbolji radnici znanja. Ovde, naravno, treba pomenuti i potrebu da se ovakva organizacija prvenstveno okrene internim izvorima regrutovanja, dakle već zaposlenima u organizaciji, koji imaju osobine, veštine i znanja potrebne za obavljanje odgovarajućeg posla.

Da bi proces regrutovanja imao uspeha, potrebno je identifikovati oblasti kompetencija koje bi mogle da budu preduslov da će potencijalni kandidat biti i uspešan radnik znanja. To bi bile sledeće oblasti kompetencija:[214]

- Specifične veštine za odgovarajuću oblast.
- Posvećenost učenju i razvoju (evidentna posvećenost novim zadacima i projektima, traganje za novim iskustvom; posvećenost intelektualnoj znatiželji i želji da se razumeju i razreše pitanja i dileme; posvećenost učenju novih veština i želja za novim informacijama).
- Postojanje kooperativnog pristupa – kooperacija i volja da se dele informacije i znanje sa drugima, osnova je okruženja znanja.
- Kreativnost – sposobnost povezivanja različitih ideja i iskustva.
- Sposobnost adaptiranja različitim kulturama.

Od metoda koje se koriste u procesu regrutovanja, a s obzirom na specifičnost okruženja i zahteva organizacije za programom menadžmenta znanja u svom centru, posebno je potrebno naglasiti, pored najčešće u praksi korišćenih metoda (oglašavanje, preporuke zaposlenih, regrutovanje preko koledža i univerziteta, regrutovanje putem Interneta i dr.), značaj agencija za zapošljavanje, tzv. *Headhunter Agency* ("*Lovci na glave*"). To su specijalizovane agencije za zapošljavanje koje poslodavac angažuje za pronalazak vrhunskih stručnjaka. Da bi kvalitetno obavile svoj posao,

[212] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice – Hall, str. 18–22.
[213] Ibid., str. 24.
[214] Ibid. Str. 29 – 30.

ovakve agencije treba od zainteresovane firme da dobiju precizne i podrobne podatke o tome kakav profil potencijalni kandidat treba da ima za obavljanje određenog posla.[215]

5.4.3 Selekcija radnika znanja

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabiraju i identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.

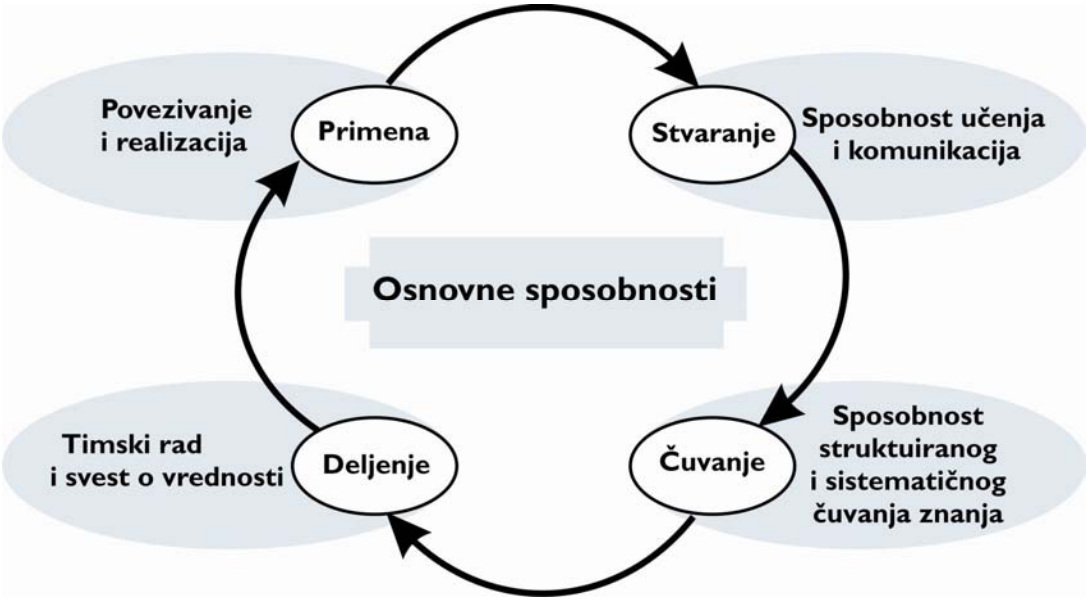
Ono što čini specifičnost procesa selekcije u odnosu na tradicionalno razumevanje navedenog pojma, a sa aspekta primene programa menadžmenta znanja u organizaciji, proizilazi iz činjenice da se prioritet daje pojedincima koji mogu da daju svoj doprinos stvaranju, čuvanju, deljenju i primeni znanja. Druga specifičnost je posledica prirode znanja koje je potrebno organizaciji, dakle, koje je raznovrsno, specifično i jedinstveno za svaku organizaciju ponaosob. U tom smislu ne postoji najbolji način selekcije, prihvatljiv za svaku organizaciju, koji bi garantovao dobar izbor kvalitetnog kandidata koji bi mogao da sa uspehom učestvuje u primeni programa znanja.

Proces selekcije u uslovima primene programa menadžmenta znanja treba da utvrdi postojanje određenih kompetencija kod kandidata koje će omogućiti uspešno angažovanje u implementaciji programa. U literaturi se često ove potrebne kompetencije grupišu prema ključnim aktivnostima menadžmenta znanja: stvaranje znanja, čuvanje, deljenje i primena znanja.[216] Prema navedenom izvoru, slede sposobnosti čije postojanje kod potencijalnih kandidata za posao treba da utvrdi proces selekcije i to prema ključnim aktivnostima menadžmenta znanja:

- Za aktivnost stvaranja znanja: sposobnost učenja i komunikacije. U kontekstu menadžmenta znanja od ključne je važnosti sposobnost deljenja znanja, povezivanja različitih ideja, kao i sposobnost izražavanja ideja, što zahteva i postojanje osnovnih komunikacionih sposobnosti.
- Za aktivnost čuvanja znanja: struktuirana i sistematična sposobnost čuvanja i memorisanja. Ova sposobnost obuhvata sposobnost apstraktnog razmišljanja, fokusiranja na suštinu i jasno, jezgrovito i sažeto izražavanje.
- Za deljenje znanja: sposobnost za timski rad i svest o vrednosti znanja. Sposobnost deljenja znanja podrazumeva poznavanje i korišćenje odgovarajućih medija koji bi služili u tu svrhu, a neophodna je i motivacija i spremnost za deljenje znanja, kao i spremnost za timski rad.
- Primena znanja zahteva otvorenost i fleksibilnost za primenu novog znanja, sposobnost korišćenja medija, kao i sposobnost procene relevantnosti novog znanja radi njegove realizacije.

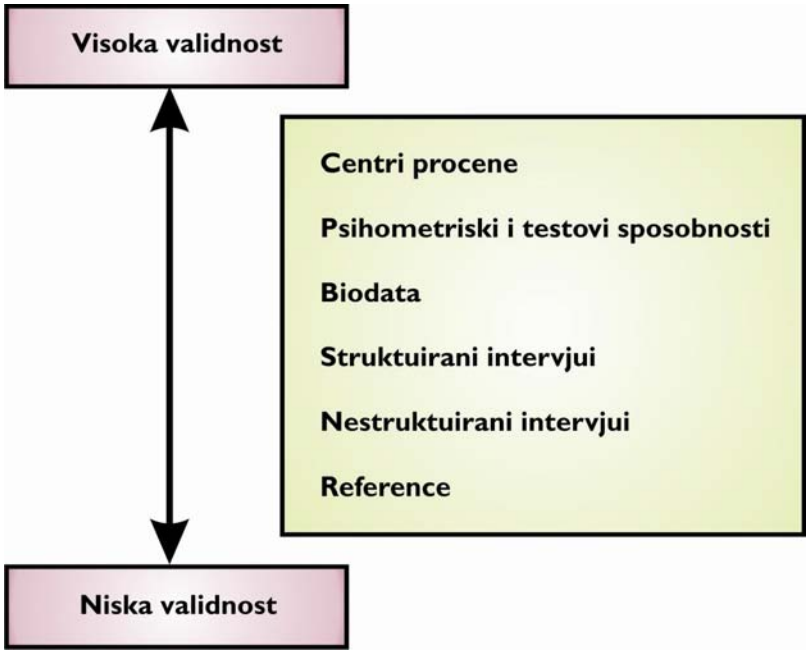
Sledi grafički prikaz (slika 5–2) osnovnih kompetencija potrebnih u primeni programa menadžmenta znanja čije postojanje treba da utvrdi efikasan proces selekcije:

[215] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252.
[216] Vorbeck, J., Finke, I. (2001) Motivation and Competence for Knowledge Management, *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Ed.), Springer, str. 48 – 51.



Slika 5-2. Osnovne kompetencije potrebne za menadžment znanja[217]

O tome koje metode će se koristiti u procesu selekcije potencijalnih kandidata koji treba de se uključe u proces menadžmenta znanja, ne postoji jedinstven stav u literaturi, prvenstveno zbog specifičnosti znanja koje smo već pomenuli. Među najčešće korišćenim metodama slekecije (formular, testovi, intervju, provere biografije i preporuka, fizički pregled itd.), a na osnovu rezultata koje su ovi metodi pokazali u praksi menadžmenta znanja, ipak se može utvrditi isvesni stepen uspešnosti određenih metoda selekcije, uz zaključak i preporuku koja se nameće, a to je da je najbolje kombinovati navedene metode u skladu sa specifičnostima situacije u kojoj se primenjuju. Navedenu rang listu metoda možemo videti na slici 5-3.



Slika 5-3. Rang lista metoda selekcije[218]

[217] Vorbeck, J., Finke, I. (2001) Motivation and Competence for Knowledge Management, *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Ed.), Springer, str. 51.

5.4.4 Socijalizacija radnika znanja

Organizaciona socijalizacija je proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Socijalizacija novozaposlenih ima veoma veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih poslom, stvaranje atmosfere poverenja i saradnje, negovanje inovativnog i kreativnog duha, kao i na poboljšanje rezultata organizacije u celini.

Kada govorimo o okruženju znanja i organizaciji koja uvodi program menadžmenta znanja, onda uloga socijalizacije dobija još više na značaju. Imajući u vidu osobenosti učesnika u procesu menadžmenta znanja, a koje se posebno odnose na kreativnost, sposobnost stvaranja znanja, uspostavljanja odnosa poverenja sa ostalim zaposlenima, spremnost da podeli svoje znanje i učini ga dostupnim svim zaposlenima u organizaciji, socijalizacija mora biti brižljivo osmišljena.

Kod uspešne primene programa menadžmenta znanja, novi članovi organizacije će u vrlo kratkom roku biti upućeni na svoje zadatke i poslove. Njima će biti na raspolaganju i dostupne u svakom trenutku, sve potrebne informacije, a koje se prvenstveno odnose na opis njegovog radnog zadatka, uslove rada, očekivanja koje organizacija ima u vezi sa njegovim rezultatima, prioritetima u poslu, osnovnim vrednostima organizacije, njenoj misiji, viziji i ciljevima, kao i ostalim važnim pitanjima, koja su u vezi kako sa ostalim zaposlenima u organizaciji, tako i sa organizacijom u celini. Na taj način, skraćenjem vremena koje novozaposleni provodi u upoznavanju sa osnovnim organizacionim pitanjima, dolazi se do bržeg i efikasnijeg uključivanja u radnu sredinu i preuzimanja poverenih mu zadataka.

5.4.5 Obuka i usavršavanje

Autori Garvey i Williamson[219] veruju da menadžment u organizaciji ima sposobnost da pokrene praksu i formira strukturu koja će da ohrabri, podrži i razvije kulturu učenja u organizaciji. Da bi organizacija bila produktivna znanjem, zahteva se određeni način razmišljanja, što, u neku ruku, spada u odgovornost pojedinca. Stoga, navedeni autori smatraju da je prvi korak u stvaranju organizacije produktivne znanjem, da se kod zaposlenih razvije osećaj samosvesti. Naravno, veliki je i značaj koji organizacija ima u kreiranju korporativne kulture koja podržava navedeni model razmišljanja, učenja i rada.

Govoreći o radnicima znanja, Peter Drucker je izneo stav da "postojeće znanje pred naletom novog permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole",[220] ističući važnost koje stalno učenje i usavršavanje ima za savremenog radnika u ekonomiji znanja. Sa druge strane, međutim, lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompaniji.

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Stoga, organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi uspele da održe svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju.

S obzirom da se, kao što smo već naglasili, konkurentska prednost organizacija zasniva na sposobnosti njenih zaposlenih, radnici znanja i stepen njihovog doprinosa ukupnom rezultatu organizacije, ključ su uspeha. Za radnike znanja učenje i rad su blisko povezani.[221] Odgovarajući pristup organizacije obuci i usavršavanju zaposlenih, kao i sistematični pristup njihovom profesionalnom razvoju, smatra se pravim poslovnim izazovom. Učenje i profesionalni razvoj relevantan za radnike znanja, smatra se sastavnim delom njihovih svakodnevnih aktivnosti. Ključna je uloga koju u razvoju i usavršavanju radnika znanja imaju menadžeri ljudskih resursa koji,

[218] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice – Hall, str. 26.
[219] Garvey, B., Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the Corporate Curriculum*. Harlow, UK: Financial Time, Prentice Hall, str. 125.
[220] Str. 188.
[221] Whicker, L.M., Andrews, K.M. (2004) HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, str. 156 – 165., dostupno na www.knowable. Preuzeto sa sajta 29.3.2008.

zajedno sa top menadžmentom organizacije, treba da se, pri sprovođenju programa obuke i usavršavanja u okruženju menadžmenta znanja, pridržavaju sledećih smernica[222]:

- Razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost
- Težnja da zaposleni poseduju veštine da upravljaju svojim učenjem i razvojem
- Treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija, generisanje novih ideja i komunikacionih veština
- Treninzi za sticanje veština za korišćenje informacionih sistema
- Izgradnja veština timskog rada i kooperativnih modela radnog okružena
- Razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja

5.4.6 Utvrđivanje nadoknade, kompenzacije i koristi, napredovanje u karijeri i motivacija radnika znanja

Da bismo upotpunili sliku radnika znanja, koji efikasno i efektivno obavljaju poslove stvaranja, čuvanja, deljenja i primene znanja, poslužićemo se navođenjem i analizom Druckerovih stavova koji treba da nam pomognu da izvedemon zaključak o tome koji je najbolji način da radnici znanja, dobro motivisani i zadovoljni svojim položajem u organizaciji, svojim maksimalnim angažovanjem doprinesu stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Utvrđivanje nadoknade, kompenzacija i koristi radnika znanja, donekle je izmenjeno u odnosu na radnika u tradicionalnom smislu. Po Druckeru "novac je podjednako važan radnicima znanja kao što je važan i svima drugima, ali oni ne očekuju novac kao krajnji parametar, niti smatraju da je novac zamena za profesionalne rezultate i postignuća. Kao oštra razlika u odnosu na dojučerašnje radnike za koje je posao pre svega bio zarađivanje za život, većina radnika znanja na svoj posao gleda kao na svoj život."[223]

Govoreći dalje o motivaciji radnika znanja eminentni Drucker navodi da "upravljanje radnicima znanja treba da se zasniva na pretpostavci da su oni potrebni korporaciji više nego što je korporacija potrebna njima. Oni su svesni da mogu da odu. Oni poseduju i pokretljivost i samopouzdanje...Prva stvar koju takvi ljudi žele da znaju je šta kompanija teži da postigne i u kom pravcu ide. Zatim, zanima ih lično napredovanje i lična odgovornost, što znači da moraju dobiti odgovarajući posao. Radnici znanja očekuju neprekidno učenje i usavršavanje. Iznad svega, oni traže poštovanje, ne toliko za sebe koliko za svoje područje znanja...radnici znanja...očekuju da donose odluke u svojoj oblasti."[224]

Dakle, možemo zaključiti da su pitanja utvrđivanje nadoknade, kompenzacije i koristi, napredovanje u karijeri i motivacija radnika znanja, veoma važna pitanja u savremenom menadžmentu ljudskih resursa. Rešenja svih ovih pitanja nalaze se u samoj prirodi savremanog radnika u ekonomiji znanja. Dakle, tradicionalni odgovori na ova pitanja više se ne mogu primeniti. Zaposleni koji u organizaciji stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje zahtevaju poseban način motivacije, negovanje svojih veština i znanja, konstantno usavršavanje i napredovanje u karijeri.

Kompanije bazirane na znanju moraju da učine sve da bi sačuvale svoju prednost tako što će zadržati radnike znanja, a to će učiniti tako što će jačati njihovu motivaciju i unaprediti sisteme nagrađivanja i kompenzacija po performansama radnika. Sitem nagrađivanja radnika znanja mora da se bazira ne samo na plati, nego i na ne-finansijskim nagradama, kao što su priznanje, odgovornost i razvoj, a motivacija radnika znanja mora da bude zasnovana na kombinovanju svih do sada poznatih načina motivisanja. Najveća motivacija radnika znanja jeste mogućnost dobijanja smislenog posla, briga za njih od strane kompanije, kombinovana sa fer udelom u profitu. Jedino

[222] Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of HR*, Prentice – Hall, str. 59.
[223] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 189.
[224] Ibid, str. 204.

tako motivisani radnici će ispoljiti posvećenost organizaciji, uvećati svoje napore i nadmašiti svoje ciljeve.[225]

Jednom rečju, ako se od radnika znanja očekuje da budu kreativni u svom poslu, organizacije moraju biti kreativne u načinu na koji pronalaze posao koji će predstavljati izazov za njih i sistem nagrađivanja koji će učiniti da je njihov doprinos kompaniji poštovan i nagrađen.[226]

Na osnovu teorijskog istraživanja koje je potvrdilo da menadžmenta ljudskih resursa ima veliku ulogu u okruženju ekonomije znanja, naše istraživanje ima za cilj da utvrdi da li menadžment ljudskih resursa u organizacijama u Srbiji, čija delatnost podrazumeva korišćenje visokih tehnologija, ima ulogu u uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja. Za potrebe istraživanja apostrofirali smo one karakteristike menadžmenta ljudskih resursa koje bi trebalo da pomognu uspešnom stvaranju, deljenju i primeni znanja unutar organizacija i pokušali da iste karakteristike pronađemo u organizacijama koje su predmet našeg istraživanja. Po našem mišljenju, postoji jaka veza između menadžmenta ljudskih resursa i uspešne implementacije menadžmenta znanja, što je i jedna od hipoteza ove disertacije, a istraživanje u ovom radu bi trebalo tu hipotezu i da potvrdi. Uloge menadžmenta ljudskog resursa koje smatramo važnim za implementaciju menadžmenta znanja, odnose se, prvenstveno na:

- osećaj ličnog zadovoljstva zaposlenih svojim radom,
- ispunjenost ličnih ambicija i afirmacija na poslu,
- mogućnost deljenja znanja,
- mogućnost usavršavanja i obuke na poslu,
- mogućnost izražavanja novih ideja koje se vrednuju i nagrađuju, kao i
- dostupnost potrebnog znanja i informacija za uspešno obavljanje posla.

U narednom poglavlju pažnju ćemo posvetiti uticaju koje liderstvo, kao nezaobilazni fenomen savremenog poslovanja, ima na program menadžmenta znanja i njegovu efektivnost.

[225] Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F.L. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str. 208 -219.
[226] Ibid., str. 224.

POGLAVLJE

6

Liderstvo i menadžment znanja

- **Pojam liderstva**
- **Menadžer vs. lider**
- **Savremene teorije liderstva**
- **Vrste liderstva u menadžmentu znanja**
- **Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja**
- **Uticaj liderstva na program menadžmenta znanja**

Govoreći o liderstvu kao faktoru uspešnosti programa menadžmenta znanja, svedoci smo gotovo jednoglasne saglasnosti autora da jedno od ključnih mesta u ovoj konstalaciji zauzima liderstvo. Već pomenuti autori Davenport i Prusak, Skyrme i Amidon, Ginsberg, Bixler i Probst, samo su neki od autora koji naglašavaju vezu između ova dva fenomena i smatraju da je uloga lidera u uspešnosti implementacije menadžmenta znanja veoma važna, ako ne i ključna. Naki autori čak i samu prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih koncepata upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (*knowledge leader*), kako ih nazivaju.[227] Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, samo znanje kao osnovu konkurentske prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga, sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija.

6.1 Pojam liderstva

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija lidera i liderstva. Autor Barnard Bass definiše deset karakterističnih pristupa liderstvu:[228]

- Liderstvo kao fokus na grupne procese. Ovaj set definicija određuje lidera kao centar, nukleus i /ili stožer grupne aktivnosti.
- Liderstvo kao ličnost i njeni efekti – grupa definicija koja teži da odredi liderstvo u relacijama ličnih atributa ili jačine karaktera lidera.
- Liderstvo kao akt ponašanja. U brojnim istraživanjima o liderstvu tradicionalno je postojao fokus ka ponašanju lidera, sa pokušajem da se pronađe odgovor na pitanje "Šta lider radi?".
- Liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva – grupa definicija koja, u velikoj meri, poistovećuje liderstvo i menadžment. One pripisuju instrumentalnu vrednost procesu liderstva.
- Liderstvo kao najvažniji efekat interakcije. U okviru ove grupe nalaze se definicije čiji je naglasak na efektu ili posledici grupne interakcije. Liderstvo se ne posmatra kao uzrok grupnih interakcija, već kao nešto što se pojavljuje kao njihov rezultat unutar i između članova grupe.
- Liderstvo kao različite uloge – liderska uloga i uloge sledbenika se posmatraju samo kao jedne od niza dobro definisanih i potrebnih uloga. Iz ugla ove perspektive liderstvo može biti viđeno kao uloga koja integriše druge radi poboljšanja rezultata.
- Liderstvo kao iniciranje struktura. Ovo je pogled koji dodeljuje liderstvu jedinstvenu ulogu koja se sastoji u iniciranju i podržavanju strukture socijalnih sistema.
- Liderstvo kao umetnost indukovanja saglasnosti volja sledbenika – aspekt koji posmatra liderstvo kao aktivnost modeliranja grupe prema željama i htenjima lidera. Dakle, ono predstavlja jednostranu relaciju u pravcu lideri – sledbenici, odnosno podrazumeva nepoštovanje želja sledbenika.
- Liderstvo kao ispoljavanje uticaja. Ove definicije naglašavaju koncept uticaja, koji je striktno razdvojen od dominacije, kontrole ili postizanja saglasnosti.
- Liderstvo kao odnos moći – naglašava ključnu ulogu moći u određivanju liderstva.

Za potrebe ovog rada izdvojićemo nekoliko definicija liderstva koje se najčešće navode pri objašnjavanju ovog pojma:

[227] Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, DM Review Magazine, maj 1999.
[228] Bass, B. M., Stogdill, R.M. (1990) *Handbook of Leadership*, Free Press, New York,str. 72. Preuzeto iz Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: Kuda ide teorija liderstva*?, Zbornik radova, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Lončarević, R. redaktor, Banja Luka, str. 28 – 29.

- Liderstvo predstavlja ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju.[229]
- Liderstvo definiše kako treba da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da je ostvare uprkos preprekama.[230]
- Liderstvo je uticaj na određenu grupu da bi se postigao određeni cilj.[231]

Uprkos različitim stanovištima sa kojih se pristupa definisanju liderstva, postoje određene ključne karakteristike ovog fenomena:[232]

- **Liderstvo je proces.** Liderstvo, dakle, nije karakteristika samog lidera, već podrazumeva odnos koji postoji između lidera i njegovih sledbenika. Ovaj proces podrazumeva uticaj koji lider ima na sledbenike, ali i uticaj koji sledbenici vrše na lidera. Iz navedenog sledi zaključak da liderstvo nije linearni i proces u jednom pravcu, već podrazumeva interakciju između lidera i sledbenika u oba pravca. Na ovaj način definisano liderstvo postaje fenomen koji je svima dostuoan i koji nije rezervisan samo za formalno postavljenje lidere u organizaciji.
- **Liderstvo uključuje uticaj.** Ova karakteristika liderstva odnosi se na uticaj koji lider ima na sledbenike. Uticaj je *sine qua non* za liderstvo i bez uticaja ne postoji ni liderstvo.
- **Liderstvo se dešava u grupama.** Grupe predstavljaju kontekste u kojima se odigrava proces liderstva. Dakle, liderstvo uključuje uticaj na grupu individua koji imaju zajednički cilj.
- **Liderstvo uključuje ciljeve.** To znači da liderstvo usmerava grupu individua ka postizanju određenih ciljeva, tj. liderstvo deluje i ostvaruje svoje efekte u kontekstu u kome se individue usmeravaju ka postizanju određenog cilja.

Zasnovano na navedenim komponentama, pod liderstvom podrazumevamo proces u kome pojedinac utiče na grupu pojedinaca u pravcu postizanja zajedničkog cilja.[233]

Na osnovu dugogodišnjeg proučavanja prakse liderstva, čuveni autori Kouzes i Posner, utvrdili su pet osnovnih pravila uzornog u uspešnog liderstva, koja ujedno predstavljaju i osnovne uloge koje uspešni lideri treba da obavljaju:[234]

1. Modeliraju put. Uspešni lideri znaju da ukoliko žele da postignu posvećenost svojih sledbenika cilju i ostvare najviše standarde, moraju biti model i uzor ponašanja koje očekuju od ostalih. Da bi bili uspešni u ovom zadatku, lideri prvenstveno treba jasno da definišu svoje principe kojima se rukovode u radu. Svojim ponašanjem i aktivnostima koje preduzimaju, lideri daju primer dubokoj posvećenosti svojim verovanjima i vrednostima. Primer svojim sledbenicima dobar lider će davati provodeći vreme sa njima, radom rame uz rame sa svojim kolegama, davanjem primera kojima vrednosti postaju vidljive, postavljanjem pitanja sledbenicima šta oni misle o vrednostima i prioritetima.
2. Inspirišu zajedničkom vizijom. Da bi bili uspešni u svom poslu, lideri moraju da imaju jasnu viziju kojoj su posvećeni, ali koja treba da inspiriše i njihove sledbenike. Da bi vizija postala zajednička i sledbenicima, lider mora da poznaje njihove potrebe i interese, nadanja, verovanja i vrednosti. Zadatak lidera je da udahne život nadama i snovima svojih sledbenika, tako što će učiniti realnim mogućnosti i šanse koje sa sobom nosi budućnost. Svojim entuzijazmom i verom u viziju lideri bude inspiraciju u sledbenicima.

[229] Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, str. 2. Preuzeto iz Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa, str. 9.
[230] Kotter, J. (1996) Vođenje promene, prevod sa engleskog, Želnid, str. 39.
[231] Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, prevod sa engleskog, Data status, str. 422
[232] Northouse, P.G. (2004) *Leadership . Theory and Practice,* Sage Publications, str.3.
[233] Northouse, P.G. (2004) *Leadership . Theory and Practice,* Sage Publications, str.3
[234] Kouzes, J., Posner, B. (2003) *The Five Practices of Exemplary Leadreship in Business Leadership*, Kouzes, J. (ed.), Jossey – Bass, str.72 – 81.

3. Izazivaju proces. Pred liderom se uvek nalazi izazov i svaki lider izaziva procese. Lideri su pioniri, ljudi koji su spremni da se uhvate u koštac sa nepoznatim. Uvek tragaju za mogućnostima da inoviraju, unapređuju, menjaju. Lideri su sposobni da prepoznaju dobre ideje, da ih podrže i sprovedu u delo.
4. Omogućavaju drugima da deluju. Liderstvo je rezultat timskog napora. Lideri neguju saradnju i grade odnose poverenja. Lideri drugima omogućavaju da rade i daju im podršku u tom radu. Tek kada je liderstvo veza zasnovana na poverenju i samopouzdanju, ljudi preuzimaju rizike, prave promene i čine organizaciju živom.
5. Ohrabruju srce. Lideri moraju da ohrabruju svoje sledbenike, da ih podržavaju i bodre i da stvaraju pobedničku atmosferu u organizaciji. S tim u vezi neophodno je nagrađivati uspehe, podsticati samopouzdanje sledbenika i odavati priznanja njihovim naporima u radu.

6.2 Menadžer vs. lider

Potreba stalnog kretanja i menjanja organizacije u krajnje turbulentnom i promenjivom okruženju, zahteva i adekvatno vođenje. O osobinama koje treba da poseduje čovek na vrhu savremene organizacije postoje različita shvatanja teoretičara i praktičara menadžmenta, ali najveći deo njih bavi se utvrđivanjem razlike između menadžera i lidera.

Tako, John Kotter praveći razliku između menadžmenta i liderstva, navodi da je "menadžment niz procesa koji omogućava da komplikovan sistem ljudi i tehnologije funkcioniše bez problema. Najvažniji aspekti menadžmenta obuhvataju planiranje, izradu budžeta, organizovanje, obezbeđenje kadrova, kontrolu i rešavanje problema. Liderstvo je niz procesa koji, pre svega stvara organizacije ili ih prilagođava okolnostima koje se značajno menaju. Liderstvo definiše kako treba da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da je ostvare uprkos preprekama."[235]

Postoji i mišljenje da pomeranje od menadžera ka lideru zahteva bitnu promenu gledanja na njihovu ulogu u preduzeću. "Biti menadžer se shvata kao biti "gazda" u preduzeću, a biti lider zahteva osposobljavanje saradnika za akciju. Menadžer nastoji da kontroliše ljude, a lider da ih opunomoći da slobodnije ispolje svoje stručne sposobnosti. Menadžeri često nastoje da centralizuju autoritet, a lideri su skloni da "distribuiraju" liderstvo da bi ga bilo na više nivoa u organizaciji. Menadžeri su često interno orjentisani i pretežno se bave problemima u svom preduzeću, a lideri su eksterno orjentisani i bave se zbivanjima u sredini i mestom preduzeća u grani i privredi. Menadžeri akcentiraju poslušnost svojih saradnika, a lideri ih pridobijaju za saradnju. Menadžeri su pretežno fokusirani na zadatke i cifre, a lideri na kvalitet, usluge i potrošače. Menadžeri preduzimaju promene zbog neophodnosti ili u situaciji krize, a lideri kontinuiranio uče i skloni su inovacijama različite vrste."[236]

Po autorima Benis i Nanus razlika između menadžmenta i liderstva je u tome što rukovoditi znači obaviti nešto što je nečije zaduženje, a liderstvo je uticaj i usmeravanje buduće akcije organizacije. Navedeni autori smatraju da su menadžeri ljudi koji obavljaju stvari na pravi način, a lideri ljudi koji rade prave stvari. Po njima liderstvo se bavi efektivnošću, a menadžment efikasnošću.[237]

John Kotter je, mišljenja smo, ova dva pojma na najbolji način razdvojio i sistematično objasnio. Razmatrajući primer funkcionisanja vojske u ratnim i mirnodopskim uslovima, Kotter na slikoviti način pravi razliku između menadžmenta i liderstva. Naime, u mirnim vremenima, vojska može uobičajeno da funkcioniše sa dobrom administracijom i hijerarhijom menadžmenta na svim organizacionim nivoima, dok je dobro liderstvo koncentrisano samo na vrhu. U ratnim uslovima, međutim, vojsci je potrebno kompetentno liderstvo na svim nivoima. Menadžment u bitkama ne postoji, već liderstvo – u bitkama ljudi moraju da budu vođeni.[238] Sledi tabelarni prikaz Kotterovog

[235] Kotter, J. (1996) Vođenje promene, prevod sa engleskog, Želnid, str. 39.
[236] Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzeću,* Čigoja štampa, Beograd, str. 120
[237] Bennis, W., Nanus, B (1985) *Leadership,* Harper and Row Publishers, str. 21
[238] Kotter, J. (2003) *What Leaders Really Do in Business Leadership,* Kouzes, J. (ed.), Jossey Bass, str. 31.

poimanja razlika između menadžmenta i liderstva. U tabeli 6-1 prikazano je Kotterovo poimanje razlika između menadžmenta i liderstva.

Tabela 6-1 Menadžment nasuprot liderstvu[239]

Menadžment	Liderstvo
Planiranje i izrada budžeta: utvrđivanje detaljnih koraka i vremenskog okvira za ostvarivanje neophodnih rezultata, kao i raspoređivanje resursa potrebnih za realizaciju.	**Utvrđivanje pravca:** razvijanje vizije budućnosti – često daleke budućnosti – i strategija za realizovanje promena koje su potrebne da bi se ta vizija ostvarila.
Organizacija i obezbeđenje kadrova: definisanje neke strukture za izvršenje zahteva plana, kadrovsko ekipiranje te strukture, delegiranje odgovornosti i ovlašćenja u cilju sprovođenja plana, obezbeđenje postupaka i procedura kao pomoć u instruktaži ljudi i definisanje metoda ili sistema za praćenje realizacije.	**Usmeravanje ljudi:** širenje informacija o utvrđenom pravcu, kroz reči i dela, na sve one čija saradnja može biti potrebna da bi se uticalo na formiranje timova i koalicija koje shvataju viziju i strategije i prihvataju ih kao ispravne.
Kontrola i rešavanje problema: praćenje rezultata, uočavanje odstupanja od plana, zatim planiranje i organizovanje radi rešavanja problema	**Motivisanje i inspirisanje:** stimulisanje ljudi da savladaju najveće političke i birokratske prepreke, kao i one u vezi sa resursima, koje stoje na putu ka promeni, kroz ispunjenje osnovnih, ali često nezadovoljenih, ljudskih potreba.
⇩	⇩
Obezbeđuje određeni stepen predvidivosti i reda, a ima potencijal da neprestano ostvaruje kratkoročne rezultate koje očekuju različite interesne grupe (na primer, sa aspekta kupca – izvršavanje obaveza uvek na vreme; sa aspekta akcionara – poslovanje u okviru budžeta)	Obezbeđuje promenu, često do dramatičnih razmera, a ima potencijal da ostvaruje izuzetno korisne promene (na primer, novi proizvodi koje žele potrošači, novi pristupi u odnosima sa zaposlenima zahvaljujući kojima firma postaje konkurentnija)

Kao što možemo videti, razlika između menadžmenta i liderstva je u pristupu organizovanju i sprovođenju osnovnih aktivnosti u organizaciji. Za razliku od menadžmenta koji svoje aktivnosti u upravljanju složenošću poslovnih zahteva počinje planiranjem i izradom budžeta, sa detaljnim koracima koje svaka od navedenih aktivnosti pretpostavlja, vođenje organizacije započinje utvrđivanjem vizije za budućnost. Dalje, menadžment razvija kapacitete da ostvari svoje planove organizacijom i obezbeđivanjem kadrova, dok je adekvatna ovim aktivnostima, kod liderstva, aktivnost usmeravanja ljudi. Konačno, svoje planirane aktivnosti zaokružuje kontrolom i rešavanjem problema, dok kod liderstva, ostvarenje vizije zahteva motivisanje i inspirisanje zaposlenih.

Kao zaključak utvrđivanja i analiziranja razlika između menadžmenta u liderstva nameće nam se stav da u konstantnim i brzim promenama koje karakterišu savremeno konkurentsko okruženje, organizacija treba da poseduje sposobne i kreativne ljude koji će efektivno i efikasno voditi organizaciju. To, dalje, znači da je savremenoj organizaciji potrebno i liderstvo koje je orjentisano

[239] Kotter, J. (1996) *Vođenje promene*, prevod sa engleskog, Želnid, str. 40.

na efektivnost (raditi prave stvari), ali i menadžment koji je orjentisan na efikasnost (raditi prave stvari na pravi način). Zapravo, liderstvo i menadžment su dva tasa iste vage, tj. dve distinktivne, ali i komplementarne aktivnosti.[240]

6.3 Savremene teorije liderstva

Sa prvim proučavanjem liderstva kao fenomena, nastali su i pokušaji da se proučavanjem ponašanja lidera, njihove osobine objasne i utvrde koje osobine razlikuju lidera od onih koji to nisu, kao i da se utvrde zakonitosti u njihovom ponašanju. Tako su i nastale rane teorije o liderstvu.

Međutim, s obzirom da je cilj ovog rada da se utvrde veze između liderstva i programa menadžmenta znanja, kao i da se analizira značaj liderstva u uspešnoj primeni ovog programa, mi ćemo se zadržati na savremenim teorijama liderstva nastalih krajem 20. veka, a imajući u vidu da ove teorije naglasak stavljaju na promene koje su postale osnovni pokretači poslovanja u savremenom okruženju. Orjentacija na znanje, konstantno učenje, stalni tehnološki razvoj, radnike znanja i neopipljivu imovinu organizacije, samo su neki od izazova koji se nalaze pred savremenim liderom, a koje teorije o liderstvu pokušavaju da objasne. U daljem tekstu navešćemo najpoznatije savremene teorije liderstva:[241]

1. **Transformaciono liderstvo.** Suština transformacionog lidersta nalazi se u procesu upravljanju promenama transformacionog, tj. radikalnog karaktera. U tom smislu možemo reći da je suština liderske veštine u identifikovanju poslovnih trendova i vizije promena iz koje proističe plan promena, transformacija i novi pravac.[242] Transformaciono liderstvo podrazumeva brigu za potpuni razvoj sledbenika i njihovih potencijala, uz težnju da se na ubrazane promene iz okruženja daju prave i brze odluke. Transformacioni lideri motivišu svoje sledbenike da rade i više nego što se od njih očekivalo. Značajan doprinos ovoj teoriji dao je Bass koji je istakao četiri osnovne karakteristike ovih lidera koji ih razlikuju od ostalih, a to su:
   - Harizma – obezbediti viziju, poverenje i poštenje
   - Inspiracija – transformacioni lideri kroz motivaciju inspirišu sledbenike da daju svoj doprinos u postizanju zajedničkih ciljeva.
   - Intelektualna stimulacija – stimulisati sledbenike da budu inovativni i kreativni.
   - Briga o potrebama sledbenika – upoznavanje ličnosti svakog pojedinca, uz punu aktuelizaciju njihovih potreba i interesa.

   Najčešće se pravi razlika između transformacionih i transakcionih lidera koji usmeravaju svoje sledbenike u pravcu utvrđenih ciljeva, najčešće nagradama. Ova vrsta lidera nije spremna za krupnije i radikalne promene.
2. **Harizmatsko liderstvo.** Harizmatski lider je entuzijasta koji svojom ličnošću i postupcima može da utiče na ljude da se ponašaju na određen način. Ovi lideri imaju viziju, spremni su na rizike da bi je ostvarili, unose promene u poslovanje, jačaju motivaciju sledbenika, a svoje

[240] Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: kuda ide teorija liderstva?* u Zborniku radova *Liderstvo u teoriji i praksi*, Lončarević, R. (red.), Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 31.

[241] Šire, Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 454 – 461.; Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: kuda ide teorija liderstva?* u Zborniku radova *Liderstvo u teoriji i praksi*, Lončarević, R. (red.), Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 34 – 40.

[242] Mašić, B., Transformaciono liderstvo. Mogu li nam koristiti "tajne" Džeka Velča, Časopis *Lider – Direktor*, broj 1, septembar/oktobar 2007, str. 29.

ideje iznose na način kojim mogu da ubede sledbenike u ispravnost svojih stavova. Autor Du Brin navodi jedanaest bitnih karakteristika harizmatskog lidera:[243]

- Vizija. Harizmatski lider nudi izuzetan imidž puta kojim organizacija treba da ide i kako da tamo dođe. Vizija je više nego predviđanje jer opisuje idealnu verziju budućnosti cele organizacije ili organizacione jedinice.
- Majstorstvo i stručnost u komuniciranju. Da inspiriše ljude harizmatski lider koristi poseban način izražavanja sa mnogo metafora i anegdota.
- Sposobnost da inspiriše poverenje članova grupe (organizacije) i stejkholdera. Oni su veoma uvereni u integritet harizmatskog lidera i spremni su da rizikuju svoje karijere da bi se ostvarila njegova vizija.
- Sposobnost da se članovi grupe osećaju sposobnim. Jedna od tehnika za tu svrhu jeste da im se omogući da ostvare uspeh na relativno lakšim projektima. Lider podstiče članove grupe da postižu uspeh i daje im složenije zadatke.
- Energija i akciona orjentacija. Kao preduzetnici mnogi harizmatski lideri su aktivni i služe kao model da se stvari urade na vreme.
- Emocionalna izražajnost i toplina. Ključna karakteristika harizmatskog liderstva je njegova sposobnost da otvoreno izražava osećanja. To se odnosi i na neverbalna izražavanja.
- Spremnost da se preduzme lični rizik. Harizmatski lider je tipično sklon riziku, što doprinosi njegovoj harizmi.
- Korišćenje nekonvencionalnih strategija. Harizmatski lider inspiriše druge formulišući neuobičajene strategije da ostvare važne ciljeve.
- Samopromovišuća ličnost. Harizmatski lider nije skroman i ističe uvek koliko je on važan.
- Sposobnost da se pojavi za vreme krize. Ranije se isticalo da se harizmatski lider pojavljuje kao odgovor na krizu. To je tipično za političko liderstvo.
- Minimum intimnih kontakata. Harizmatski lider je samopouzdan i uveren da je u pravu, čak i ako naiđe na suprotstavljanje. On ima manje internih konflikata između emocija, impulsa, osećanja i njihovih konsekvenci nego većina ljudi. Pošto veruje da je u pravu on ima manji osećaj krivice zbog neusklađenosti sa saradnicima.

3. **Timsko liderstvo.** Tim i timski rad postali su osnovni način savremenog poslovanja, pa je, samim tim i uloga lidera u usmeravanju članova tima dobija na značaju. Da bi lider postao efektivan lider tima potrebno je da ovlada izvesnim veštinama kao što su strpljenje da se prenesu informacije, da imaju poverenje u druge, da se mogu odreći autoriteta, kao i da imaju sposobnost da prepoznaju trenutak u kojem treba intervenisati. Postoje četiri osnovne uloge timskog lidera:[244]
   - Veza sa spoljnjim svetom. Ova uloga je usmerena na viši nivo menadžmenta, druge organizacione radne timove, klijente i snabdevače. Lider predstavlja tim navedenim članovima, obezbeđuje potrebne resurse, razjašnjava očekivanja drugih od tima, prikuplja informacije iz spoljašnjeg okruženja i razmenjuje te informacije sa članovima tima.
   - Posrednici. Posredništvo se odnosi na sporne situacije, kada tim ima problem i zatraži pomoć od lidera tima koji pomaže da se problem reši.

[243] Nanus, B. (1992) *Visionary Leaderships,* Josey – Buss Publishers, str. 65. Preuzeto iz Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzeću,* Čigoja štampa, Beograd, str. 82 – 83.
[244] Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment,* prevod sa engleskog, Data status, str. 435 – 436.

- Menadžeri za konflikt. Timski lideri pomažu da se otkriju problemi, kao što je izvor konflikta, ko je uključen u konflikt, koji su problemi, koje su raspoložive opcije za rešenje i koje su prednosti i nedostaci tih opcija.
- Učitelji. Oni objašnjavaju očekivanja i uloge, podučavaju, nude podršku i čine sve drugo što je neophodno da bi se pomoglo članovima tima da održe svoj radni učinak na visokom nivou.

4. **Herojsko liderstvo.** Osnovna karakteristika herojskog lidera jeste moć nad sobom i sledbenicima i jak uticaj koji širi. Savremeni menadžeri teže timskom radu, zajedničkom odlučivanju, inovacijama i kreativnosti svojih zaposlenih. U kriznim situacijama kada se javi potreba za donošenjem teških odluka, mnogi menadžeri pokazuju herojsku stranu svoje ličnosti. Herojski lideri veruju da su oni centralna ličnost u organizaciji čime se povećava njegov osećaj odgovornosti, ali i blokira mehanizam protoka informacija i komunikacija između lidera i sledbenika. Sledbenici se povlače, izbegavaju da svom lideru saopšte svoje ideje i predloge da se ne bi osetili inferiornim pred njim. Na taj način sledbenici postaju pasivni i nemotivisani.[245]
5. **Ego pravi lidere (Narcisoidni lider).** Teorija o narcisoidnom lideru rezultat je psiholoških teorija ličnosti. Prema Frojdu, narcisoidne ličnosti su nezavisne, samosvesne i ličnosti koje je vrlo teško impresionirati. Preneseno u sferu savremenog liderstva, takve ličnosti su inovatori koje motiviše težnja da zadobiju moć i slavu. Žele da im se ljudi dive i upravo iz tog faktora proizilazi njihova težnja da budu najbolji u svemu što rade.[246] Debate o egu vezuju se za autora Michael Maccoby. Po mišljenju navedenog autora, narcisoisdni lideri su u vremenu promena najefektivniji. Autor ističe da ova vrsta lidera može da bude dobra za posao, sa njihovom prevelikom energijom, vizijom i harizmom. Međutim lideri narcisi su opasni zbog svoje nestabilnosti.[247]
6. **Moralno liderstvo.** Osnovna karakteristika moralnih lidera jeste da sve uticaje usmerene na svoje sledbenike (posebno kod transformacionih i harizmatskih lidera) moraju vršiti u pravcu ostvarivanja pozitivne svrhe koja treba da doprinese i pojedincima i organizaciji u celini. Pod nemoralnim liderima smatraju se lideri koji utiču na svoje sledbenike za ostvarivanje ciljeva koji nisu postavljeni po etičkim normama ili ciljeva koji nisu postavljeni u cilju zajedničkog benefita i za pojedince i za celu organizaciju.
7. ***On-line* liderstvo**. U novije vreme se javlja *on-line* liderstvo kao odgovor na poslovanje u uslovima ubrzanog tehnološkog napretka i globalnog poslovanja. Ova vrsta liderstva podrazumeva korišćenje savremenih tehnika i tehnologija sa ciljem da se lider poveže sa svojim sledbenicima, najčešće u situacijama kada je prisutna njihova fizička odvojenost. Uspešnost ove vrste liderstva zavisi od tri ključna faktora: poznavanja komunikacionih tehnika i tehnologija, menadžmenta učinka (posebno je potrebno uložiti napore da bi svi sledbenici jasno razumeli ideje, ciljeve i svoje obaveze i poslovne zadatke) i poverenja (potrebno je pažljivo koristiti savremene tehnike, kako zbog ometanja komunikacija, tako i zbog primene radikalnih metoda u kontroli zaposlenih i realizaciji ciljeva, jer ove pojave su razlog za poljuljano poverenje u lidere od strane sledbenika).[248]
8. **Emocionalno liderstvo.** Novu vrstu liderstva ustanovio je Danel Goleman u svojoj knjizi "*Emocionalna inteligencija*". Po ovom autoru, razlozi za uspešnost lidera u poslu nije samo koeficijent inteligencije (IQ), već, kako autor smatra, svi efektivni lideri imaju visok nivo emocionalne inteligencije (EI). Upravo emocionalna inteligencija je onaj faktor koji čini uspešnog i sposobnog lidera, i to faktor koji je značajniji od tehničkih i kognitivnih veština. Ovakvi lideri su "zarazni" za organizaciju, zapravo njegove emocije su one koje određuju

[245] Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 108.
[246] Ibid., str. 121.
[247] Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: kuda ide teorija liderstva?* u Zborniku radova *Liderstvo u teoriji i praksi*, Lončarević, R. (red.), Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 39.
[248] Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 133 – 134.

pravac razvoja i uspeha organizacije. Ukoliko lider iz sebe isijava energiju i entuzijazam, organizacija uspeva. Ukoliko lider oko sebe širi negativne emocije, organizacije stagnira ili posustaje. Situacija kada lider vodi emocije sledbenika u pozitivnom pravcu, po ovoj teoriji naziva se rezonantno liderstvo. Kada se radi o usmeravanju negativnih emocija, onda govorimo o disonantnom liderstvu ("disonanca").

Suština emocionalne inteligencije u liderstvu je da lider uspe u pokušaju da svoju emocionalnu harmoniju uskladi sa grupnom i da pozitivnu energiju grupe usmeri u određenom pravcu, stvarajući sinergiju i vodeći organizaciju ka uspehu. Dakle, ova teorija dokazuje da rezonantni lideri mogu da briljiraju, ne samo zahvaljujući kvalifikacijama i inteligenciji, već i odnosima koje uspostavljaju sa drugim ljudima.

6.4 Vrste liderstva u menadžmentu znanja

Postavlja se pitanje koja vrsta lidera, u skladu sa navedenim novim konceptima lidera, može najefikasnije da rukovodi programom menadžmenta znanja i da obezbedi njegovu efikasnu implementaciju. Ova analiza mora poći od tri polazne pretpostavke. Prva pretpostavka odnosi se na činjenicu da se u praksi stilovi liderstva mešaju i međusobno dopunjuju, tako da ne postoji poštovanje striktnih, u teoriji određenih, vrsta lidera. Druga pretpostavka je da je liderstvo veoma složena pojava i da njegova kompleksnost još više dolazi do izražaja u praksi. Stoga ne postoji jedan dobar lider, niti jedan stil liderstva koji bi mogao dati najbolje rezultate u svim situacijama i u svim vrstama organizacijama. Treća pretpostavka je da se u različitim fazama programa menadžmenta znanja, a u zavisnosti od aktivnosti i koraka koji se preduzimaju, zahtevaju različite osobine lidera.

U ovom delu doktorske disertacije koji se bavi odnosom liderstva i menadžmenta znanja, pokušaćemo da analizu navedenog pitanja sprovedemo tako što ćemo analizirati sve faze životnog ciklusa menadžmenta znanja i njima adekvatne osobine lidera, a prema teorijskim modelima koje smo naveli u prethodnom tekstu. Na taj način doći ćemo do zaključka o traženim i potrebnim karakteristikama koje treba da poseduje lider u različitim fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja kako bi svojim delovanjem pospešio implementaciju programa menadžmengta znanja.

6.4.1 Karakteristike liderstva u fazi stvaranja znanja

Stvaranje znanja kao faza životnog ciklusa podrazumeva stvaranje znanja od strane pojedinaca u organizaciji, kako kroz formu organizacionog učenja, tako i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja.

Stvaranje atmosfere i kulture koja podržava organizaciono i timsko učenje osnovna je pretpostavka uspešnog programa menadžmenta znanja, a uglavnom je zasluga uspešnog lidera. Stvaranje navedene atmosfera podrazumeva da se kod zaposlenih potencira i ohrabruje sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima, a radi stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenja pojedinačnog stava dominantnog pojedinca; sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija i sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji. Lider treba da insistira na negovanju dijaloga koji ima za cilj potiskivanje pojedinačnh stavova individue i hvatanje u koštac sa različitim idejama i koji podrazumeva puštanje na volju snage različitosti između članova tima i tretiranje svakog pojedinca podjednako, kao i diskusije kojom se prezentuju i brane različiti stavovi. Zatim se traži najbolji pogled na stvari i argument koji treba da podrži odluku koja treba da se donese, a da sprečava eventualnu defanzivnu taktiku pojedinih članova tima koja blokira efikasnost timskog učenja i dovodi do konflikta u timu, nepokolebljivih stavova i blokiranja protoka energije u timu.

Dakle, lider u ovoj fazi životnog ciklusa menadžmenta znanja treba da poseduje smisao za učestvovanje i širenje procese učenja u organizaciji, tj. da ima intuitivne sposobnosti, smisao za prenošenje iskustva, slikovito izražavanje, komunikacione sposobnosti, smisao za interpretaciju, integrisanje zajedničkih stavova, postavljanja modela ponašanja i rutina, uspostavljanja, ali u poštovanja pravila i procedura.

Dovođenjem u vezu zadataka koji u ovoj fazi menadžmenta znanja spadaju u domen lidera, sa osobinama koje su mu potrebne za uspešno obavljanje postavljenih zadataka, kao zaključak se nameće pretpostavka da bi po karakteristikama koje poseduje, ovu fazu menadžmenta znanja najefikasnije obavljao lider koji bi bio kombinacija transformacionog, harizmatskog i timskog lidera.

6.4.2 Karakteristike liderstva u fazi osvajanja znanja

Najveća teškoća pri uvođenju sistema menadžmenta znanja, koja se mora rešiti u fazi osvajanja znanja odnosi se na osvajanje prećutnog (*tacit*) znanja. Prećutno znanje postoji u umovima pojedinaca – eksperata u organizaciji i njenim delovima. Usvajanje prećutnog znanja i njegovo konvertovanje u znanje koje je dostupno svima u organizaciji, vrlo je komplikovan posao i zahteva posebnu pažnju i veštinu stručnjaka, kao i osoben način pristupa problemu. Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata[249]. To je vrsta "automatizacije uma". Osvajanje znanja, zapravo, predstavlja mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovan program. Ovaj postupak uključuje tri glavne faze:

1. Upotreba odgovarajućih sredstava da bi se informacije "izmamile" od eksperata
2. Interpretacija informacija i izvođenje zaključaka iz osnova ekspertskih znanja i njihovih procesa rasuđivanja
3. Upotreba interpretacije da bi se izgradila pravila koja predstavljaju ekspertski način razmišljanja

Osvajanje znanja moguće je na razne načine; nijedan posebno nije najbolji. Osvajanje znanja najčešće počinje korišćenjem intervjua u kojima eksperti (vlasnici znanja) odgovaraju na određena, precizno sastavljena pitanja sve dok ne budu rasvetljeni svi aspekti određenog problema.

Kako je ovo jedno od najosetljivijih pitanja u implementaciji programa znanja, otuda i zahtev da osoba koja rukovodi ovom fazom menadžmenta znanja poseduje posebne osobine koje će joj omogućiti da prebrodi sve probleme koje osvajanje znanja nosi sa sobom. Najčešće same intervjue i ostale metode koje se koriste za osvajanje, naročito, prećutnog znanja, koriste i sprovode stručna lica, posebno edukovana za to. Uloga lidera je, međutim, u ovoj fazi menadžmenta znanja, ne manje bitna. Lider treba, pre svega, pažljivo da učestvuje u odabiru, ne samo eksperata koji poseduju znanje, nego i stručnjaka koji bi trebalo to znanje da dobiju od eksperata. Što se vlasnika znanja tiče, lider treba da odabere osobu koja zaista poseduje znanje koje je delotvorno i potrebno organizaciji, koja je sposobna da prenese znanje koje ima, komunikativna i ima volju da svoje znanje podeli sa drugima. Sa svoje strane, lider treba da učini sve da omogući takvom ekspertu da se, deleći svoje znanje, oseti potrebnim i važnim u organizaciji, da ga motiviše i nagradi za prenošenje znanja, i da sa njim uspostavi odnose poverenja. U vezi sa odabirom osoba koje će sprovoditi intervjue i ostale metode za osvajanje znanja, lider treba da utvrdi da takva osoba ima logički pristup stvari, da pravilno i precizno postavlja pitanja, da dobro sluša i procenjuje odgovore na postavljena pitanja. Često se kao uloga lidera u ovoj fazi pominje i mogućnost da lider sam učestvuje u nekim od tehnika za osvajanje prećutnog znanja, s obzirom na pretpostavku da lider poznaje koja je vrsta znanja i u kom obliku neophodna organizaciji. Takve tehnike su *brainstorming, Delfi metod, blackboard* i sl, čije poznavanje se, takođe, očekuje od lidera.

Dakle, kako se u ovoj fazi odvija jedan od najkompleksnijih procesa u čitavom procesu menadžmenta znanja, a to je pretvaranje prećutnog u eksplicitno znanje, jako je važno da se u njegovo rešavanje uključi lider koji će svojim sposobnostima, veštinama, a naročito osobinama moći da odgovori zahtevima ovih zadataka. Stoga bi, prema navedenim teorijama liderstva, fazi osvajanja znanja najviše odgovarala kombinacija osobina koje poseduju transformacioni, harizmatski, timski, moralni i emocionalni lideri.

[249] Awad, E.A., and Ghaziri, H.M., *Knowledge Managenent*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004., str. 123.

6.4.3 Karakteristike liderstva u fazi čuvanja znanja

Čuvanje znanja obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Znanja moraju biti čuvana u formi *dokumenta* i *ekspertnih sistema*. Ovako sačuvano znanje ne samo što čini novu koroprativnu memoriju, već i pojačava vezu između pojedinaca i njihov osećaj aktivnog činioca novog učenja. Čuvanje znanja u bazama znanja omogućava njihovu stalnu nadgradnju.[250]

S obzirom da je čuvanje znanja, kao faza životnog ciklusa preduzeća, od velikog značaja za organizaciju, posebno u okruženju globalnog tržišta i narastajuće integracije proizvoda i usluga, uloga lidera koji svojim aktivnostima treba da naglasi značaj ove faze je veoma važna.

Osnovna uloga lidera u svim procesima čuvanja znanja, odnosi se prvenstveno na ustanovljenje i održavanje pouzdane i poverljive korporativne kulture, uspostavljanje jasne hijerarhije informacija i znanja, kao i jačanje efikasnih komunikacionih mreža u organizaciji koje mogu omogućiti brzu i sadržajnu razmenu informacija i znanja.[251] Uloga lidera u ovoj fazi menadžmenta znanja, posebno se produbljuje, a imajući u vidu činjenicu da je jedno od centralnih pitanja koji su u vezi sa uspostavljanjem programa menadžmenta znanja, kako onemogućiti gubitak kritičnog znanja. Potrebno je shvatiti da jednom usvojeno znanje ili ekspertize ne moraju zauvek ostati na raspolaganju organizaciji. Iz tog razloga pitanje čuvanja i zadržavanja znanja, i, samim tim, uloge lidera u ovom procesu, od ključnog je značaja za efikasno poslovanje savremenih organizacija.

U fazi čuvanja znanja, pred liderom se nalaze sledeći zadaci i izazovi:

- Obezbeđenje stručnog kadra koje ima potrebne kvalifikacije, znanja i veštine da sprovede aktivnosti koje su u vezi sa čuvanjem znanja.
- Potrebno je identifikovati pravu prirodu problema u vezi sa čuvanjem znanja, a koja obuhvata, pre svega, ustanovljenje organizacione kulture čije obeležje će biti shvatanje važnosti koje kolektivno znanje ima za organizaciju i povećanje njene konkurentske prednosti, ali i koliki je rizik gubitka znanja i koje su slabosti organizacije u vezi sa tim. Vrlo je važno i davanje odgovora na sledeća pitanja: Da li zaposleni imaju pristup zajedničkoj bazi podataka? Da li se istraživanja u ključnim oblastima sakupljaju i dokumentuju? Da li se rezultati ovih istraživanja razmenjuju među odeljenjima firme? Da li se rezultati istraživanja mogu sistematizovano primeniti ponovo? Da li je znanje zaposlenih dostupno tokom njihovog odsustva?
- Identifikovati znanja koja treba da budu sačuvana i, uz pomoć, za tu oblast stručnih lica, odrediti kako i kojoj formi
- Identifikovati kritične i problematične oblasti, a u vezi sa gubitkom znanja, definisati ciljeve kojima se teži kroz proces čuvanja znanja i uspostaviti hijerarhijsku strukturu najvažnijih oblasti znanja i definisati uloga u procesu čuvanja znanja (definisati ko je odgovoran za unos, sakupljanje i čuvanje podataka u procesu čuvanja znanja).

Čuvanje znanja, ali i njegovo stalno ažuriranje i menanje, zahteva od lidera da poseduje karakteristike transformacionog, harizmatskog, timskog i on-line lidera, kako bi mogao efektivno i efikasno da obavlja poverene mu zadatke u ovoj fazi menadžmenta znanja.

6.4.4 Karakteristike liderstva u fazi deljenja znanja

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže. Zato je vrlo važno da napori za pobojšanje međusobnog deljenja znanja imaju oslonac u duboko uvrženim organizacionim vrednostima i stavovima. Zato je uloga lidera u ovoj fazi menadžmenta znanja vrlo složena i važna.

---

[250] Dr Krsmanović, S., *Informaciona suština menadžmenta znanja*, Knowledge management, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004., str. 36.

[251] Power documents, White paper "Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies", www.powerdocuments.com. Preuzeto sa sajta 6.11.2007.

Najveći deo uloge lidera odnosi se na izgradnju i negovanje kulture deljenja znanja. Pri tome lider treba da se pridržava sledećih pravila:[252]

- Učiniti vidljivom vezu između deljenja znanja i praktičnih poslovnih ciljeva;
- Uskladiti stil oranizacije sa načinom uvođenja kulture deljenja znanja
- Promovisati odgovarajuće nagrade i priznanja onima koji rade na uvođenju navedene kulture deljenja znanja
- Obezbediti adekvatne resurse koji bi razvijali i ohrabrivali mreže za deljenje znanja među članovima organizacije
- Pokušati povezati deljenje znanja sa duboko ukorenjenim vrednostima organizacije
- Ohrabrivati pojedince koji mogu prevesti znanje i iskustvo od jedne grupe do druge
- Povezivati članove organizacije koji već dele ideje i znanje u organizaciji

Ovde je posebno važno insistiranje na neformalnim kanalima komunikacije, posebno kod deljenja prećutnog znanja, jer su rezultati iz prakse pokazali da upravo ovi vidovi komunikacije (zajedničke prostorije, prostor pored aparata za kafu, ledomata isl) predstavljaju najbolje alate za deljenje prećutnog znanja koji možemo nazvati kreativnim procesom. Takođe, postoji i drugi pristup kultivisanju prećutnog znanja, a to je stvaranje, već ranije pomenutih, "zajednica prakse" (*communities of practice*) koje predstavljaju neformalne, otvorene, samoselektivne grupe ljudi unutar organizacije koje dele brigu, zajednički problem ili usredsređenost na određenu temu koja predstavlja predmet njihovog znanja, veštine ili iskustva. Kao formalna sredstva za deljenje prećutnog znanja javljaju se metode i sredstva kao npr. *brainstorming* ili kognitivne mape za ohrabrivanje dijaloga i diskusija. Uspeh ovakvih pristupa upravo najčešće zavisi od motivacije članova tima i njihovog položaja unutar organizacione kulture, a tu je uloga lidera od neprocenjivog značaja.

Dakle, spontani, nestruktuirani transfer znanja je od vitalnog značaja za uspeh firme. Iako termin menadžmenta znanja, tj. "*knowledge management*", ukazuje na formalni transfer, jedan od njegovih osnovnih elemenata je razvoj specifične strategije koja treba da ohrabri upravo ovu spontanu razmenu znanja, gde posebno i dolazi do izražaja efikasna uloga lidera. Na osnovu iskustava velikih savremenih firmi koje uveliko rade na uvođenju sistema menadžmenta znanja, a bez obzira na dokumentovane baze podataka, dokumenta, intranet i ostale elemente neophodne za transfer znanja kojima raspolažu, najvažniji kanali za prenošenje znanja su neposredna komunikacija i sastanci licem u lice.

Podelu znanja među svim zaposlenima u organizaciji, kao jedan od najvažnijih ciljeva menadžmenta znanja, moguće je postići samo uz maksimalno angažovanje top menadžmenta i lidera u organizaciji. Analizom zadataka koji su postavljeni u ovoj fazi procesa menadžmenta znanja, došli smo do zaključka da bi njihovo efikasno rešavanje mogli da obezbede samo lideri koji uz posedovanje određenih karakteristika, vladaju i potrebnim nivoom znanja iz oblasti informacionih tehnologija. Stoga, smatramo da su u ooj fazi neophodne karakteristike transformacionih, harizmatskih, timskih, moralnih i on-line lidera.

6.4.5 Karakteristike liderstva u fazi primene znanja

Osnovni cilj implementacije programa menadžmenta znanja je primena osvojenog, stvorenog, sačuvanog i znanja dostupnog svima u organizaciji, ali u cilju stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju i donošenja boljih i kvalitetnijih odluka. Samo na ovaj način posmatran program menadžmenta znanja može dovesti do toga da organizacije na osnovu lekcija naučenih u prošlosti, primenom znanja, rešavaju nove probleme u budućnosti.

Uloga lidera u ovoj fazi menadžmenta znanja odnosi se, najkraće rečeno, na preduzimanje svih potrebnih aktivnosti kako bi znanje bilo ugrađeno u praksu organizacije. Primena znanja dakle

[252] McDermott, R. And O'Dell, c. *"Overcoming cultural barriers to sharing knowledge"*, Journal of Knowledge Management, 5 (1), 76-85, 2001.

treba da postane deo svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih u organizaciji. Uloga lidera se posebno odnosi na pružanje pune podrške menadžmentu znanja, jer jedino na taj način moguće je očekivati uspeh u njegovoj primeni. Dalje, uloga lidera je vrlo važna u aspektu koji se odnosi na zaposlene: na nagrađivanje svih zaposlenih koji su svojim aktivnostima doprineli implementaciji programa menadžmenta znanja, na vlasnike znanja i eksperte koje su svoje znanje podelili sa drugima; na unapređenje inovativnosti i kreativnosti zaposlenih u primeni kolektivnog znanja; jačanju grupnog morala; unapređenju individualnog i kolektivnog znanja. Takođe, važna je i uloga lidera u poboljšavanju korporativne memorije, kao i poboljšavanje komunikacionih kanala i mreža. Lider mora da vodi računa o stalnom ažuriranju, nekada i menjanju, baza znanja u organizaciji. Najvažnije je da lider kolektivno znanje koristi radi poboljšanja odluka koje donosi u smislu njihove efikasnosti i efektivnosti i, na osnovu toga, stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Dakle, primena znanja koja će omogućiti stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju i donošenja boljih i kvalitetnijih odluka, kao krajnji cilj programa menadžmenta znanja zahteva od lidera da poseduje konceptualne veštine, emocionalnu inteligenciju, sposobnost za timski rad, kao i sposobnost motivacije i težnje za stalnim unapređivanjem zaposlenih, a to bi prema ranije navedenim teorijama bile karakteristike transformacionog, timskog, harizmatskog i emocionalnog liderstva.

U nastavku sledi tabelarni prikaz izvršene analize koji se sastoji od zadataka lidera po fazama procesa menadžmenta znanja, potrebnih osobina koje lider treba da poseduje za efektivno i efikasno obavljanje poverenih zadataka, kao i vrste lidera koje po svojim karakteristikama odgovaraju navedenim zahtevima:

Tabela 6-2 Karakteristike lidera u fazi *stvaranja* znanja

Zadaci lidera	Potrebne osobine lidera	Vrsta lidera
◆ Stvaranje kulture organizacionog učenja ◆ Preduzimanje aktivnosti za obezbeđivanje adekvatnih resursa ◆ Jačanje tima i timskog rada ◆ Negovanje diskusije i dijaloga ◆ Protok informacija i znanja ◆ Stvaranje kognitivnih mapa ◆ Sprečavanje konflikata i blokiranja ◆ protoka energije u timu ◆ Uspostavljanje modela ponašanja	◆ Intuitivne sposobnosti ◆ Smisao za prenošenje iskustva, veština i znanja ◆ Slikovito izražavanje ◆ Komunikacione sposobnosti i smisao za interpretaciju ◆ Sposobnost za timski rad ◆ Motivacija zaposlenih ◆ Integrisanje zajedničkih stavova grupe i preduzimanje koordinisanih aktivnosti ◆ Uspostavljanje modela ponašanja i rutina, uspostavljanje, ali i poštovanje pravila i procedura.	◆ Transformacioni ◆ Harizmatski ◆ Timski

Tabela 6-3 Karakteristike lidera u fazi *osvajanja* znanja

Zadaci lidera	Potrebne osobine lidera	Vrsta lidera
◆ Stvaranje kulture deljenja znanja ◆ Stvaranje kulture poverenja ◆ Olakšavanje procesa pretvaranja prećutnog u eksplicitno znanje ◆ Izbor vlasnika znanja (eksperata) ◆ Motivisanje i nagrađivanje eksperata ◆ Izbor stručnih lica za osvajanje znanja ◆ Učestvovanje u tehnikama osvajanja znanja	◆ Komunikativnost ◆ Sposobnost ubeđivanja ◆ Sposobnost motivisanja ◆ Emocionalna inteligencija ◆ Poznavanje metoda osvajanja znanja ◆ Respektovanje drugih ◆ Aktivno slušanje ◆ Etičnost	◆ Transformacioni ◆ Harizmatski ◆ Timski ◆ Moralni ◆ Emocionalni

Tabela 6-4 Karakteristike lidera u fazi *čuvanja* znanja

Zadaci lidera	Potrebne osobine lidera	Vrsta lidera
◆ Izgradnja međusobnih odnosa zasnovanih na poverenju ◆ Obezbeđenje stručnog kadra ◆ Ustanovljenje organizacione kulture čije obeležje će biti shvatanje važnosti koje kolektivno znanje ima za organizaciju i shvatanje rizika gubitka znanja ◆ Identifikovati znanja koja treba da budu sačuvana i, uz pomoć, stručnih lica, odrediti kako i kojoj formi identifikovati kritične i problematične oblasti, a u vezi sa gubitkom znanja ◆ Definisati ciljeve kojima se teži kroz proces čuvanja znanja ◆ Definisati uloge u procesu čuvanja znanja	◆ Konceptualne veštine ◆ Organizacione veštine ◆ Poznavanje metoda čuvanja znanja ◆ Sposobnost motivisanja ◆ Informatička obučenost	◆ Transformacioni ◆ Harizmatski ◆ Timski ◆ On-line

Tabela 6-5 Karakteristike lidera u fazi *podele* znanja

Zadaci lidera	Potrebne osobine lidera	Vrsta lidera
◆ Učiniti vidljivom vezu između deljenja znanja i praktičnih poslovnih ciljeva; ◆ Uskladiti stil i vrednosti organizacije sa načinom uvođenja kulture deljenja znanja ◆ Promovisati odgovarajuće nagrade i priznanja onima koji promovišu i grade kulturu deljenja znanja ◆ Insistirati posebno na deljenju prećutnog znanja ◆ Obezbediti adekvatne resurse koji bi razvijali mreže za deljenje znanja među zaposlenima ◆ Ohrabrivati pojedince na deljenje znanja ◆ Jačanje neformalnih vidova komunikacije	◆ Komunikacione sposobnosti ◆ Sposobnost inspirisanja drugih ◆ Sposobnost za timski rad ◆ Sposobnost motivisanja i adekvatnog nagrađivanja ◆ Emocionalna inteligencija ◆ Aktivno slušanje ◆ Etičnost ◆ Poznavanje metoda deljenja znanja ◆ Tolerantnost	◆ Transformacioni ◆ Harizmatski ◆ Timski ◆ Moralni ◆ On-line

Tabela 6-6 Karakteristike lidera u fazi *primene* znanja

Zadaci lidera	Potrebne osobine lidera	Vrsta lidera
◆ Primena i ugrađivanje znanja u praksu organizacije ◆ Primena znanja u cilju poboljšanja odluka i stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju ◆ Primena znanja u cilju poboljšanja poslovnih procesa ◆ Jačanje kreativnosti i inovativnosti zaposlenih u daljoj primeni znanja i njihovo stalno usavršavanje ◆ Motivisanje i nagrađivanje zaposlenih radi daljeg deljenja znanja ◆ Stalno ažuriranje baza znanja u organizaciji	◆ Konceptualne veštine ◆ Emocionalna inteligencija ◆ Sposobnost za timski rad ◆ Sposobnost motivacije ◆ Inovativnost ◆ Težnja za stalnim unapređivanjem zaposlenih	◆ Transformacioni ◆ Harizmatski ◆ Timski

6.5 Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkutrentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom Potrebno je upravljati organizacijom sa sledećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevnica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak Zato i čuveni autor Karl Erik Sveiby postavlja pitanje: "Možete li se suočiti sa ovakvim svetom? Verujem da možete i da nemate izbora – već se nalazite u njemu!" [253]

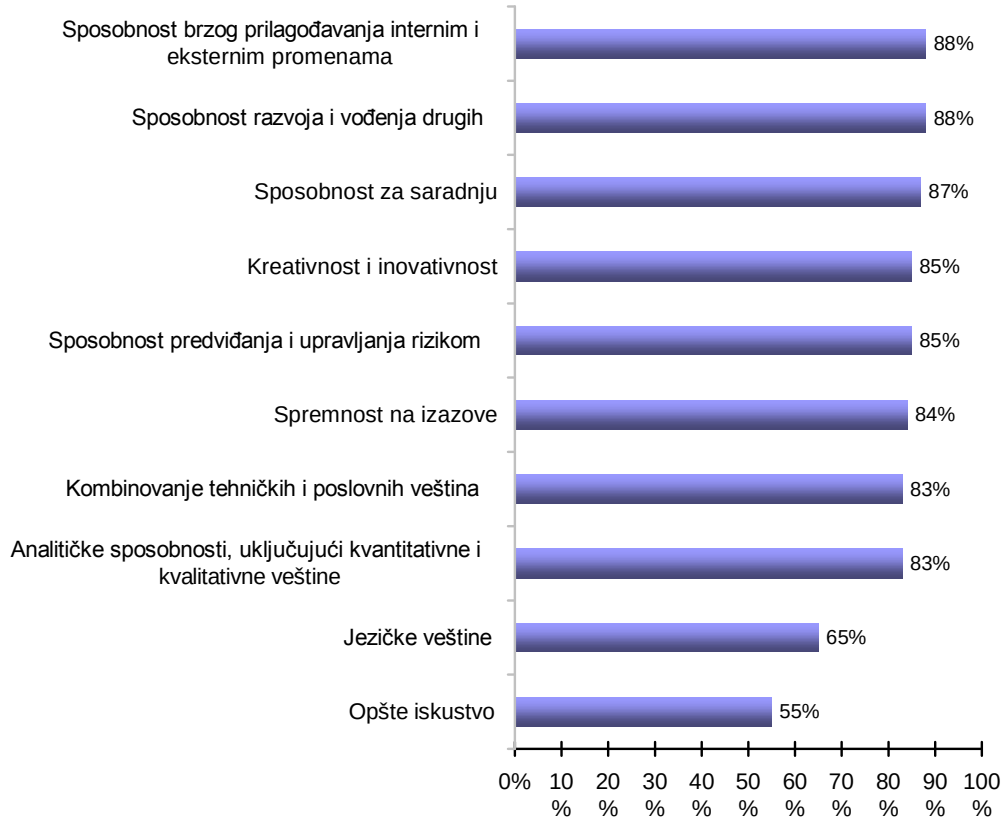
Postavlja se pitanje kakva je uloga lidera u ovakvoj organizaciji znanja i koje karakteristike treba da ima lider da bi vodio organizaciju u pravcu postizanja konkurentske prednosti u ekonomiji znanja.

Kao uvod u naše detaljnije razmatranje karakteristika i sposobnosti koje treba da poseduje lider znanja, navešćemo rezultate istraživanja *11th Annual Global CEO Survey 2008, Price Waterhouse Coopersa* na temu konkurencije i saradnje (*Compete & Collaborate. What is success in a connected world?*)[254] koji treba da nam ilustruju koliki je značaj lidera za uspešnost kompanije u savremenom poslovanju. Naime cilj istraživanja je bio ispitivanje kako izvršni direktori uspešnih kompanija vide poslovno okruženje u kome rade. Istraživanje je izvršeno među 1.150 izvršnih direktora (CEO) u 50 zemalja, u periodu od septembra do novembra 2007. godine.

Mi ćemo posebno razmotriti dva pitanja koja su, po našem mišljenju, značajna za predmet našeg istraživanja. Na pitanje: Koje od ponuđenih veština i karakteristika smatrate da su ključne za vašu organizaciju?, više od 80% ispitanika se odlučilo za osam od ponuđenih deset veština. Sa veoma visokim procentom su se opredelili za sposobnost prilagođavanja internim i eksternim promenama, sposobnost liderstva i vođenja drugih i sposobnost za saradnju. Rezultati istraživanja se vide na grafikonu 6-1.

[253] Sveiby, K.E. www.sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm. Preuzeto sa sajta 5.4.2008.
[254] PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey. Preuzeto sa sajta 5.3.2008.

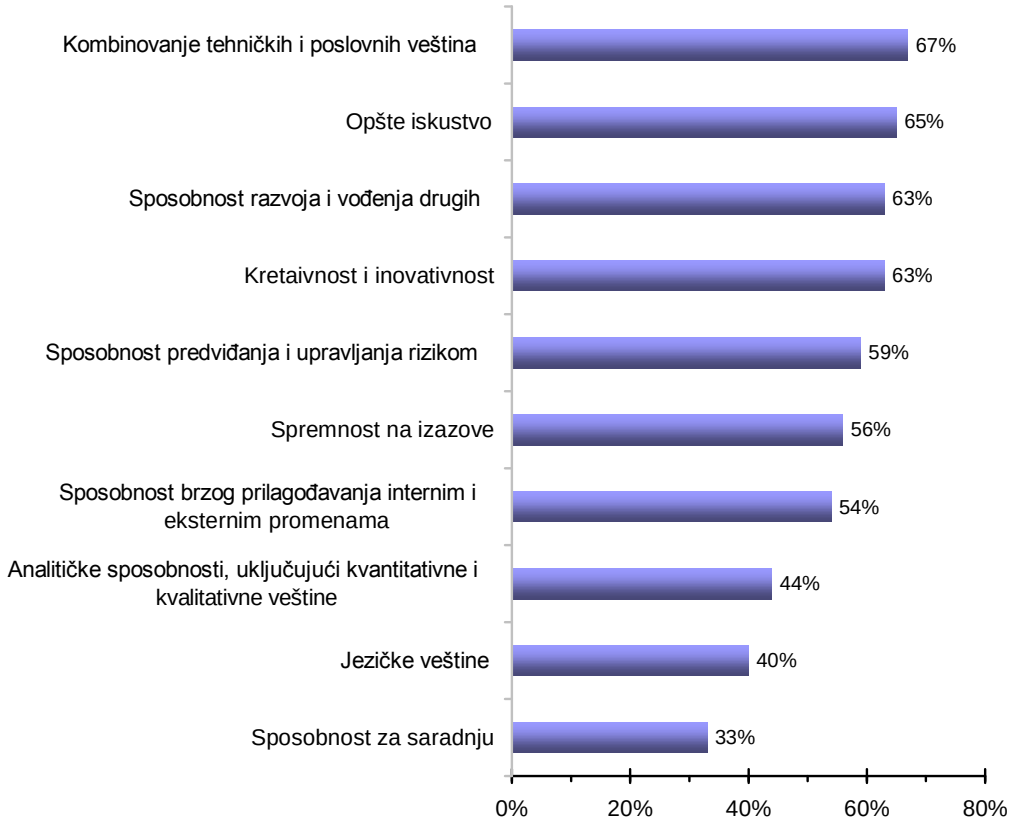
Grafikon 6-1 Ključne veštine za organizaciju



Odgovor na pitanje: Koje od ponuđenih veština i karakteristika smatrate da su ključne za vašu organizaciju?

Pitanjem: "Da li imate teškoća da regrutujete kadrove sa sledećim veštinama i karakteristikama?", od izvršnih direktora se tražilo da identifikuju veštine koje je najteže naći kod zaposlenih. Preko 60% ispitanika smatra da su osobine koje je najteže pronaći kod zaposlenih: kombinacija tehničkih i poslovnih veština, globalno iskustvo i sposobnost za razvoj i liderstvo drugih, kao i sposbnost za kreativnost i inovaciju.

Grafikon 6-2 Osobine koje je najteže pronaći u procesu regrutovanja



Odgovor na pitanje: Da li imate teškoća da regrutujete kadrove sa sledećim veštinama i karakteristikama?

Rezultati ovog istraživanja nam pokazuju, s jedne strane, koliki je, zapravo, značaj liderstva u ekonomiji znanja, i, sa druge strane, koliko je teško naći lidera sa adekvatnim veštinama koje bi mu omogućile da organizaciju vodi u pravom smeru – ka ostvarivanju i održavanju konkurentske prednosti u ekonomiji znanja.

6.5.1 Lider znanja

U literaturi se već, kao što smo naveli, ustalio naziv "lider znanja" (*Knowledge Leader*). Njegovo postojanje u praksi potvrđuju primeri mnogih organizacija, ali se oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, takođe, vode i mnoge rasprave. Ono što je nesporno i oko čega je saglasna većina autora jeste da je za organizaciju koja ide u pravcu strategije znanja i implementacije programa menadžmenta znanja, ključno pitanje stvaranje kulture koja će podržati saradnju i poverenje. Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentske prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahteva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenjivog i turbulentnog okruženja sprovede u delo.

Najčešće se u praksi susreću sledeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi:[255]

[255] Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management,* Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.

- Inženjer znanja (*Knowledge engineer*). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promenu u trenutku kada okruženje to zahteva.
- Analitičar znanja (*Knowledge analyst*) je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtevu. Ova vrsta lidera sprovodi svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje veštine stavi na raspolaganje i ostalim delovima organizacije, kojima je potreban.
- Menadžer znanja (*Knowledge manager*) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se veruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gde postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa deljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim delovima organizacije.
- Direktor znanja (*Chief knowledge officer*) je veoma tradicionalni, hijerrahijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izveštaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspešnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture deljenja znanja u organizaciji.
- Upavnik znanja (*Knowledge steward*) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisiće od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi deljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemčivost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspešnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji.

6.5.2 "7 Cs" liderstva znanja

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.

Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara,[256] koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promena, koji se hvataju u koštac sa konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posedovanja znanja, već znati kako ga upotrebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću meru koja će nam omogućiti da izmerimo dobit, tj. prihod od uspešnog liderstva (ROL , *Return – on – leadership*).

[256] Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future,* dostupno na www.entovation.com. Preuzeto sa sajta 22.2.2007.

Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata. Međutim, ekonomija znanja, mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja što ga više razvijamo i delimo, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspešnim, tzv. "7C" liderstva znanja:[257]

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (*Context*). Lider znanja mora da razume prirodu složenog konteksta u okviru koga deluje, kao i da ume da njegom smisao prenese tako da inspiriše druge.
2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (*Competence*). Lideri znanja moraju da znanju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego žstatični atributi kao što su veštine. Izgradnja kompetencija zahteva sistematizovani okvir učenja.
3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (*Culture*). Lideri moraj da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i nasleđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremensa menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.
4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (*Communities*). Lideri znanja treba da razumeju vrednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. "Kolaborativna prednost" može biti kompetencija novog milenijuma.
5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (*Conversations, Common Language*). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.
6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (*Communications*). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.
7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (*Coaching*). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične veštine i viziju.

Studija slučaja – Svetska banka (*The World Bank*)

Nastala 1944. sa 1832 zemalja članica, Svetska banka je međunarodna finansijska institucija i agencija za razvoj. Nedavno, Banka je svoju strategiju promenila i direktno usmerila na pitanje siromaštva u svetu. Kao deo ovih napora, 1996. godine, tadašnji predsednik Svetske banke, James Wolfensohn, započeo je strategijsku inicijativu menadžmenta znanja. Wolfensohn je verovao da aktivnosti Svetske banke sa mnogobrojnim vladama i institucijama, kao i angažovanost u razvojnim projektima širom sveta, može biti osnova za stvaranje vredne baze znanja. U tom smislu izjavio je: "Da bismo razvili svoj potencijal, moramo investirati u sistem koji će podržati naše sposobnosti da prikupimo razvojne informacije i iskustvo i da ga podelimo sa našim klijentima. Potrebno nam je, u stvari, da postanemo "Banka znanja" (*Knowledge Bank*)."

[257] Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future,* dostupno na www.entovation.com. Preuzeto sa sajta 22.2.2007.

Operativna grupa je formirana sa namerom da ovu viziju pretvori u stvarnost. Do jeseni 1996. godine banka je bila spremna da pusti u opticaj svoju prvu mrežu znanja: EKMS, *Education Knowledge Management System* – Obrazovni sistem menadžmenta znanja. Mreža je opsluživala oko 300 korisnika obrazovnog sektora banke. EKMS je omogućavao saradnju, deljenje znanja i otkrivanje potrebnih informacija i sadržaja. Zaposleni u ovoj mreži identifikovali su najbolje prakse i u skladu sa njima organizovali razne programe obuke i treninga. Unutar EKMS formirano je devet odvojenih grupa od kojih je svaka usmerena na specifična obrazovna pitanja, kao npr. tehnologija obrazovanja, efikasne škole i predavači, ekonomija obrazovanja i sl. EKMS je podržao i *Website* koji je omogućavao pistup dokumentima o najboljim praksama, tehnikama i metodama, kreativnim idejama, linkovima sa odgovarajućim vebsajtovima i bibliografskim izvorima. Do kraja 1998. godine bilo je organizovano preko 100 tema za zainteresovane korisnike. Banka je došla do zaključka da je za uspešnost svake teme potrebna osoba koja će olakšati njenu obradu, a koja ima nešto zajedničko sa temom koja je u fokusu, koja ima sposobnost za izgradnju tima i timski rad i koja poseduje komunikacione veštine. Ova osoba ujedno je bila zadužena i za održavanje web sadržaja aktuelnim i zanimljivim.

Naknadno, formiran je i sajt na kome su obučeni zaposleni mogli da odgovaraju na postavljena pitanja. Ovaj vid komunikacije omogućio je stvaranje još jednog izvora znanja. Naime, sva pitanja su pažljivo proučavana i na osnovu analize dolazilo se do zaključka o onome što je zajedničko za njih. Kada se iskristališe potreba za određenim znanjem, specifični projekti se pokreću, da bi se popunila ta potreba za informacijama i, u skladu sa tim, dopunio sadržaj u *on-line* biblioteci.

Uporedo, osoblje IT banke, radilo je na kreiranju tehnološke podrške ovim naporima. Tim je tražio podršku različitih sistema, pri čemu je došao do zaključka da bi menadžmentu znanja odgovarala uska povezanost *Lotus Notes-a* i *Website* platforme.

Svetska banka i dalje razrađuje svoju inicijativu menadžmenta znanja, a razlike u kulturama smatra najvećim preprekama za njenu punu primenu. Uprkos tome, anketa sprovedena među zaposlenima u Svetskoj banci, pokazala je da 90% zaposlenih smatra da su rezultati postignuti korišćenjem EKMS korisni ili vrlo korisni, a 70% zaposlenih smatra da je EKMS učinio njihov posao efikasnijim. Dobar primer korisnosti ovog sistema je priprema projekta za unapređenje osnovnog obrazovanja Ministarstva obrazovanja Nepala. Zaposleni u odeljenju Svetske banke zadužen za Nepal su, korišćenjem EKMS sistema, bili u mogućnosti ne samo da imaju uvid u osnove implementacije plana, nego su im na raspolaganju bili i kontakti u Mađarskoj i Turskoj sa najboljom praksom i iskustvom u vezi sa sličnim obrazovnim projektima.

Preuzeto iz Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing, str. 40–42.

6.6 Uticaj liderstva na program menadžmenta znanja

Po rečima čuvenog M. Portera potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze se svuda u organizaciji. Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentske prednosti, potrebno je anallizirati svaku od komponenti tzv. lanca vrednosti: pet primarnih (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis, odnosno postprodajne usluge) i četiri sekundarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrednosti (infrastruktura organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).[258] Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i imlementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (*Knowledge Chain Model*).[259] Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspešnost programa menadžmenta znanja. Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne

[258] Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.
[259] Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.

komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja. U pet primarnih aktivnosti spadaju:

1. Akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i preduzimanje aktivnosti da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu),
2. Selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i preduzimanje aktivnosti da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu),
3. Stvaranje znanja (stvaranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem od postojećeg znanja),
4. Internalizacija znanja (ažuriranje stanja organizacionih izvora znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja) i
5. Eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione autpute radi puštanja znanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:

1. Liderstvo znanja (uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja),
2. Koodinacija znanja (upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vreme),
3. Kontrola znanja (obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva) i
4. Merenje znanja (ocenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja).

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmeren na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i plodonosnog menadžmenta znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja.[260]

Na primerima uspešnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon,[261] navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa menadžmentom znanja. Po mišljenju autora, korporativni lideri, kao što su *3M*, *Best Buy*, *BMW*, *BP Amoco*, *Canon*, *Fuji-Xerox*, *Hewlet-Packard*, *Intel*, *Nokia*, *Siemens*, *Royal Dutch Shell*, *Sony*, *Toyota*, *UniLever* i *Xerox*, rutinski govore o važnosti znanja za njihov uspeh na duži rok. Neke od ovih kompanija, kao što su *3M*, *Toyota* i *Xerox*, postale su nešto više od kompanija koje koriste menadžment znanja. Ove kompanije su sebe transformisale u organizacije zasnovane na znanju (KBO – *Knowledge Based Organizations*). Ono što je važno za naš predmet izučavanja, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (*manage knowledge*) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (*knowledgeably manage*) upravljaju, radi postizanja konkurentske prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije. Lideri znanja treba menadžment znanja da integrišu sa razvojem znanja (*knowledge development*) i da budu sigurni da

[260] Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 244.
[261] Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) *Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization*, Elsevier, str. 6.

je znanje utkano u aktivnosti, menadžment sistem i infrastrukturu organizacije. Postavlja se pitanje kako postići konkurentsku prednost pomoću liderstva znanja. U tabeli 6-7 mogu se videti neki primeri kompanija koje su pravim potezima lidera znanja i programom menadžmenta znanja uspeli da postignu svoju konkurentsku prednost.

Tabela 6-7 Praksa liderstva znanja koja je rezultirala ostvarivanjem konkurentske prednosti[262]

Izvor	Aktivnost koja je dovela do uvećanja vrednosti	Uticaj na konkurentsku prednost	Stepen uključivanja tehnologije
Microsoft, 1999.	Vizija BP lidera o ulasku u svetsku klasu, globalno razmišljanje, agilna organizacija koja uči i ide u pravcu menadžmenta znanja, implementacijom COE sistema. COE sistem nije samo o tehnologiji, nego o promeni ponašanja i kulture u pravcu koji će obezbediti značajnu vrednost firmi.	Produktivnost, reputacija, agilnost, inovacija	Ekstenzivan
Cohen, 1998.	Uticaj Saturnovog liderstva na organizacionu kulturu, demonstrirajući aktivnosti znanja koje se žele ubrzati, kao i kroz prepoznavanje i nagrađivanje takvog ponašanja kod drugih. Ovo je značajno podiglo moral kod zaposlenih i povećalo produktivnost.	Produktivnost, reputacija.	Nizak
Busot, 1999.	Odeljak *Nortel Networks Corp*. na Karibima i u Latinskoj Americi (CALA) pokrenuo je Virtuelnu akademiju liderstva (*Virtual Leadership Academy* – VLA) koja je uživo mogla da se prati u 47 zemalja korišćenjem jednosmernog video i dvosmernog audio signala. VLA je edukovala široko raprostranjene zaposlene u vezi sa važnim strategijskim pitanjima, a od zaposlenih je očekivala da istražuju liderske sposobnosti i veštine širom organizacije. Ovo je pomoglo zaposlenima da razumeju Nortelovu strategiju i kako da je sprovedu.	Produktivnost, inovativnost	Umeren
Cohen, 1998.	U *Pillsbury*, tehnički direktor, verujući u važnost menadžmenta znanja, svoj stav je izneo pred CEO i CIO. Posvećenošću ova tri rukovodioca stvoreni su uslovi za efikasan menadžment znanja, kako obezbeđenjem resursa, tako i objašnjavanjem inicijative za *Pilsbury's Tech-Know-Net* i *Notes-based system* koji uključujue ekspertske baze podataka, sakupljanje timskih podataka i set drugih korporacijskih informacija.	Produktivnost, reputacija	Ekstenzivna

[262] Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 245 – 246.

Izvor	Aktivnost koja je dovela do uvećanja vrednosti	Uticaj na konkurentsku prednost	Stepen uključivanja tehnologije
La Plante, 1997.	Liderstvo u *Metropolitan Life Insurance Co.* menja mišljenje o svojoj IT kulturi. Oni žele svoj, širom sveta rasprostranjeni kadar, koji će širiti njihovo znanje i veštine. Praksa kolektivnog znanja i *know-how* i preduzimanje aktivnosti da ono bude dostupno svakome kome je potrebno, putem programa menadžmenta znanja, značajno je unapredilo oroduktivnost i kreativnost zaposlenih.	Produktivnost, inovativnost	Nizak

Kao što vidimo iz navedenih primera, uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju i navedeni primeri iz prakse treba da posluže kao putokaz za njihovo postizanje.

Možemo izvesti zaključak da menadžment znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere. Gotovo da u literaturi postoji apsolutna saglasnost teoretičara da efikasnost i uspeh programa menadžmenta znanja zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju. Naime, velika je verovatnoća da će, ukoliko lideri kompanije ne uvide značaj programa menadžmenta znanja, kao i potencijalne benefite za organizaciju, sam program biti osuđen na neuspeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva. Na osnovu analize teorijskih izvora, posebno lanca znanja, možemo zaključiti da je uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse. Liderstvo samo u saradnji sa ostalim aktivnostima menadžmenta znanja može doprineti uspehu ovog programa, ali mišljenja smo da ipak treba naglasiti stav da je "korporacija senka čoveka na vrhu", po rečima A. Millera.

Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospešuje program menadžmenta znanja mora da razreši jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Naime, još je Makijaveli postavio pitanje da li je za lidera bolje da bude voljen ili da ga se sledbenici plaše. Njegov zaključak je da ukoliko lider ne može da bude oboje (a samo nekolicina ljudi to može), onda je mnogo efikasnije ovo drugo – da ga se sledbenici plaše.[263] Zapravo, radnici znanja ne reaguju pozitivno na rigidne mere kažnjavanja i nagrađivanja, kao što u njihovom radu ne postoji ni jednostavan sistem nagrađivanja na osnovu jasnog merenja produktivnosti. Dakle, kod radnika znanja sve je zasnovano na kreativnosti i odnosima poverenja. Stoga se i lider ne može striktno pridržavati jednog, tačno zacrtanog i predvidljivog stila upravljanja, već ga mora, prateći signale iz okruženja i signale koje šalju sami radnici znanja, prilagođavati datoj situaciji, naravno u skladu sa svojim limitima i sposobnostima. Lider u promenjivom i kompleksnom poslovnom okruženju mora da bude sposoban da vidi neobične potencijale u običnim ljudima i da svoje odluke donosi uz balans između idealizma i pragmatizma. Ili kako neki autori nazivaju ovaj model liderstva "liderstvo iz pozadine", definišući ga kao liderstvo koje omogućava kreiranje takve organizacione kulture u kojoj će različiti ljudi u različitim trenucima, a u zavisnosti od zahteva okruženja, njihovih stremljenja, sposobnosti, veština i pravaca inovacije, izaći na čelo grupe i voditi je u pravcu u kome je potrebno.[264] Ovo je možda način, da radnici znanja u potpunosti dođu do izražaja, da benefiti od programa menadžmenta znanja postanu vidljivi, a zajedničko znanje

[263] Snook. S.A., Love and Fear and the Modern Boss, *Harvard Business Review.Leadeship & Strategy for the Twenty – First Strategy*, januar 2008., str. 16

[264] Hill, L.A., Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, *Harvard Business Review.Leadeship & Strategy for the Twenty – First Strategy*, januar 2008., str. 123 – 129.

dostupno svima u organizaciji doprinese stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju i efektivnijem i efikasnijem donošenju odluka.

Možda najbolju sliku liderstva u ekonomiji znanja dao je Peter Drucker koji posao rukovodioca organizacije poredi sa poslom upravljanja operom."Tu su vaše zvezde i vi ne možete da im izdajete naređenja; imate i ansambl i orkestar; imate ljude koji rade iza scene; i imate publiku. Svaka od ovih grupa je posve različita. Ali didrigent opere ima partituru i svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizvele željeni rezultat. To je ključ razumevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je manje ili više važan, već ko je za šta važan. Ne radi se o uzdržavanju od izdavanja naređenja, već treba znati kada naređenje treba dati, a kada se prema nekom treba odnositi kao prema partneru."[265]

Cilj istraživanja ove doktorske disertacije, u delu koji se odnosi na ukazivanje na korelaciju između liderstva i uspešne implementacije programa menadžmenta znanja, odnosi se na pokušaj da u preduzećima u Srbiji koja su bila predmet našeg istraživanja, istražimo postojanje onih karakteristika liderstva koje smo, zahvaljujući teorijskom istraživanju, utvrdili kao pozitivne i kao osobenosti liderstva koje mogu pospešiti efikasnost programa menadžmenta znanja. Na taj način ćemo pokušati da potvrdimo hipotezu ove doktorske disertacije, po kojoj je liderstvo jedan od ključnih faktora uticaja na program menadžmenta znanja (pored korporativne kulture, menadžmenta ljudskih resursa, informacionih tehnologija i kontrole) i samog programa. Dakle, istraživanje će nam pomoći da utvrdimo:

- da li je liderstvo u preduzećima u Srbiji okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentske prednosti savremene organizacije,
- da li postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu,
- da li se u preduzećima u Srbiji neguje otvorena komunikacija i poverenje,
- da li se u preduzećima u Srbiji neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i
- da li se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

Pharma-co

Pharma-co je farmaceutska kompanija u Velikoj Britaniji. Sredinom 90-tih godina doneta je odluka o implementaciji novog informacionog menadžment sistema. Glavni razlog koji se isticao za predviđene promene, bio je da promena njihovog tržišta zahteva odgovarajuće promene u delatnosti kako bi se unapredila njihova konkurentska sposobnost. Važna figura u ovom projektu bio je rukovodilac na radnom mestu *World Manufacturing Director*, koji je, u vreme započinjanja projekta, bio relativno kratko vreme zaposlen u kompaniji. Kao deo strategija na duži rok *Pharma-co*, sa svim komercijalnim i finansijsko zahtevnim koracima, bilo je neophodno upoznati top menadžment. Imenovanje *World Manufacturing Directora* bilo je deo te strategije. Međutim, otpor predviđenim promenama pojavio se od strane srednjeg nivoa menadžmenta unutar proizvodne funkcije. Oni su sugerisali da su ovakve promene potpuno nepotrebne i da *Pharma-co* može da zadrži svoju konkurentsku prednost rafokusirajući se na razvoj i proizvodnju tehničkih inovativnih proizvoda. Tradicionalna kultura koja je istorijski bila dominantna unutar ove kompanije, dakle, bila je skoncentrisana oko proizvodnje.

[265] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 70.

Ovo je bila samo jedan od teškoća koje su bile pred uvođenjem novog informacionog sistema i programa menadžmenta znanja u *Pharma-co*. Proizvodnja ove kompanije bila je orjentisana širom Evrope, Azije i Severne Amerike, sa najvećom koncentracijom na Veliku Britaniju i Ameriku. Potreba za virtuelnim radom bila je neminovna. Korišćen je veliki broj različitih kanala komunikacije kako bi se olakšalo razvoj socijalnih veza i deljenja znanja, uključujući e-mail, video konferencije, telefonske razgovore, konferencije, kao i sastanke licem u lice. Projekt menadžeri su morali da putuju mnogo kako bi se sastali sa članovim svojih timova širom sveta. Dok je projekat napredovao relativno uspešno, elektronsko posredovanje se susretalo sa velikim izazovim i teškoćama. Prvo, video konferencije su bile dostupne u samo dva proizvodna centra, pa je bilo nemoguće uključiti sve članove projektnog tima da ih koriste. Drugo, projekat je razvio rutinu održavanja nedeljne telefonske konferencije svih članova tima. Ali, projekt menadžer je otkrio da ovaj vid komunikacije ima svoje teškoće, uglavnom zbog gubitka nekih socijalnih znakova i obeležja. Zapravo, telefonske konferencije onemogućavaju uvid u reakcije sagovornika, nemoguće je proveriti da li sagovornici zaista rade ono što i govore, da li su optimisti ili pesimisti u vezi sa projektom. Treće, govorna razlika umnogome je komplikovala komunikaciju i deljenje znanja, posebno imajući u vidu raziičite definicije i značenja termina između američkih i engleskih članova tima.

I pored ovih i mnogih drugih specifičnosti i teškoća, razvijen sistem menadžmenta znanja doneo je ovoj kompanije mnoge koristi i benefite.

Preuzeto iz: Hislop. D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 34-25, 115-116.

U narednom poglavlju predmet našeg teorijskog istraživanja biće utvrđivanje značaja koji informacione tehnologije imaju za uspešnost programa menadžmenta znanja.

POGLAVLJE

7

Značaj informacionih tehnologija za uspešnost programa menadžmenta znanja

- **Informacioni sistem versus sistem menadžmenta znanja**
- **Informacioni alati u osnovnim fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja**

Socijalna priroda znanja naglašavana je već više puta u ovom radu. Veoma važnu ulogu u širenju i deljenju znanja, u učenju i unapređivanju znanja, organizovanju postojećeg i prikupljanju novog znanja ima, svakako, tehnologija. Značaj i korisnost tehnologije posebno se apostrofira naročito pri analiziranju osnovnih elemenata menadžmenta znanja. Ne samo da se ističe kao jedan od osnovnih elemenata koncepta menadžmenta znanja, uz ljude i procese, već se, apostrofirajući značaj tehnologije u upravljanju znanjem, ponekad i zanemaruje socijalna i ljudska priroda znanja. Iako, nesporno, informacione tehnologije pružaju moćnu snagu i tehniku koja igra važnu ulogu u strategiji menadžmenta znanja, ipak projekti rukovođeni isključivo ovakvom orjentacijom i perspektivom i negiranjem strategijskog vođenja i ljudskog faktora, često u praksi propadaju. Znanje potiče isključivo od čoveka koji je sposoban da ga stvara povezujući informacije, koristeći iskustvo, nove ideje, koncepte, intuiciju, povezujući ga sa drugim znanjem, donoseći sudove i stavove, preuzimajući odgovarajuće akcije na osnovu znanja. Tehnologija se posmatra kao nužno i neophodno sredstvo u upravljanju znanjem definisanim na ovaj način. O tome kakva je i kolika uloga informacionih tehnologija u literaturi postoje različita shvatanja.

Definišući osnovne elemente menadžmenta znanja i nazivajući ih DNA menadžmenta znanja, Michael Stankosky navodi tzv. četiri stuba ovog koncepta: liderstvo (menadžment), organizaciju, učenje i tehnologiju. Objašnjavajući upotrebu tehnologije, autor posebno naglašava značaj tehnologija koje imaju za cilj podržavanje i omogućavanje strategije i aktivnosti menadžmenta znanja, a posebno one koje podržavaju saradnju i kodifikaciju strategija i funkcija menadžmenta znanja.[266]

Thomas Davenport i Laurence Prusak smatraju da je menadžment znanja mnogo više od tehnologije, ali da tehnologija (ili "*techknowledgy*" kako je nazivaju) predstavlja važan deo menadžmenta znanja. Osnovni zadatak tehnologije koja se primenjuje u menadžmentu znanja je da znanje koje se nalazi ili u umovima pojedinaca ili u dokumentima, učini široko dostupnim svima u organizaciji. S obzirom na vrednost dodatu od strane čoveka (kontekst, iskustvo, interpretacija) koja transformiše podatak i informaciju u znanje, sposobnost tehnologije da usvoji i sumira ove ljudske dodatke, ovu tehnologiju čini posebno odgovarajućom za poslovanje sa znanjem. Autori naglašavaju da uloga ljudi u tehnologijama menadžmenta znanja je od krucijalnog značaja za njihov uspeh.[267]

Autor Heejun Park smatra da stvaranje, čuvanje i deljenje znanja unutar i između različitih društava znanja zahteva koordinirani menadžment i razmenu prećutnog i eksplicitnog znanja. Tehnologija menadžmenta znanja, prema navedenom autoru omogućava protok eksplicitnog i prećutnog znanja kroz četiri modela konverzije – socijalizaciju, eksternalizaciju, kombinaciju i internalizaciju. Iako kompanije primenjuju veliki broj tehnologija da bi maksimizirale benefite od menadžmenta znanja, ipak ta upotreba nije uvek uspešna. Preterano naglašavanje tehnologije, bez ugrađivanja ostalih kritičnih elemenata (poslovna strategija i liderstvo, organizaciona struktura i učenje) mogu rezultirati neuspešnom implementacijom programa menadžmenta znanja.[268]

Izražavajući svoj stav o važnosti informacionih tehnologija, ali ipak dajući prednost čoveku u procesu stvaranja znanja, autor čije se ime najčešće vezuje za menadžment znanja, Karl Erik Sveiby, smatra da su ljudi počeli da shvataju da su ljudi, a ne informacioni sistemi, jezgro stvaranja vrednosti. Sve više ljudi shvata da efikasnost putem informacionih tehnologija nije dovoljna. Prava vrednost za kompanije i društvo stvara se jedino kreiranjem okruženja koje će da omogući ljudima da stvaraju i dele znanje.[269]

---

[266] Stankosky, M. (2005) Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research,* Stankosky, M. (ed.) Elsevier, str. 6.

[267] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know,* Harvard Business School Press, str. 123 - 129.

[268] Park, H. (2005) Knowledge Management Technology and Organizational Culture, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research,* Stankosky, M. (ed.), str. 143.

[269] Lelic, S. (2002) The knowledge: Karl – Erik Sveiby, *Knowledge Management,* Volume 6, Issue 1. Dostupno na www.providersedge.com. Preuzeto sa sajta 1.4.2008.

Na osnovu ove teorijske analize možemo zaključiti da menadžment znanja ne možemo poistovetiti sa tehnologijom niti da se velikim ulaganjima u tehnologiju može obezbediti uspešnost programa menadžmenta znanja. Ipak, uloga i uticaj informacione tehnologije na program menadžmenta znanja je veliki i ovaj element koncepta menadžmenta znanja zaslužuje veliku pažnju, ali samo ako se razmatra u kontekstu preostala dva elementa – ljudi i procesa. To znači da tehnologija kao sredstvo kojim se olakšava upravljanje znanjem ima svoje mesto u menadžmentu znanja, samo ako se uzme u obzir sposobnost čoveka da kreira i deli znanje i da kroz navedene procese stvara dodatnu vrednost za organizaciju.

Globalbank

Globalbank je nemačka, globalno orjentisana i prostorno-geografski razuđena banka koja ima svoja predstavništva u preko 70 zemalja širom sveta. Upravo ovo je bilo i glavno polazište odluke top menadžmenta sredinom 90-tih godina da je neophodno unaprediti nivoe i koordinaciju deljenja znanja među divizijama. Ključni element ove strategije bio je razvoj globalnog intraneta, projekta podržanog od strane IT osoblja cele kompanije. Ova banka počinje uveliko da ulaže u intranet tehnologije, kao način obezbeđivanja znanja širom svojih poslovnih jedinica. Ovaj projekat predstavlja jedan od izuzetno uspešnih sistema menadžmenta znanja zasnovanih upravo na intranetu.

IT funkcija *Globalbanke* je jako velika, zapošljava 1500 ljudi u Amsterdamu, gde joj je i sedište, i oko 5000 ljudi širom sveta. U takvim uslovima gotovo ultimativna je bila potreba za sistemom menadžmenta znanja, kao podrška IT osoblju, razuđenom, kako geografski tako i poslovno, a koji su uključeni u srodne i slične poslove, ali za različita odeljenja i divizije.

Jedna od glavnih teškoća koja se javljala tokom ovog projekta bila je što je *Globalbank* tokom svoje istorije izgradila jaku divizionu autonomiju svojih organizacionih delova. Divizije su poslovale potpuno nezavisno jedna od druge, imale su svoje poslovne prakse, IT sisteme, intranet sajtove. U takvim uslovima, mnogo je jače bilo prisustvo osećaja identiteta koje su menadment i osoblje imali za svoju diviziju, nego za korporativnu grupu kao celinu.

Objektivne pretpostavke u odnosu na potrebno znanje bile su očigledne i to u više smerova. Prvo, u pogledu traženog znanja, projektni tim je morao da izgradi koncepciju znanja koja je bila u skladu sa pretpostavkom o relevantnom znanju koje je potrebno kodifikovati. Drugo, postojao je veliki tehnološki naglasak na projektu, koji je pretpostavljao da znanje koje će biti kodifikovano treba da bude pohranjeno i sačuvano u bazama podataka povezanim intranet sistemom. Veliki deo ovog projekta odnosio se na kategorizaciju znanja korišćenjem indeksnog sistema koji bi zaposlenima olakšao traženje znanja koje im je potrebno. Treće, zahtevalo se da se deljenje znanja obavlja prvo kroz delovanje osoblja koje kodifikuje svoje znanje, a zatim da se to znanje postavlja u baze podataka kojima bi ostalo osoblje imalo mogućnost pristupa i adekvatnog korišćenja.

Jednom razvijen i implementiran sistem imao je relativno veliki uspeh, a za IT osoblje koje ga je svakodnevno koristilo, predstavlja veliku podršku u njihovom radu.

Preuzeto iz: Hislop. D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 24 – 25, 76 – 77.

7.1 Informacioni sistem versus sistem menadžmenta znanja

Sistem menadžmenta znanja, generalno govoreći, je svaki organizacioni informacioni sistem koji integriše različite procese znanja u cilju rešavanja jednog ili više poslovnih problema.[270] Šire posmatrano, ciljevi uspostavljanja i razvijanja sistema menadžmenta znanja su usvajanje, stvaranje i deljenje imovine znanja; lociranje relevantnog znanja; obezbeđenje okruženja za razmenu znanja;

[270] Mattison, R. (1999) *Web Warehousing and Knowledge Management*, McGraw-Hill

povezivanje ljudi sa relevantnim interesima i/ili veštinama i olakšavanje i/ili podržavanje inteligentnog rešavanje problema, tj. donošenje odluka.[271]

7.1.1 Razlike i sličnosti između konvencionalnog informacionog sistema i sistema menadžmenta znanja

Veoma je bitno utvrditi sličnosti, ali i bitne razlike između konvencionalnog informacionog sistema i sistema menadžmenta znanja. Tako u daljem tekstu navodimo nužne razlike:[272]

1. Angažovanje na sistemima u konvencionalnom smislu, zahteva delovanje sa podacima i informacijama nabavljenim od korisnika. Njihovo korišćenje umnogome zavisi od analize rešenja. Kod sistema menadžmenta znanja posluje se sa znanjem usvojenim od ljudi koji poseduju poznato znanje u organizaciji. Korišćenje znanja, u ovom slučaju, zavisi od samih ljudi.
2. Glavna veza kod izgradnje informacionog sistema ostvaruje se sa novim korisnikom koji poznaje problem, ali ne i rešenje. U suprotnom, kod izgradnje sistema menadžmenta znanja, nagalasak je na povezanosti sa osobom koja zna i problem, ali i rešenje.
3. Razvoj konvencionalnog sistema je sekvencijalan i sastoji se iz pojedinačnih koraka koji se odvijaju po određenom redu. Sistem menadžmenta znanja je inkrementalni i interaktivan, ne gradi se u nekoliko velikih koraka, već evolvira ka konačnoj formi.
4. U razvoju konvencionalnog informacionog sistema, testiranje nastupa na kraju ciklusa, nakon što je sistem izgrađen. Kod sistema menadžmenta znanja, testiranje evoluirajućeg sistema vrši se od početka ciklusa.
5. Razvoj i održavanje sistema kod konvencionalnog informacionog sistema je mnogo više ekstenzivno nego kod sistema menadžmenta znanja. Održavanje sistema menadžmenta znanja je povereno onome ko svoje znanje deli sa drugima, i njegov posao je da osigura pouzdanost sistema i da ga unapredi prema standardima.
6. Konvencionalni informacioni sistem je usmeren na proces i dokumantovano orjentisan sistem čiji je osnovni cilj da se obezbedi protok podataka. Sistem menadžmenta znanja je orjentisan na rezultat.
7. Razvoj konvencionalnog sistema ne podržava alate kao što je brzi prototip zato što se sastoji iz seta koraka koji slede. Sistem menadžmenta znanja koristi brzi prototip, menja se u hodu i na taj nači usavršava, sve dok ne bude spreman za upotrebu. Na taj način prototip evoluira u konačni sitem menadžmenta znanja.

Međutim, neophodno je navesti i bitne sličnosti koje postoje između informacionih sistema, u tradicionalnom smislu reči, i sistema menadžmenta znanja:

1. Oba sistema počinju sa problemom i završavaju se rešenjem. Rešenje problema značajno utiče na dobrobit i pojedinca i organizacije kao celine.
2. Nakon strategijskog planiranja, rana faza u ciklusu konvencionalnog informacionog sistema je prikupljanje informacija da bi se jasno razumeo problem i zahtevi korisnika. Početna faza sistema menadžmenta znanja zahteva prukupljanje znanja, koje će kasnije postati osnova baze znanja u organizaciji. I informacije i znanje moraju biti po redu prikazani i predstavljeni da bi sistem dao rezultate.
3. Verifikacija i validacija sistema menadžmenta znanja slična je testiranju konvencionalnog sistema. Verifikacija treba da osigura da u sistemu menadžmenta znanja nema grešaka, a validacija sistema treba da osigura da se zahtevima korisnika izašlo u susret. Metodi verifikacije i validacije koji se koriste u praksi, veoma su slični kod oba sistema.

[271] Tsui, E. (2003) Tracking the Role and Evolution of Commercial Knowledge Management Software, *Handbook on Knowledge Masnagement, 2, Knowledge Directions,* Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 7.
[272] Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management,* Pearson. Prentice Hall, 62 – 65.

4. Kod oba sistema velika pažnja se posvećuje izboru odgovarajućih metoda za dizajniranje sistema.

7.1.2 Razlike između korisnika informacionog sistema i radnika znanja

Da bismo bolje objasnili sličnosti i razlike između informacionog sistema i sistema menadžmenta znanja, potrebno ih je razmotriti sa aspekta njihovih korisnika: korisnika informacionog istema i radnika znanja (eksperata). Korisnici (informacionih sistema) i radnici znanja imaju dosta i sličnosti i razlika među sobom. Na primer, kada govorima o pojmu sarađivanja i kooperativnosti, korisnik informacionog sistema mora da obezbedi informacije ili dokumenta potrebna za izgradnju uspešnog informacionog isistema. Nasuprot tome, radnik znanja već poseduje znanje koje treba da se deli sa drugima. Glavna razlika je u tome što radnici znanja, tj. eksperti, nemaju isti interes za sistem kao korisnici. U najvećem broju slučajeva, ekspert neće biti i finalni korisnik sistema. Razlike između korisnika informacionog sistema i radnika znanja možemo videti u tabeli 7-1:

Tabela 7-1 Komparacija osobina korisnika i eksperata[273]

Osobina	Korisnik	Ekspert
Zavisnost od sistema	Visoka	Niska do potpumo slaba
Kooperativnost	Uglavnom kooperativni	Kooperativnost se ne zahteva
Tolerancija za neodređenost	Niska	Visoka
Znanje o problemu	Visoko	Prosečno / nisko
Doprinos sistemu	Informacije	Znanje / stručnost
Korisnik sistema	Da	Ne
Stoji na raspolaganju tokom izgradnje sistema	Rado na raspolaganju	Nerado na raspolaganju

7.2 Informacioni alati u osnovnim fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja

Sredstva ili alate menadžmenta znanja možemo podeliti prema pojedinim fazama u životnom ciklusu menadžmenta znanja. Tako je *Ashok Jashapara*[274] grupisao različite tehnologije prema njihovoj sposobnosti da izvedu pojedine funkcije menadžmenta znanja kao što su organizovanje, osvajanje i stvaranje, analiziranje, čuvanje i deljenje znanja.

7.2.1 Organizovanje sredstava menadžmenta znanja

Ontologija i taksonomija

Znanje dolazi u različitim formama: strukturisano, polustrukturisano ili nestrukturisano. Da bi se ovakvo znanje organizovalo počinje se sa prikupljanjem znanja i iznalaženju načina da se znanje grupiše, obeleži i kategorizuje na određen način. Moguće je prezentovati šemu pojmovnog leksikona izraza i pojmova i veza između njih koje predstavljaju znanje. To se naziva "mapom znanja" ili "ontologijom". Da bi se izbegle situacije u kojima svako na svoj način organizuje znanje u zavisnosti od svog shvatanja i perspektive gledanja na stvari, razvija se ontologija koja pokazuje određeni nivo organizovanja informacija, menadžmenta i razumevanja. Taksonomija znanja sadrži hijerarhijsku klasifikaciju pojmova koji su tako postavljeni da jasno ukazuju na međusobne veze između pojmova.

[273] Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*, Pearson. Prentice Hall, 65.
[274] Šire, Jashapara, A., *Knowledge management, an Integrated Approach*, Prentice Hall, 2004., str. 89-127.

7.2.2 Sredstva menadžmenta znanja u fazi osvajanja i stvaranja znanja

Kognitivne mape

U bilo kojoj oblasti znanja, svako od nas ima svoju sopstvenu ontologiju ili kognitivnu mapu za određenu oblast. Mapa predstavlja vizuelno predstavljanje određene oblasti interesovanja ili znanja, koje čini mentalno eksplicitnim koncepte koji egzistiraju unutar određene oblasti znanja, kao i međusobne veze između njih. U mnogim slučajevima, ove mape su verovatno prećutne (*tacit*) i neartikulisane unutar pojedinca ili unutar organizacije. Ovo prećutno znanje, u stvari je ključ konkurentske prednosti, teško ga je artikulisati, imitirati, specifične je sadržine i ima direktnu praktičnu vrednost. Kognitivne mape predstavljaju sredsvo kojim se pruža mogućnost da se prezentira znanje pojedinca, kao i njegovo iskustvo i pogled na realno stanje stvari. Proces kognitivne mape bazira se na Kelijevoj teoriji (*Kelly's personal construct theory*, 1955) gde se tehnika strukturiranja zasniva na premisi: "Kako da znam šta mislim, dok ne čujem šta govorim?"

Iskladištenje informacija

Cilj iskladištenja informacija jeste iznošenje informacija, tj. prikazivanje znanja koje može biti korisno ili relevantno za korisnika. Iskladištenje informacija se sastoji iz dva procesa: prvog, indeksiranje baze podataka koje olakšava lokaciju teksta ili dokumenta i drugog, rešavanje potreba korisnika informacija u formi pitanja kroz algoritme i rangiranje reziultata u formi relevantnoj za korisnika.

Brzina potrage (*Search engines*)

Velika količina informacija koja se može dobiti preko Interneta mora biti dostupna na najbrži mogući način. Zato se i pretraga preko Interneta vrši tragajući za indeksom, a ne za celim tekstom, jer bi to znatno usporilo proces dobijanja potrebnih informacija. "*Search engines*" se zasniva na "*crawler – indexer architecture*" koji šalje zahtev web serveru tražeći nove ili apdejtovane stranice. Najčešće se zahtev sastoji iz dve reči. *The search engine* procesuira indeks kroz veliki broj algoritama i rangira dobijene rezultate.

Agent tehnologija

Agenti su kompjuterski sistemi koji su sposobni da samostalno deluju u određenom, datom okruženju da bi izvršili postavljeni zadatak. Ovakvi sistemi mogu delovati bez intervencije čoveka. U osnovi ovi sistemi veliki kompleks problema dele na manje, jednostavnije i pogodnije za rešavanje. Svaki unos podataka od strane korisnika ovakav sistem tretira kao novu lekciju, i, nakon izvesnog vremena, sistem je sposoban da predvidi ponašanje korisnika na osnovu unetog obrasca.

Personalizacija

Glavni cilj svih tehnologija koje se zasnivaju na personalizaciji jeste da se sa velikom preciznošću predvide potrebe i želje svakog korisnika. U informacionom smislu, tehnologije zasnovane na personalizaciji mogu da se koriste za skraćivanje vremena traženja informacija pojedinih kategorija. Ova tehnologija može da prečisti potragu za određenim informacijama pomoću tačno određenih, ključnih reči koje se koriste u traženom dokumentu.

7.2.3 Sredstva menadžmenta znanja u fazi evaluacije znanja

***Case – based resoning* (CBR)**

CBR nudi tehniku prikupljanja i čuvanja prošlih problema, njihovih rešenja kao i logiku koja je prethodila njihovom rešavanju. Korisnik ukucava opis postojećeg problema i proverava da li se rešenje sličnog problema iz prošlosti može primeniti na aktuelni problem. Ukoliko slučaj iz prošlosti može da pomogne, aktuelan problem, sa svojom procenom i rešenjima dodaje se postojećem problemu za dalje slične situacije u budućnosti.

***Online analytical processing* (OLAP)**

OLAP tehnika se koristi kada se veliki broj podataka želi analizirati iz različitih perspektiva, npr. u slučaju organizacije koja ima trideset proizvoda u pet regiona, a potrebno je analizirati sve ove činioce u odnosu na faktor prodaje, troškova i profita.

Otkrivanje znanja u bazama podataka (*data mining*)

Termin "*data mining*" je slično posmatranju, traganju i otkrivanju novih stvari kod čoveka i podrazumeva prečišćavanje uočenih podataka, analizu podataka, interpretaciju i integraciju rezultata. Alati i sredstva koja se koriste u otkrivanju znanja u bazama podataka su jednostavna, koncizna i laka za upotrebu. Mogu biti: ekspertski sistemi, drvo odlučivanja, pravila indukcije, genetički algoritam i genetičko programiranje, neuro mreže, asocijativne memorije i tehnika klastera.

Machine-based learning

Ovaj vid tehnoloije pogodan je za probleme kod kojih se vrlo malo zna o određenoj oblasti iz koje problem potiče. Ova tehnologija je u stalnom razvoju i svoju primenu nalazi u mnogim bazama podataka.

7.2.4 Sredstva menadžmenta znanja u fazi deljenja znanja

Internet, intranet i ekstranet

Internet, intranet i ekstranet kao najrasprostranjeniji vidovi komunikacije i deljenja znanja i informacija u savremenom poslovnom svetu.

Text based conferencing

Text based conferencing predstavljaju konferencijske kanale kroz koje pojedinci mogu deliti svoje znanje i informacije.

Groupware tools

Groupware tools ohrabruju saradnju među ljudima da povećaju deljenje znanja među sobom. Kao koncept ima tendenciju da se primeni na informacionu tehnologiju koja podržava saradnju, komunikaciju i koordinaciju aktivnosti kroz prostor i vreme, kao što se prenose i same informacije. Dve osnovne tehnologije koje se koriste su e-mail i *Lotus Notes*.

Videokonferencije

Videokonferencije omoućavaju da dva ili više korisnika čuju vide jedni druge preko svojih kompjutera i na taj način sarađuju i međusobno dele znanje ne napuštajući pri tom svoj radni prostor.

Ekspertske "žute strane" (*expertise yellow pages*)

Da bi se omogućilo deljenje znanja unutar organizacije često je potrebno naći pojedince ili grupe iz jednog dela organizacije koje poseduju potrebno znanje i veštine koje su potrebne u drugom delu organizacije. U tom smislu, "žute strane" sadrže listing svih zaposlenih u oranizaciji, sa pregledom njihovih znanja i veština. Pristup ovim podacima imaju svi zaposleni koji imaju šifru za ulaz u ovaj intranet sistem.

E-learning

E-learning je generički naziv koji se koristi da opiše *on line* učenje, treninge bazirane na kompjuterima i web obuku. *E – learning* predstavlja primenu internet tehnologije sa ciljem da podrži širenje učenja, veština i znanja. *E-learning* ne mora neminovno da zavisi od Interneta, već je

tendencija da se koriste različite tehnoloije učenja kao što su: mentorstvo, pričaonice, ekspertske diskusije, *web* seminari, susreti *on line* i virtuelne učionice.

SAP

SAP (nem., *Systeme, Anwendungen und Produkte*, u prevodu Sistemi, Aplikacije i Proizvodi u Data Processingu) emaje vodeća svetska kompanija za proizvodnju softvera za elektronsko vođenje poslovanja. Glavni proizvod SAP-a je *MySAP ERP*, program koji pruža kompletan set funkcionalnosti za poslovnu analitiku, finansije, upravljanje kadrovskim resursima, logistiku i korporativne servise. Sve veći broj modernih organizacija okreće se korišćenju SAP-a, koji omogućava maksimalno deljenje znanja u organizaciji i izuzetno visoku dostupnost podataka. SAP je danas u stanju da pokrije sve ono što se u poslovanju firme dešava, uvažavajući pri tom osobenosti različitih privrednih grana i zahvaljujući posebnim industrijskim rešenjima koja na standardne funkcionalnosti dodaju one koje su svojstvene samo pojedinoj grani industrije. SAP ima standardni deo ERP sistema R/3 sistem sa sledećim modulima : FI-finansije, CO-kontroling, SD-prodaja i distribucija, MM-nabavka i upravljanje materijalima, HR-ljudski resursi, PR-project manager, IM-upravljanje investicijama, i mnoštvo modula specifičnih namena kao CRM i mnoga industrijska rešenja. Osnovna ideja vodilja bila je da se svaka informacija u sistem unosi samo jednom, na samom njenom izvoru i da se sistem brine o tome da je pripremi i prosledi na sva mesta na kojim je ona potrebna. U samom rešenju, u toku godina kumulirala su vrlo široka poslovna znanja i najbolja poslovna praksa koja je sada na raspolaganju svim korisnicima rešenja, u funkciji optimalizacije poslovnih procesa i podizanja ukupnog kvaliteta poslovanja. SAP omogućava zaposlenima, klijentima i poslovnim partnerima da uspešno rade zajedno, bilo gde i u bilo koje vreme.

Wikis

Sve više organizacija kao sredstvo za deljenje znanja, koriste tzv. "wikis". Wikis su on-line baze podataka koje na najjednostavniji način mogu da se dopunjuju i menjaju korišćenjem bilo kog *Web browser-a*. Najpoznatiji "wiki" danas je, svakako, on-line enciklopedija Wikipedia. Međutim i veliki broj organizacija, od *Microsofta* do *FBI*, koriste "wiki" da sakupe znanje svojih zaposlenih i na taj način stvore prostor za njih u kome će ono moći da se sastaju i sarađuju u vezi sa najrazličitijim pitanjima, od planiranja sastanaka, dokumentovanja najbolje prakse, pa do *brainstorming-a* novih proizvoda i procesa. U aprilskom broju HBR, osnivač Wikipedie, Jimmy Wales, iznosi svoje pozitivno mišljenje o narastajućem trendu osnivanja "wikis" unutar organizacija i navodi predviđanja da će ih do 2009. godine imati polovina kompanija u Americi. Kao dobre strane ovog vida deljenja znanja on navodi mogućnost prenošenja i deljenja bilo koje vrste znanja, što se posebno omogućava otvorenošću, fleksibilnošću, kolaborativnošću ovog sistema, posebno u situacijama gde postoji geografska i prostorna udaljenost. Svakako, dobre strane ovog načina deljenja znanja, a koje su se već uveliko potvrdile u praksi, doprineće njegovoj sve većoj upotrebi u budućnosti.

7.2.5 Sredstva menadžmenta znanja u fazi čuvanja znanja

***Data warehouses* (Skladištenje podataka)**

Skladište podataka je velika baza podataka koja sadrži veliki broj informacija koje potiču iz širokog spektra izvora. Ideja je da skladištenje podataka služi kao "magacin" podataka koji se mogu koristiti za potrebe različitih analiza. Karakteristike skladišta podataka su:

- Subjektivna orjentacija – podaci mogu biti organizovani među poslovnim subjektima
- Uniformnost – zajednički podaci značajni za različite vrste primene
- Vremenska promenljivost – podaci se apdejtuju i konstantno su promenljivi
- Nestalnost – podaci koji su u skladištu podataka uvek se mogu povratiti iz njega

Vizualizacija

Vizualizacija je tehnologija koja omogućava korisnicima da razumeju kompleksnost informacija kroz korišćenje bogate kompjuterske grafike.

Dosadašnja teorijska analiza nas je učvrstila u verovanju da uspešan program menadžmenta znanja zahteva neophodnu upotrebu savremenih informacionih tehnologija. Uloga ovih tehnologija je od velikog značaja u svim fazama menadžmenta znanja, ali za faze deljenja i čuvanja znanja možemo naglasiti da je njihova primena nezamenjiva. Međutim, sama primena tehnologije, a bez dovoljnog obraćanja pažnje na prirodu, karakter i specifičnost znanja kao ljudske, socijalne kategorije, neminovno dovodi do neuspeha programa menadžmenta znanja. To se potvrdilo i u našem dosadašnjem teorijskom istraživanju gde smo naveli mišljenja velikog broja autora koji su saglasni u tome da je tehnologija veoma važan faktor za uspešnost menadžmenta znanja, ali samo ukoliko je u kombinaciji sa čovekom i njegovim sposobnostima kreativnog i inovativnog stvaranja znanja.

U delu praktičnog istraživanja ove doktordke disertacije cilj nam je da utvrdimo u kojoj meri se u preduzećima u Srbiji koriste informacione tehnologije i da li se njihovo korišćenje u cilju deljenja znanja u organizaciji, može definisati kao rezultat prakse ili, možda, programa menadžmenta znanja. Takođe, navođnjem vrsta informacionih tenhologija i informatičkih programa koji se koriste, pokušaćemo da utvrdimo postojanje onih sredstava i tehnika koje se u najvećem broju slučajeva vezuju sa samim programom menadžmenta znanja, kao što su *communities of practice*, "žute strane", *data warehouses*, SAP itd.

U narednom poglavlju predmet našeg istraživanja biće kontrola i uticaj koji ima i može imati na uspešnu implementaciju i efektivnost programa menadžmenta znanja.

POGLAVLJE

8

Kontrola i menadžment znanja

- **Pojam, proces i vrste kontrole**
- **Proces menadžmenta znanja i kontrole**

Svedoci smo mnogobrojnih promena koje sobom donosi ekonomija znanja, kako u načinu poslovanja organizacija, tako i u njihovoj unutrašnjoj strukturi, odnosu prema konkurenciji i promenjivom tržištu. Kompleksne korporativne organizacije svoju složenost u tehnološkom, ekonomskom i socijalnom smislu, pokazuju i u odnosu prema konstituisanju funkcije kontrole. Još je Peter Drucker primetio da je jedna od ključnih tačaka koje će obeležiti upravljanje organizacijama u ekonomiji znanja, pored transformacije upravljanja, novih pristupa informacijama, uspona radnika znanja i integracija, upravo funkcija komande i kontrole.[275] Drucker, dalje, primećuje da je već svim učesnicima u savremenim poslovnim procesima jasno da niko ne može da komanduje svojim partnerima. Rukovodioci, takođe, moraju da shvate kada treba da naređuju, a kada da budu partneri. Ovako postavljeni partnerski odnosi nameću i pitanje kako kontrolisati partnera, tj. kako kontrolisati ravnopravnog učesnika u poslovnim procesima organizacije bazirane na znanju.

8.1 Pojam, proces i vrste kontrole

Kontrola, kao funkcija u menadžmentu, iako poslednja po redosledu, nikako se ne sme smatrati manje važnom od ostalih menadžment funkcija (planiranje, organizovanje i vođenje). Naprotiv, značaj kontrole je veliki, posebno ako se ima u vidu činjenica da je upravo kontrola funkcija kojom se proverava uspešnost svega što je isplanirano. Zato se u literaturi često i navodi da su planiranje i kontrola "dve strane iste medalje", jer kontrola zahteva nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti u organizaciji sa ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno, utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja organizacije.[276] Najkraće rečeno, kontrola predstavlja utvrđivanje standarda, utvrđivanje i merenje odstupanja u odnosu na standarde, analiziranje uzroka tih odstupanja, kao i, ukoliko je potrebno, preduzimanje korektivnih akcija.

Savremeni menadžer na kontrolu gleda kao na aktivnost bez koje upravljanje nije moguće, niti može biti uspešno. Kontrolna funkcija utemeljena na upoređivanju željenih, unapred utvrđenih ciljeva sa onim što je postignuto, predstavlja sredstvo smislenog i efikasnog ostvarenja bilo kakvog rezultata. Posmatrano iz ugla modernog menadžera, merenje, upoređenja, analize i izveštaji nisu cilj kontrolnih aktivnosti, već su u funkciji ostvarenja uticaja na promenu ponašanja ljudi. Kontrola koja je samoj sebi svrha, često može izazvati neželjene posledice, ili kako kaže jedan aforizam – "Kontrola je kao otrov. U malim količinama leči, a u velikim ubija."[277]

Proces kontrole se sastoji iz nekoliko faza:

- Utvrđivanje standarda. Utvrđeni standardi treba da budu merljivi, specifični i što preciznije određeni jer jedino tako postavljeni standardi mogu jasno da odgovore na pitanje koji su očekivani rezultati i kolika odstupanja od standarda su dozvoljena.
- Merenje. Za utvrđivanje stvarnog učinka i postignutih rezultata potrebno je izvršiti merenje istih, a na osnovu odgovarajućih informacija. S tim u vezi, neophodno je naglasiti značaj koji informacione tehnologije mogu imati u ovoj fazi kontrole, jer potrebno je obezbediti neprekidnu akumulaciju informacija i to grupisanih prema odgovarajućem predmetu kontrole ili potrebama odgovarajuće delatnosti. Osnovni izvori informacija koje najčešće koriste menadžeri u praksi da bi izmerili stvarni učinak su: lično posmatranje, statistički izveštaji, usmeni izveštaji i pismeni izveštaji.[278] Važno je naglasiti da je za ceo radni proces, bez obzira na delatnost o kojoj se radi, mnogo važnije šta se meri od toga kako se meri. Stoga je odabir pravilno postavljenog kriterijuma veoma bitan zadatak menadžera čije uspešno izvođenje može sprečiti nastanak ozbiljnih disfunkcionalnih posledica.

[275] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 67.
[276] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment: Principi, koncepti i procesi.*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 469.
[277] *Kontrola*, Plark, Management Support System, Dostupno na www.plark.net. Preuzeto sa sajtA 16.4.2008.
[278] Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, prevod sa engleskog, Data status, str. 496.

- Poređenje. Postupkom poređenja dolazi se do zaključka o stepenu variranja između stvarnog učinka i standarda. To znači da ukoliko se pojavi variranje van utvrđenog opsega varijacija, tj. variranje je veće od onoga koje se može tolerisati, neophodno je preduzimanje određenih, posebno i precizno isplaniranih aktivnosti menadžmenta organizacije.
- Preduzimanje korektivnih mera. U slučaju da je razlika između postavljenih standarada i ostvarenih rezultata veća od one koja se može tolerisati, preduzimaju se korektivne mere da bi se navedena razika ili eliminisala ili svela na meru koja je prihvatljiva i u skladu sa opsegom varijacije. Menadžeri, u tom smislu, mogu da ne preduzmu nikakve aktivnosti, mogu preduzmu korektivne akcije i mogu da revidiraju i koriguju standarde. Bilo za koju od navedenih aktivnosti da se opredele, menadžeri to treba da urade na osnovu pažljivog analiziranja svih raspoloživih informacija i spoznaja kojima raspolažu.

Dow Chemical

Većina ljudi kada govori o *Dow Chemical*, misli o ovoj kompaniji kao o proizvođaču hemijskih, poljoprivrednih i plastičnih proizvoda. Međutim, *Dow* sebe smatra prvenstveno istraživačkom i razvojnom kompanijom. Godinama, međutim, *Dow Chemical* je imao minimalne prihode od svoje prakse istraživanja i razvoja. Ovakva situacija je počela da se menja 1993. godine kada je kompanija implementirala program menadžmenta znanja da bi pomogao uvećanju vrednosti dobijenih od patenata *Dow Chemical*.

Sredinom 90-tih godina, *Dow* je obezbedio standardni desktop za sve svoje zaposlene. Korporativni intranet, sa većinom podataka postavljenih na njemu je konstruisan. Ali nedostajala je funkcionalnost. Korisnici nisu nikada bili sigurni da li su dobili najbolji izvor znanja u svakom trenutku. Dostupne informacije su se duplirale svakih 18 meseci. Različite grupe su koristile različite baze znanja. Da bi razrešio ovaj problem, *Dow* je u januaru 2000. godine preuzeo sledeći korak u razvoju svog programa menadžmenta znanja.

Tim sastavljen od 11 članova formiran je da kreira petogodišnji plan menadžmenta znanja. Ovaj tim je predvideo ulogu upravnika znanja (*information steward*), pojedinca koji nadgleda praksu deljenja znanja svake poslovne grupe *Dow Chemicala*. Uloga navedenog zaposlenog je da uloži napore u implementaciju programa menadžmenta znanja, da stavi sva dokumenta jedne poslovne grupe pod kontrolu i da potvrdi autentičnost i vrednost svakog dokumenta. Njegov zadatak je, takođe, da obuči zaposlene unutar svoje poslovne jedinice o vrednostima programa menadžmenta znanja i promoviše deljenje znanja objašnjavajući kako dostupne tehnologije menadžmenta znanja mogu da ubrzaju sprovođenje poslovne strategije i pomognu poslovnoj jedinici da postigne svoje individualne ciljeve.

Na ovaj način, menadžment znanja nije posmatran od strane zaposlenih kao nešto što im je nametnuto s vrha organizacije, već kao nešto što je proizašlo iz potrebe samih zaposlenih. Svaka poslovna jedinica, predvođena svojim upravnikom znanja, kreirala je svoje poslovne politike i procedure, uz poštovanje programa menadžmenta znanja. Da bi se obezbedilo korporativno deljenje znanja, upravnici znanja bili su odgovorni i podnosili izveštaje u *Knowledge Management Resource Center*, kao izvršnoj centralizovanoj grupi. Uloga centra je da ustanovi širu inicijativu menadžmenta znanja i obezbedi podršku upravnicima znanja po poslovnim jedinicama. Ustanovljen je, takođe, i *Knowledge Management Program Office*, centralizovan IT tim, koji upavnicima znanja pruža tehničku podršku. Upravnici znanja zaposleni širom Amerike i Evrope, sreću se na trodnevnim sastancima komisije jednom u tri meseca (četiri puta godišnje), održavaju telekonferencije svakih šest nedelja i svakodnevno komuniciraju neformalno, putem *e-maila*. Na ovaj način oni kreiraju svoju praksu deljenja znanja, koja im omogućava deljenje najbolje prakse upravnika znanja i iznalaženje novih načina deljenja znanja među poslovnim jedinicama.

Dow Chemical ima velike beneficije od navedene prakse. Jedna od njih je da se sprečava dupliranje informacija. Uspeh je dolazio na različite načine u različitim poslovnim jedinicama. Na primer, poslovna jedinica koja se bavi proizvodnjom poliuretana, ustanovila je komisiju koja stalno ažurira, pregleda i održava aktuelnim intranet sajt, organizuje i čini dostupnim tehničke informacije da bi olakšala inovacije i otkrića, i implementira metode saradnje i kolaboracije. Hemijska poslovna jedinica uštedela je milione dolara unapređivanjem koriničkog servisa, zahvaljujući boljoj i dostupnijoj dokumentaciji.

Ovim naporima *Dow* je uštedeo 125 miliona dolara od 1993. godine. Što je najvažnije, na samom početku ovog projekta, menadžment *Dow Chemicala* je shvatio da intelektualni kapital van patenata stoji neiskorišćen unutar kompanije. Dow planira da praksu menadžmenta znanja iskoristi i na ovom planu, jer ukoliko novac može da se uštedi boljim upravljanjem patentima, možda i više može da se uštedi ukoliko se bolje upravlja intelektualnim kapitalom unutar kompanije.

Preuzeto iz Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing, str. 49–51.

Jedna od osnovnih podela kontrole u literaturi, a i u praksi menadžmenta, jeste podela izvršena prema trenutku, odnosno vremenu obavljanja i to na prethodnu (preventivnu), tekuću i naknadnu (korektivnu) kontrolu.

Prethodna (preventivna) kontrola je najpoželjniji vid kontrole koji ima za cilj da spreči sve eventualne devijacije i probleme pre samog početka aktivnosti. Ovaj vid kontrole zahteva veoma precizne i potpune informacije potrebne da bi se predvideli rezultati neke aktivnosti. Iako vrlo zahtevan, ovaj vid kontrole ima veliki značaj jer, njegovim uspehom sprečava se nastanak problema, umesto da se odvoji velika energija, vreme i sredstva, da bi se ispravljale greške koje su već nanele štetu.

Tekuća kontrola se obavlja tokom samog procesa rada. Cilj ovog vida kontrole je da se blagovremeno uoče eventualne devijacije i da se adekvatno reaguje na njih, a u cilju rešavanja problema i sprečavanja nastanka velikih troškova i šteta za organizaciju. Ova vrsta kontrole se naziva i test kontrola, zato što se u praksi najčešće sprovodi tako što se sam proces koji se kontroliše deli u nekoliko faza i da bi se prešlo u narednu fazu potrebno je prekontrolisati prethodnu fazu, tj. proći test i dobiti odobrenje za nastavak procesa.

Naknadna (korektivna) kontrola spada u najpopularnije, a za neke i najpouzdanije vidove kontrole. Naknadna kontrola je kontrola posle obavljenog posla, pa je tako i mnogi nazivaju kontrolom rezultata. Prema nekim autorima ova kontrola ima svoje loše, ali i svoje dobre strane. Glavni nedostatak ove vrste kontrole je u tome što se u vreme kada menadžer dobije informaciju, problem već dogodio i prouzrokovao gubitak ili štetu. Međutim, u mnogim aktivnostima kontrola posle radnog procesa jedina je moguća vrsta kontrole. Pravi primer za to su finansijski izveštaji. Prednosti ove vrste kontrole su, prvo, što naknadna kontrola menadžerima pruža značajne informacije o tome koliko su im planovi bili efektivni (ukoliko kontrola pokazuje malo odstupanje između standardnog i stvarnog poslovnog rezultata, onda je to potvrda da je planirani cilj uglavnom ispunjen; ako je odstupanje veliko, menadžer može da koristi tu informaciju prilikom itrade novih efikasnijih planova.) i, drugo, ovaj vid kontrole može da podstakne motivaciju zaposlenih radnika (Ljudima je potrebna informacija o obavljenom poslu, a kontrolom posle radnog procesa ta informacija se dobija).

Bez obzira o kojoj se vrsti kontrole radi, vrlo je bitno sagledati značaj koji kontrola ima u poslovanju organizacija, ali i iznaći načine njenog sprovođenja koji će omogućiti sagledavanje i razrešenje bitnih pitanja promenjivog i turbulentnog poslovnog okruženja danas. Zapravo, pored uzimanja u obzir savremenih pitanja kulture, kao što su pitanja razlika među kulturama, problema na radnom mestu, interakcije među klijentima, privatnosti na poslu i etičkih pitanja kontrole zaposlenih, potrebno je da menadžer bude siguran da ciljevi kontrole imaju smisla za zaposlene i da ih oni prihvataju kao svoje. Kako je intreres menadžera da njegovi zaposleni pozitivno reaguju na kontrolne signale, njegov je zadatak da za to pronađe načine i motiviše zaposlene da reaguju pozitivno. Da bi to postigao menadžer treba da se pridržava izvesnih pravila:[279]

1. Zaposlenima treba omogućiti aktivno učešće u dizajniranju procesa kontrole jer samo ukoliko su im ciljevi kontrole jasni i razumljivi, zaposleni će moći i da aktivno učestvuju u njoj.

[279] *Kontrola*, Plark, Management Support System, Dostupno na www.plark.net. Preuzeto sa sajtA 16.4.2008.

2. Neophodno je istaći značaj kontrole za zaposlene jer preko objektivnih i merljivih standarda zaposleni prate svoje uspehe, znanje, ocene i karijeru. Postojanje standarda često omogućava zaposlenima da sami izaberu način na koji će obaviti posao, bez asistencije svog nadređenog, pod uslovom da konačni rezultat bude u skladu sa standardom.
3. Treba izbegavati standarde koji su neprecizni i arbitrarni jer zaposlenima su prihvatljiviji standardi zasnovani na prethodnim iskustvima ili analizama, koji su potvrđeni u praksi kao mogući i dostižni.
4. U kontroli se mora biti specifičan i koristiti brojeve kada kod je to moguće ("Smanjii škart za 5%" umesto "poboljšati kvalitet"; "Povećati proizvodnju za 12 komada dnevno" umesto "povećati produktivnost"; "Poboljšati naplatu za 14%" umesto "ubrzati naplatu").
5. Umesto kazne potrebno je pokušati da se eliminiše uzrok neispunjenja standarda, tako što će se zaposlenom pomoći da uz dodatna razjašnjenja, analize ili obuku, postigne standard.
6. Menadžer može svoje podređene motivisati nagradama ili kaznama. Iako se generalno, kao metod preporučuje nagrađivanje, nekada je u cilju postizanja standarda potrebno primeniti i kazne. U tom slučaju, treba unapred precizirati šta će biti kazna za one koje ne zadovolje predviđene standarde, kao što je potrebno i precizno objasniti šta znači biti ispod, a šta iznad standarda.
7. Ne treba predviđati kazne i premije koje je nemoguće primeniti.
8. Doslednost u primeni, kako standarda, tako i kazni i nagrada, treba da bude osnov kontrole.
9. Treba težiti konačnom cilju – samokontroli. Sa podizanjem korporativne kulture na viši stepen, kod zaposlenih se razvijaju samodokazivanje i samokontrola. U takvom ambijentu zadatak menadžera se sastoji u preciziranju normi, standarda i planova, sve ostalo je prepušteno zaposlenima. Dovesti sebe, a zatim i svoje podređene u takvo stanje je proces koji zahteva vreme i znanje. U mnogim timovima ovaj princip je ostvaren. Odgovornost za njegovo postojanje ili nepostojanje je uvek na strani menadžera.

Neophodnost pridržavanja navedenih pravila posebno se apostrofira u uslovima ekonomije znanja i u radnim procesima gde se kao glavni učesnik javlja radnik znanja. Neke od specifičnosti kontrole u uslovima primene programa menadžmenta znanja, biće navedene u tekstu koji sledi.

8.2 Proces menadžmenta znanja i kontrole

Jedna od osnovnih karakteristika procesa menadžmenta znanja jeste da se sastoji iz međusobno povezanih i međusobno zavisnih faza. Sve faze životnog ciklusa menadžmenta znanja su interaktivne, međuzavisne i iterativne, što dalje znači da uspeh jedne faze, stvara pretpostavke za uspeh naredne, a da isto tako, neuspeh jedne od faza neminovno dovodi do neuspeha naredne faze menadžmenta znanja. Takođe, životni ciklus menadžmenta znanja je evoluirajući proces koji se verifikuje i proverava u svakoj od njegovih faza od početka do kraja. Otuda veliki značaj koji kontrola ima za uspešnu implementaciju menadžmenta znanja.

Govoreći o nužnosti posmatranja programa menadžmenta znanja uvek blisko povezanog sa glavnim procesima u organizaciji, autori Mertins, Heisig i Vorbeck, navode da pored poslovnih procesa, informacionih tehnologija, liderstva, organizacione kulture i menadžmenta ljudskim resursima, važno mesto zauzima i kontrola.[280] Zapravo, važnost kontrole proističe iz potrebe svakog menadžment programa da demonstrira rezultate svoje efikasnosti. Stoga, tehnikama kontrole zasnovanim na znanju, treba kontrolisati sve procese menadžmenta znanja od procesa stvaranja i osvajanja znanja, njegovog čuvanja, deljenja i primene.

[280] Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (eds.) (2001) *Knowledge Management. Best Practices in Europe,* Springer, str. 6.

Ono što je specifičnost menadžmenta znanja i motivacije radnika znanja da aktivno učestvuju u organizacionim procesima znanja, jeste neophodnost balansiranja između kontrole i autonomije.[281] S jedne strane, radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost može doći do punog izražaja. S druge strane, organizacije bazirane na znanju zahtevaju postojanje izvesnog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost i svrsishodnost aktivnosti svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa, jedan je od glavnih izazova organizacije znanja.

Mnogi autori tvrde da se znanjem ne može upravljati. S obzirom da menadžment kao proces implicira kontrolu, a da se znanje zasniva na kreativnosti, autori koji dele navedeno mišljenje, smatraju da kruto postavljena kontrola može negativno uticati na kreativnost. Tako autori Von Krogh, Ichijo i Nonaka ističu da sam termin *Knowledge Management* (*Menadžment znanja*) podrazumeva proces kome je svojstvena nemogućnost kontrolisanja (*uncontrollable*), ili bar ne čvrsta i kruta kontrola. Autori smatraju da menadžeri radije treba da podrže proces kreiranja znanja, nego da ga kontrolišu. Ovaj proces oni nazivaju *Knowledge Enabling* (omogućavanje znanja)[282]

Specifičnost kontrole u uslovima implementacije menadžmenta znanja, ali i njenu važnost za razvijanje sistema menadžmenta znanja u budućnosti, naglašava i autor Malhotra. Naime, po njemu kontrola je imperativ u modelima menadžmenta znanja da bi se unapred odredila očekivana značenja, akcije i očekivani rezultati sistema. S jedne strane, doslednost je imperativ za obezbeđivanje homogenosti procesuiranja istih informacija i znanja na isti način da bi se obezbedili isti rezultati, a sve to uz minimiziranje kriticizma i preispitivanja postojećeg stanja. Kao posledica navedenog može nastupiti gušenje inovativnosti i kreativnosti kod zaposlenih. S druge strane, međutim, dinamika novog poslovnog okruženja zahteva poslovni model koji se ne zasniva na kontroli u tradicionalnom smislu, već koji pretpostavlja postojanje novih pravila, specifičnih informacija i mnogo slobode. Novi sistem menadžmenta znanja treba da omogući i olakša proces tzv. "samodizajniranja" organizacije. U ovakvoj organizaciji ne samo da će radnici znanja definisati problem i stvarati svoja sopstvena rešenja, već će biti u mogućnosti da ocenjuju i preispituju svoja rešenja. Ohrabrivanjem eksperimentalnog razmišljanja, na ovaj način se neguje kreiranje novog znanja i inovacija.[283]

Da je kontrola menadžmenta znanja vrlo zahtevna tema i kompleksan problem, smatraju i autori koji ovaj problem produbljuju navođenjem problema dihotomije kontrole. Naime, po njihovom mišljenju, menadžeri u organizaciji treba da se odluče za centralizovani ili decentralizovani pristup kontroli. Kod centralizovanog pristupa, pravo donošenja odluka ima jedna osoba ili nekolicina pažljivo odabranih zaposlenih, dok se naređenja izdaju u klasičnom pravcu – direktivama od vrha na dole. Kod decentralizovanog pristupa, pravo odlučivanja dostupno je pojedincima na svim hijerarhijskim nivoima. Pojedinci mogu donositi odluke zasnovane na znanju koje imaju uticaj ne samo na njihov rad, već i na rad njihovog okruženja, radnog tima ili čitavog odleljenja. Po navedenim autorima, da li će se izabrati decentralizovani ili centralizovani pristup kontroli, zavisiće od vrste procesa menadžmenta znanja, vrste radnika znanja i vrste samog znanja kojim se teži upravljati.[284]

Potrebu posebnog razmatranja položaja kontrole u procesu menadžmenta znanja potvrđuje i mišljenje čuvene autorke Verne Allee koja, ističući osnovna načela menadžmenta znanja, posebno

[281] Hislop, D. () *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction,* Oxford University Press, str. 228.
[282] Von Krogh, G, Ichijo, K., Nonaka, I. (200) *Enabling Knowledge Creation: How Unlock the Mistery of Tacit Knowledge and Release zhe Power of Innovation,* Oxford University Press, str. 205
[283] Malhotra, Y. (2004) *Why Knowledge Management Systems Fall? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises.* Dostupno na www.brint.org/WhyKMSFail.htm. Preuzeto sa sajta 13.4.2008.
[284] Desouza, Kevin, C., Awazu, Yukika (2006) Engaging Tensions of Knowledge Management Control, *Singapore Management Review.* Dostupno na www.findarticles.com. Preuzeto sa sajta 13.4.2008.

naglašava da će organizacije izgubiti mnogo resursa i energije pokušavajući da kontrolu postavi po strogo krutim i uskim načelima.[285]

8.2.1 Kontrola znanja u lancu znanja

Kao što smo već ranije pomenuli, govoreći o liderstvu, na osnovu Porterovog lanca vrednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (*Knowledge Chain Model*).[286] Bazična premisa ovog modela je da su za sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u lancu vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju. U pet primarnih aktivnosti spadaju: akvizicija znanja selekcija znanja, stvaranje znanja, internalizacija znanja i eksternalizacija znanja. Međutim, kako govorimo o kontroli, naglasak ćemo staviti na četiri sekundarne aktivnosti u lancu znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima, a tu spadaju: liderstvo znanja, koodinacija znanja, kontrola znanja i merenje znanja. Četiri sekundarne aktivnosti prikazane su u tabeli 8-1:

Tabela 8-1 Sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja[287]

Liderstvo znanja	Uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja.
Koordinacija znanja	Upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vreme.
Kontrola znanja	Obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva.
Merenje znanja	Ocenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja.

Autori Holsapple i Singh smatraju da kontrola ima za cilj da obezbedi potrebne resurse i procesore znanja u potrebnom broju i adekvatnom kvalitetu, a u cilju obezbeđivanja potrebne zaštite znanja i procesa zasnovanim na znanju. Kvalitet znanja kontroliše se uz poštovanje dve dimenzije: vrednost znanja (tačnost i doslednost) i korisnost znanja (relevantnost i važnost). Kontrolisanje kvaliteta znanja veoma je značajno pitanje menadžmenta znanja. Vrednost znanja, kao i vrednost koju organizacija može dobiti od resursa znanja, zavise od njegovog kvaliteta. Zaštita i kontrola kvaliteta znanja uključuje zaštitu od gubitka, od zastarelosti, neautorizovanog deljenja i širenja znanja, neautorizovanih izmena i modifikovanja znanja, kao i pogrešna asimilacija. Pristupi kontroli uključuju zakonsku zaštitu, socijalnu zaštitu i tehnološku zaštitu.[288]

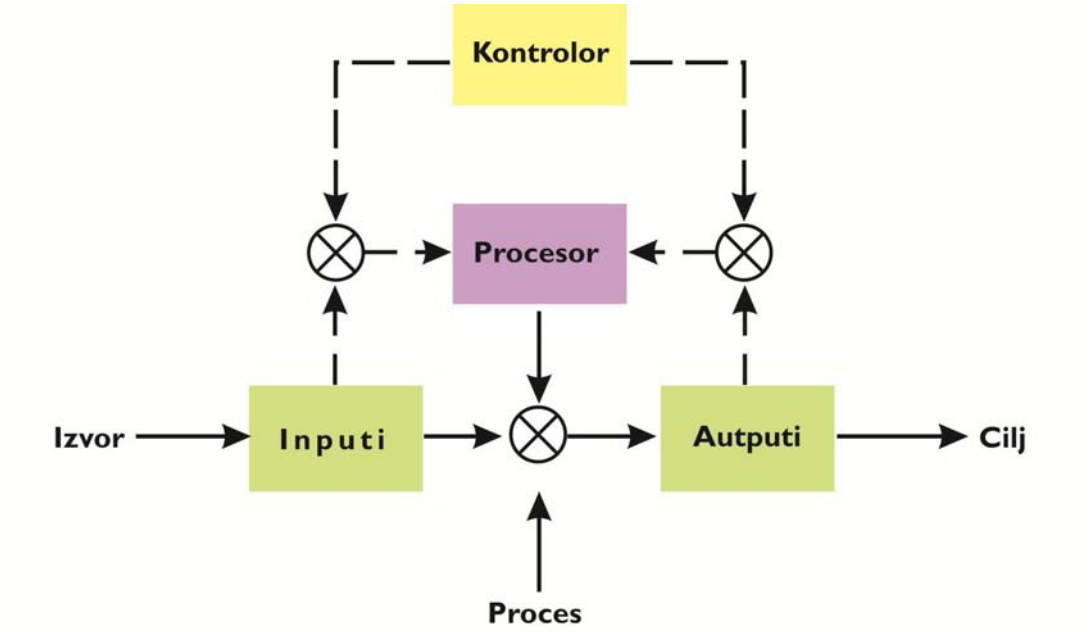
8.2.2 Kontrola znanja u praksi

Uspešnost rezultata programa menadžmenta znanja zavisi od veze između menadžmenta znanja i poslovnih rezultata, a koja (veza) se ostvaruje kroz poslovni proces. Uticaj menadžmenta znanja na ključne poslovne rezultate može se poboljšati kroz njegov uticaj na mogućnost unapređenja performansi poslovnoh procesa. Važno je istaći da pitanje dizajniranja ili redizajna poslovnih

[285] Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolutions: Expanding Organizational Intelligence,*Butterworth – Heinemann, izvodi iz knige. Dostupno na www.vernaalle.com. Preuzeto sa sajta15.04.2008.
[286] Holsapple, C.W., Singh, M. (2003) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement,* Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.
[287] Holsapple, C.W., Singh, M. (2003) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement,* Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 222..
[288] Ibid., str. 239.

procesa u ovom slučaju, zavisi od razumevanja gde i kako znanje ima ulogu u performansama poslovnog procesa.[289]

Na slici 8-1 prikazan je proces menadžmenta znanja sa svojim osnovnim elementima. Kao što možemo videti, procesori znanja su kontrolisani od strane "kontrolora". Važno je naglasiti da u praksi postoje dve vrste kontrole menadžmenta znanja. U pojedinim slučajevima, kontrola je sprovedena samim instrukcijama definisanim za softverski program. Međutim, u praksi je vrlo čest slučaj da su procesori znanja visoko stručne osobe koje posluju pod "samokontrolom". Ovde se radi, zapravo, o radnicima znanja, koji su vlasnici znanja neophodnog za pokretanje i funkcionisanje samog poslovnog procesa, te stručna kontrola njihovog rada, a s obzirom na njihovu stručnost, može biti samo u njihovim rukama.



Slika 8-1. Model procesa menadžmenta znanja[290]

Vrlo je zanimljivo shvatanje nekih autora[291] po kojima sama priroda organizacionog znanja može biti i njegova kontrola. Naime, organizaciono znanje je socijalna kategorija. Zaposleni u organizaciji zajedno kreiraju svoje znanje kroz razne vrste socijalnih procesa i sistema znanja koje mnogi nazivaju procesiranje znanja (*knowledge processing*). Procesiranje znanja uključuje otkrivanje problema, rešavanje problema, učenje, trening i obuku, inovaciju, kao i formiranje, testiranje i evaluaciju novih ideja. Nastalo na ovakav način, zajedničko i podeljeno znanje u organizaciji, počinje da se koristi u organizaciji u raznim formama ponašanja, dobrim ili lošim. Ponašanje u poslovanju, dakle, nije ništa drugo nego socijalno konstruisano znanje u upotrebi. Ukoliko je sistem procesuiranja znanja (kao u *Enronu* npr.) disfunkcionalan, zatvoren ili skriven od pogleda, loše ideje mogu da opstanu duže nego što bi smele. Različite organizacije konstruišu svoj sistem znanja na različite načine i u skladu sa različitim, internim, pravilima, politikama i praksama i u tome imaju različite uspehe. Ideja je da transparentnost i otvorenost procesuiranja znanja dovodi i do raznih vidova i sredstava kontrole, kao što su socijalna odgovornost, održivost i okruženje, sigurnost zaposlenih i proizvoda, kvalitet, regulativa, etika, kao i vidovi kontrole koje, zbog velike

[289] Nickols, F. (2000) *Knowledge Management (KM) and Process Performance,* Dostupno na http://home.att.net. Preuzeto sa sajta 15.04.2008.
[290] Ibid.
[291] McElroy, M.W. (2003) *Knowledge and Risk Management*. www.macroinnovation.com. Preuzeto sa sajta 15.4.2008.

važnosti procesuiranja znanja, sprovode najviši organi upravljanja predviđena organizacionom strukturom (bord direktora, npr.).[292]

U literaturi se navode pojedini primeri kontrole kao aktivnosti u menadžmentu znanja koje uključuju obezbeđivanje kvaliteta resursa i procesora znanja, razvoj tehnološke zaštite organizacionog znanja, obezbeđivanje zakonske zaštite znanja (npr. patenti, *copyrights* i sl.), kao i ustanovljenje ili unapređenje kontrole rezultata aktivnosti menadžmenta znanja. Mogućnost merenja resursa i procesora znanja, povećava mogućnost kontrole znanja, što, zauzvrat, vodi ka povećanju efikasnosti u upravljanju aktivnostima znanja. (Ovaj fenomen naročito dolazi do izražaja u delatnosti konsultantskih kuća koje, više nego organizacije u bilo kojoj drugoj industrijskoj grani, svoju konkurentsku prednost ostvaruju direktno na osnovu znanja i menadžmenta tim znanjem.) Dakle, organizacije koje žele ne samo da ostvare, nego i da zadrže svoju konkurentsku prednost, moraju punu pažnju da posvete pojačanju zaštite i kontrole, kako bi sprečile eventualne gubitke za svoju organizaciju.

Sledi tabelarni prikaz primera iz prakse koje navode autori Holsapple i Singh u kojima je kontrola znanja doprinela ostvarivanju konkurentske prednosti:

Tabela 8-2 Rezultati prakse kontrole menadžmenta znanja i njihov uticaj na konkurentsku prednost organizacija[293]

Izvor	Aktivnost koja je dovela do uvećanja vrednosti	Uticaj na konkurentsku prednost	Stepen uključivanja tehnologije
Mc Kinsey, 1998.	Time što je neekskluzivnu licencu na svoja znanja iz oblasti sekvencioniranja gena dao velikim farmaceutskim kompanijama, Incyte Pharmaceutical je stekao uvid u njihova znanja, a time razvio standardnu platformu za sve genomske podatke, čija vrednost raste s brojem kompanija koje je koriste.	Produktivnost	Nizak
McKinsey, 1998.	Ono što su u Netscape-u imali na umu kada su odlučili da izvorni kod svog pretraživačkog proizvoda ponude besplatno i pod vrlo povoljnim uslovima licenciranja, jeste da će spoljni programeri njihov proizvod uspostaviti kao standard.	Produktivnost, reputacija.	Nizak
Mullin, 1996.	Kompanija Dow započela je proces održavanja patenata tako što je procenila, kategorisala i zaštitila ovaj dragoceni resurs znanja od propadanja i zastarevanja. Zahvaljujući inicijativi za održavanje patenata, kompanija je ostvarila značajne prihode, jer je bila u prilici da svoju tehnologiju licencira, a svoje znanje ponudi istraživačima, proizvođačima i marketinškim stručnjacima.	Produktivnost, agilnost	Umeren

[292] McElroy, M. (2004) *Business Ethics, Risk Management, and the Open Enterprise.* Dostupno na www.kmci.org. Preuzeto sa sajta 15.4.2008.
[293] Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement,* Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 241.

Izvor	Aktivnost koja je dovela do uvećanja vrednosti	Uticaj na konkurentsku prednost	Stepen uključivanja tehnologije
Donlon i Haapaneimi, 1997.	Capital One nastoji da obezbedi kvalitet znanja time što će regrutovati najinteligentnije kadrove, jer su "obim posla i efikasnost u tradicionalnom smislu manje važni od toga da li poznajete svoj klijenta i starate se o njegovim prioritetima." Zahvaljujući ovoj strategiji, kompanija je privukla veći broj klijenata.	Reputacija	Nizak
Broadbent, 1998.	Nakon procene sopstvenog znanja o razvoju proizvoda i analognih aktivnosti vezanih za menadžment znanja, u kompaniji Hoffman-LaRoche su došli do zaključka da njihove ključne poruke nisu uvek dosledne i da, štaviše, ponekad sadrže kontradiktorne, dvosmislene i neprikladne informacije. Hoffman je, stoga, definisao sistematsku mapu korporativnog znanja, koja omogućava pravovremeno, precizno i stalno (tj. kvalitetno) širenje znanja među zaposlenima. Rezultat su bile veće i brže isporuke lekova.	Produktivnost, agilnost	Ekstenzivan

Na osnovu teorijske analize odnosa između programa menadžmenta znanja i kontrole, istraživanje u doktorskoj disertaciji, kao što ćemo imati prilike da vidimo, ima za cilj da utvrdi da li je kontrola u preduzećima koja su ispitanici, organizovana na način koji pospešuje i olakšava implementaciju programa menadžmenta znanja ili, pak, svojim osobenostima, otežava njegovu primenu.

Brižljivim sastavljanjem liste pitanja, koja slede, pokušali smo da utvrdimo postojanje traženih karakteristika kontrole u poslovanju preduzeća u Srbiji:

- da li se menadžeri trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih;
- da li menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima;
- da li postoji balans između autonomije i kontrole zaposlenih;
- da li je u nekim slučajevima dozvoljena inicijativa zaposlenih da rešavaju probleme na način koji nije predviđen pravilima i propisima organizacije i da li, u tom smislu, menadžment ohrabruje zaposlene;
- da li se pravila kontrole zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima, kako od strane zaposlenih, tako i od strane menadžera i
- da li je zaposlenima dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora krutih pravila i procedura.

Nakon teorijskog istraživanja sprovedenog u dosadašnjem radu i definisanja okvira za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja, u narednom poglavlju koje se bavi praktičnim delom istraživanja, razmotrićemo problem i predmet, kao i rezultate istraživanja koji imaju za cilj da pokažu da li i kojoj meri program menadžmenta znanja postoji u organizacijama u Srbiji, sa posebnim naglaskom na organizacije koje u svojim delatnostima koriste visoke tehnologije, kao i da li u preduzećima koja su učestvovala u istraživanju postoji povezanost programa menadžmenta znanja sa organizacionom kulturom, menadžmentom ljudskih resursa, liderstvom, informacionim tehnologijama i kontrolom.

POGLAVLJE

9

Istraživanje

- **Problem i predmet istraživanja**
- **Rezultati istraživanja**

9.1 Problem i predmet istraživanja

Pitanje menadžmenta znanja, kao imperativa savremenog poslovanja u uslovima krajnje promenjivog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, intrigira pažnju teoretičara i praktičara menadžmenta. Teorija je pokazala, a praksa menadžmenta znanja potvrdila, da uspešnost programa menadžmenta znanja zavisi od mnogobrojnih faktora. Upravo u onim faktorima oko kojih postoji gotovo jedinstvena saglasnost najpoznatijih autora u ovoj oblasti, našli smo i uporište istraživanja ove doktorske disertacije. Tako je i predmet našeg istraživanja definisanje i objašnjenje veza između uspešne implementacije programa menadžmenta znanja i ključnih faktora uticaja na efektivnost ovog programa – korporativne kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole. Dakle, predmet istraživanja je utvrđivanje uticaja navedenih ključnih faktora na efektivnost menadžmenta znanja, kao jedne od aktuelnih paradigmi savremene teorije i prakse menadžmenta.

Veoma je važno napomenuti specifičnost uslova u kojima se odvijalo istraživanje. Naime, u preduzećima u Srbiji je na veoma niskom stepenu afirmacija i primena programa menadžmenta znanja u preduzečima u Srbiji. To je zahtevalo poseban pristup izradi instrumenta istraživanja koji ima za cilj da utvrdi postojanje bar elemenata faktora koje smo naveli kao ključne za uspeh programa menadžmenta znanja, i to u onom obliku i sa karakteristikama potrebnim za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, a

Da bismo detaljno razradili i objasnili navedenu problematiku, i to sa aspekta svakog od faktora koje smo naveli kao ključne u implementaciji programa menadžmenta znanja, anketu smo sistematizovali tako da se u svakom njenom delu posebno analizira svaki od navedenih ključnih faktora za uspešnost programa menadžmenta znanja.

Svrha istraživanja je da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti s jedne strrane, i rezultata primene koncepta menadžmenta znanja u praksi, s druge, razmotre prednosti, ali i ograničenja, uticaja organizacione kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole, na efektivnost navedenog koncepta i da se, u skladu sa tim, utvrde perspektive menadžmenta znanja u pravcu stvaranja i održavanja konkurentske prednosti savremene organizacije. Dakle, rezultati istraživanja će pokazati da li i u kojoj meri organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola, imaju odlučujuću ulogu u uspehu programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi praktičnog dela istraživanja doktorata su:

- Na osnovu, u teorijskom delu rada, definisanih okvira za kreiranje uspešnog programa menadžmenta znanja kao faktora za sticanje i održanje konkurentske prednosti u uslovima globalne konkurencije i promenjivog poslovnog okruženja i utvrđenih ključnih faktora koji utiču na izgradnju i uspešnost programa menadžmenta znanja, ustanoviti da li program menadžmenta znanja postoji i u kojoj meri se primenjuje u organizacijama u Srbiji.
- Istraživanjem na bazi ankete utvrditi povezanost programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji sa korporativnom kulturom, menadžmentom ljudskih resursa, liderstvom, informacionim tehnologijama i kontrolom, kao ključnim faktorima koji utiču na uspešnost i efektivnost programa menadžmenta znanja.

Jedan od prioritetnih ciljeva ovog istraživanja jeste da se rezultati istraživanja na kvalitetan i na metodologiji naučno-istraživačkog rada zasnovanoj formi, jasno, precizno i nedvosmisleno, učine dostupnim naučnoj i stručnoj javnosti i na taj način inspirišu i motivišu buduće teoretičare i praktičare koncepta menadžmenta znanja da dalje razvijaju i jačaju njegovu primenu i potenciraju značaj upravljanja tokovima znanja u novoj ekonomiji. Ukoliko, makar i delimično, uspemo u ostvarenju ovog cilja, biće to još jedna potvrda da je deljenje znanja, kao jedan od osnovnih

principa na kojima se zasniva menadžment znanja, opravdalo svoj značaj koji mu pridaje sve veći broj savremenih teoretičara, ali i učesnika u savremenom poslovnom svetu i ekonomiji znanja.

U navedenom pravcu govoreći, svesni smo činjenice da se na osonovu dobijenih rezultata istraživanja ne nože koncipirati jedinstveni model menadžmenta znanja koji bi mogao da pruži pun doprinos svim organizacijama zainteresovanim za njegovu implementaciju. Model programa menadžmenta znanja zavisiće od vrste delatnosti kojom se organizacija bavi, prirode znanja koja je u centru njenog interesovanja, poslovnih ciljeva kojima organizacija teži itd. U svakom slučaju, razmatranje same ideje ovog programa i apostrofiranje značaja i koristi od programa menadžmenta znanja koje je veliki broj organizacija do sada mogao da posvedoči i, u tom smislu, ukazivanje na pravce kojim organizacije u Srbiji mogu da krenu, svakako je jedan od osnovnih ciljeva našeg istraživanja.

Hipoteze

Kao što je već rečeno, u skladu sa problematikom i ciljem istraživanja, formulisane su sledeće hipoteze:

- Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja su organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola.
- Organizaciona kultura je faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.
- Programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji.

Navedene hipoteze imaju za cilj da ukažu, prvenstveno, na stepen afirmacije programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji, kao i na vezu između uspešne implementacije programa menadžmenta znanja i korporativne kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole, kao ključnih faktora uticaja na sam program.

Metode i tehnike istraživanja

Istraživanje u doktorskoj disertaciji je realizovano u skladu sa savremenim metodologijama naučno-istraživačkog rada, i to:

- Metoda anketiranja putem tehnike upitnika, radi provere postavljenih hipoteza, tj. radi utvrđivanja povezanosti između uspešne implementacije programa menadžmenta znanja i organizacione kulture, menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, informacionih tehnologija i kontrole, kao ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.
- Statistička obrada rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem, realizovana je u skladu sa najpogodnijim matematičkim i statističkim metodama, a s obzirom na specifičnu prirodu problematike istraživanja i u tom smislu, specifično koncipiranih pitanja u anketi.

Instrument

Instrument je koncipiran za potrebe istraživanja, a u skladu sa ciljevima i hipotezama rada. Na osnovu analize literature u teorijskom delu rada, određeni su faktori oko kojih postoji gotovo jedinstvena saglasnost vodećih teoretičara i autora iz oblasti menadžmenta znanja da u najvećoj meri imaju uticaj na uspešnu implementaciju menadžmenta znanja. Zatim je, takođe na osnosu teorijske analize, utvrđeno kakva obeležja i karakteristike treba da ima svaki od ključnih faktora na efektivnost programa menadžmenta znanja, da bismo ga smatrali pozitivnim i faktorom koji pospešuje navedeni program. Anketa je, zatim, podeljenja na delove, tako da svaki od njih ima za cilj da utvrdi postojanje navedenih pozitivnih karakteristika samih faktora ili bar njihovih elemenata, kod preduzeća ispitanika.

Anketa ima devet delova, sadržajno različitih i koncipiranih u skladu sa navedenom metodologijom, i to:

1. Podaci o organizaciji. U ovom delu ankete ima 11 pitanja. Izuzev prvih pet pitanja, koja se odnose na naziv preduzeća, sedište i adresu, godinu osnivanja i naziv radnog mesta, otvorenog tipa je i pitanje br. 8 koje se odnosi na broj zaposlenih u organizaciji. U pitanjima broj 5, 6, 7, 9, 10 i 11, ponuđeni su konkretni odgovori, s tim što je u 5. i 7. pitanju ponuđeno i dopisivanje samostalnog odgovora ispitanika, ako ne postoji zadovoljavajući odgovor među ponuđenim.
2. Podaci o ispitaniku. Na sva četiri pitanja iz ovog dela ankete, ponuđeni su odgovori, s tim što je u 3. i 4. pitanju ispitaniku stavljena mogućnost da dopiše odgovor ukoliko nema zadovoljavajućeg odgovora među ponuđenim.
3. Menadžment znanja. Ovaj deo ankete ima 13 pitanja. Sva pitanja su sa ponuđenim odgovorima, sem pitanja broj 13, gde se od ispitanika traži da odredi procentualno da li se u svom radu više oslanja na eksplicitno ili prećutno znanje, kao i pitanja broj 10 gde ispitanik treba da navede formu nagrade deljenja znanja u svom preduzeću. U pitanjima broj 5, 7 i 11, ispitanici mogu dopisati svoj odgovor ukoliko nisu zadovoljni ponuđenim odgovorima. U 7. pitanju ispitanik može da zaokruži više odgovora za koje smatra da su adekvatni. Pitanje broj 12, koje ima 6 potpitanja, nudi skalu odgovora retko, često, uvek, nikad.
4. Informacione tehnologije. Sva tri pitanja koja čine ovaj deo ankete nude određene i konkretne odgovore. Pitanje broj 3 koje ima 18 potpitanja nudi skalu *retko, često, uvek, nikad*.
5. Organizaciona kultura. Na pitanje koje ima 12 potpitanja ispitanik odgovara u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se ne slažem, nemam određen stav*.
6. Liderstvo. Na pitanje koje ima 13 potpitanja ispitanik odgovara u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se ne slažem, nemam određen stav*.
7. Menadžment ljudskih resursa. Na pitanje koje ima 9 potpitanja ispitanik odgovara u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se slažem, nemam određen stav*.
8. Kontrola poslovnih procesa. Na pitanje koje ima 7 potpitanja ispitanik odgovara u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se slažem, nemam određen stav*.
9. Efektivnost programa menadžmenta znanja. Sem pitanja broj 4, u svakom od 7 pitanja moguće je dodati svoj odgovor ukoliko ponuđeni odgovori ne zadovoljavaju ispitanika. Takođe, na sva pitanja, sem kod pitanja broj 4, moguće je zaokružiti sve odgovore koje ispitanik smatra odgovarajućim.

Za potrebe istraživanja trebalo je da ispitanici usvoje sledeće definicije:

Knowledge management (Menadžment znanja) predstavlja sistematizovan i organizovan pokušaj da se znanje unutar organizacije učini dostupno svim zainteresovanim pojedincima ili grupama ljudi (zaposlenim), a u cilju unapređenja krajnjih rezultata poslovanja i stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju. Najkraće rečeno menadžment znanja je: pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme.

Znanje u poslovanju (odnosi se na davaoce i korisnike usluga, proizvode, procese, konkurenciju itd.) može biti dokumentovano u bazama podataka, dokumentima, pravilnicima, u elektronskoj formi i tada govorimo o eksplicitnom, vidljivom znanju (*explicit knowledge*). Međutim, znanje može biti i nevidljivo, prećutno znanje (*tacit knowledge*) kada se nalazi u ljudskom umu, umu pojedinaca, stručnjaka i profesionalaca.

Pod organizacionom (korporativnom) kulturom podrazumevamo sistem zajedničkog shvatanja, verovanja, normi ponašanja i vrednosti koji u velikoj meri određuje postupke, ponašanja i mišljenja zaposlenih u jednoj organizaciji.

Anketa korišćenja u istraživanju nalazi se u Prilogu doktorske disertacije

Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 131 ispitanika, pripadnika top menadžmenta, srednjeg menadžmenta i operativnog menadžmenta iz 10 organizacija sa teritorije Republike Srbije. Prilikom izbora organizacija rukovodili smo se visokim stepenom razvoja i korišćenjem savremenih informacionih tehnologija u organizacijama. Stoga je i delatnost najvećeg broja organizacija koje su učestvovale u istraživanju, usmerena na pružanje usluga u oblasti telekomunikacija, poštanskog saobraćaja, informacionih tehnologija i softvera, dakle, delatnosti koje su nespojivo vezane za korišćenje visokih tehnologija. Polazna ideja istraživanja jeste da, s obzirom na nizak stepen razvoja programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji i na njegove same početke kojih smo svedoci, deljenje znanja će se, prema iskustvima u praksi, najpre vezivati, upravo, za primenu i razvoj informacionih tehnologija.

Tabela 9-1 Struktura uzorka ispitanika po organizacijama

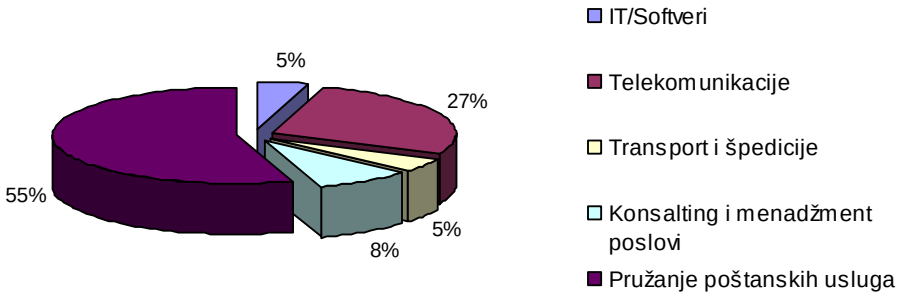
Organizacija	Broj ispitanika	u procentima
JP PTT saobraćaja "Srbija"	72	55.0%
Srpske kablovske mreže – SBB	14	10.7%
EUNET	11	8.4%
Trizma	11	8.4%
Telekom	8	6.1%
Tranšped	6	4.6%
Comutel	5	3.8%
Algotech	2	1.5%
Microsoft	1	0.8%
Enelps	1	0.8%
	131	100.0%

Struktura analiziranih organizacija prema delatnosti i glavnoj poslovnoj orijentaciji

Na grafikonima 9-1 i 9-2, možemo videti strukturu analiziranih organizacija prema delatnostima kojima se bave i glavnoj poslovnoj orijentaciji. Najveći procenat, 55%, čine organizacije koje se bave pružanjem poštanskih usluga (JP PTT saobraćaja „Srbija“), 27% telekomunikacijama (Srpske kablovske mreže – SBB, EUNET, Telekom i Algotech). U istraživanju su učestvovali i ispitanici iz organizacija koje se bave konsaltingom (Trizma – 8%), transportom i špedicijom (Tranšped – 5%) i IT/softverima (Commutel, Microsoft i Enelps – 5%).

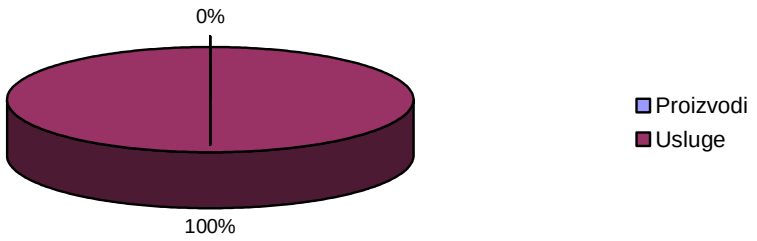
Grafikon 9-1 Delatnosti analiziranih organizacija

Delatnosti organizacija	broj
IT/Softveri	6
Telekomunikacije	36
Transport i špedicije	6
Konsalting i menadžment poslovi	11
Pružanje poštanskih usluga	72
UKUPNO	**131**



Grafikon 9-2 Glavna poslovna orjentacija

Glavna poslovna orjentacija	broj
Proizvodi	0
Usluge	131
UKUPNO	**131**

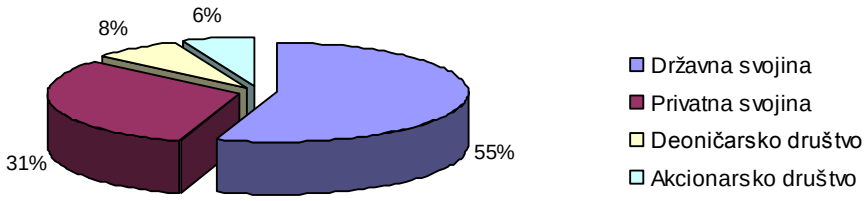


Svojinski oblik analiziranih organizacija

Što se svojinskog oblika tiče, najveći broj ispitanika koji su učestvovali u istraživanju zaposleni su u organizacijama koje su u državnoj svojini (55%), zatim u privatnoj svojini (31%), deoničarskim društvima (8%) i akcionarskim društvima (6%).

Grafikon 9-3 Svojinski oblik analiziranih organizacija

Svojinski oblici organizacije	broj
Državna svojina	72
Privatna svojina	41
Deoničarsko društvo	10
Akcionarsko društvo	8
UKUPNO	**131**



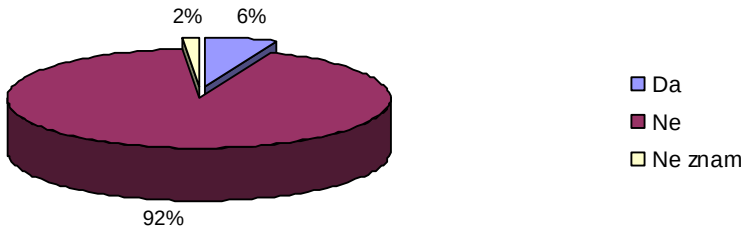
Proces privatizacije, merdžera, akvizicija i downsizing-a u analiziranim oraganizacijama

Za razumevanje okruženja koje zahteva primenu programa menadžmenta znanja, smatramo da je vrlo važno bilo utvrditi da li su organizacije u protekle tri godine prošle kroz proces privatizacije, procese merdžera i akvizicija, kao i kroz proces downsizing-a koji je u vezi sa smanjenjem radne snage. Ova pitanja, posebno pitanja koja su u vezi sa smanjenjem radne snage, od posebnog značaja su za primenu programa menadžmenta znanja iz tog razloga što upravo u takvim, vanrednim i promenjivim, uslovima poslovanja, najviše dolazi do izražaja potreba da se sa odlaskom zaposlenih, dolaskom novozaposlenih ili drugom vrstom promene strukture radne snage, sačuva znanje u organizaciji i učini dostupno svim zaposlenima koji su zainteresovani za njegovu blagovremenu primenu.

U vezi sa navedenim zahtevima istraživanja, kao što možemo videti na grafikonu 9-4, 92% ispitanika je odgovorilo da njihova organizacija nije prošla kroz proces privatizacije, 6% je odgovorilo pozitivno na postavljeno pitanje, a 2% ispitanika se opredelilo za odgovor "ne znam".

Grafikon 9-4 Privatizacija u poslednje tri godine u analiziranim oraganizacijama

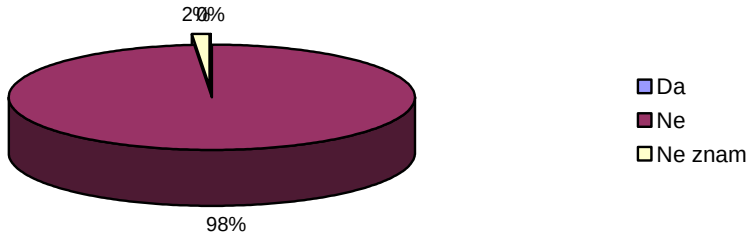
Privatizacija u poslednje tri godine	broj
Da	8
Ne	121
Ne znam	2
UKUPNO	**131**



Na grafikonu 9-5, kao što možemo videti, rezultati istraživanja pokazuju da je od 131 ispitanika, 129 odgovorilo da njihova organizacija nije prošla kroz proces merdžera ni akvizicija.

Grafikon 9-5 Analizirane organizacije koje su u poslednje tri godine prošle kroz proces merdžera i akvizicije

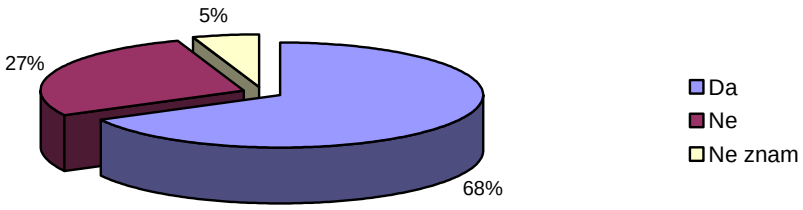
Proces merdžera i akvizicije	broj
Da	0
Ne	129
Ne znam	2
UKUPNO	**131**



Na, za nas posebno važno pitanje, da li je organizacija u kojoj je ispitanik zaposlen, prošla kroz proces downsizing-a, tj. smanjenje radne snage, 68% ispitanika je pozitivno odgovorilo, 27% negativno, a 5% se opredelilo za odgovor "ne znam". Predmet dalje analize biće traženje odgovora na pitanje da li sa penzionisanjem, ili na drugi način odlaskom zaposlenog iz organizacije, sa njim odlazi i deo znanja koje je potrebno organizaciji ili organizacija nalazi način da to i takvo znanje zadrži.

Grafikon 9-6 Analizirane organizacije koje su u poslednje tri godine prošle kroz proces downsizing-a

Proces downsizing-a	broj
Da	88
Ne	36
Ne znam	7
UKUPNO	**131**

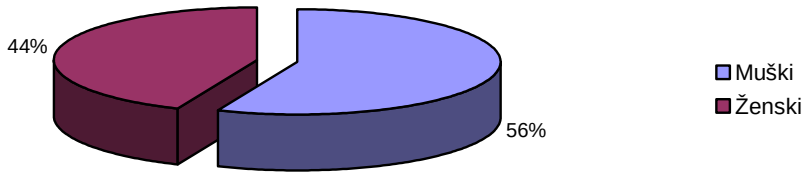


Struktura ispitanika po polu i starosna struktura

U anketi je učestvovalo 56% muških i 44% ženskih ispitanika.

Grafikon 9-7 Pol ispitanika

Pol	broj
Muški	74
Ženski	57
UKUPNO	**131**



Kada govorimo o starosnoj strukturi ispitanika, podelili smo ih u sledeće starosne grupe:

a. 20 – 30 godina

b. 31 – 40 godina

c. 41 – 50 godina

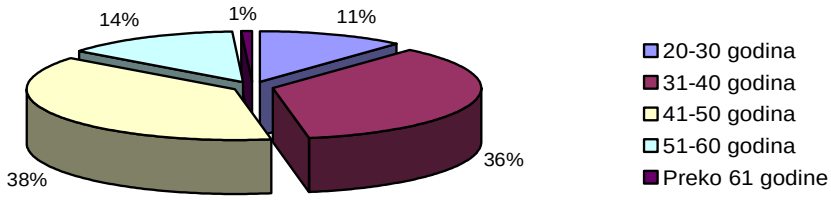
d. 51 – 60 godina

e. Preko 61 godine

Na osnovu ovakve podele, dobili smo strukturu prikazanu na grafikonu 9-8.

Grafikon 9-8 Starosna struktura ispitanika

Starosna struktura ispitanika	broj
20-30 godina	15
31-40 godina	47
41-50 godina	50
51-60 godina	18
Preko 61 godine	1
UKUPNO	**131**



Obrazovna struktura ispitanika

Obrazovna struktura ispitanika definisana je sledećim nivoima obrazovanja:

a. Doktorat nauka

b. Magistar

c. Specijalista

d. Visoka stručna sprema

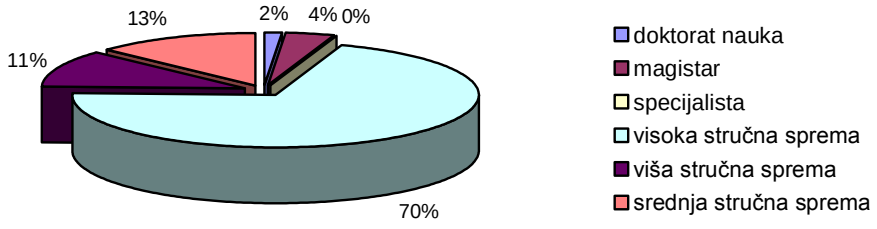
e. Viša stručna sprema

f. Srednja stručna sprema

Na osnovu analize rezultata istraživanja, struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika prikazana je na grafikonu 9-9.

Grafikon 9-9 Školska sprema ispitanika

Školska sprema ispitanika	broj
doktorat nauka	2
magistar	5
specijalista	0
visoka stručna sprema	92
viša stručna sprema	15
srednja stručna sprema	17
UKUPNO	**131**

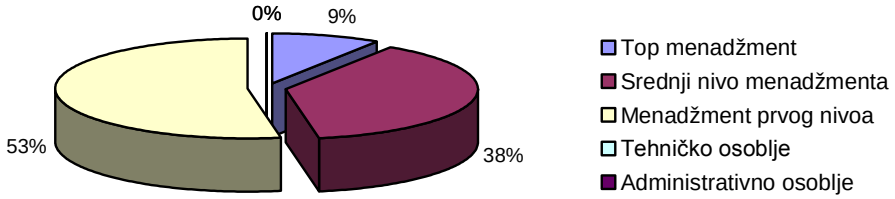


Položaj ispitanika u organizacijama

S obzirom na položaj koji zauzimaju u organizacijama, u istraživanju je učestvovalo 9% top menadžera, 38% menadžera srednjeg nivoa i 53% operativnih menadžera. Na grafikonu 9-10, prikazana je struktura uzorka ispitanika prema položaju u organizaciji.

Grafikon 9-10 Položaj ispitanika u organizaciji

Položaj ispitanika	broj
Top menadžment	12
Srednji nivo menadžmenta	50
Menadžment prvog nivoa	69
Tehničko osoblje	0
Administrativno osoblje	0
UKUPNO	**131**



Organizacija i tok istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu od novembra 2007. do aprila 2008. godine. Upitnici u pismenoj ili elektronskoj formi su prosleđeni top menadžmentu organizacija. Ispitanicima je zagarantovana anonimnost, a od ličnih podataka traženi su podaci o polu, starosnom dobu, školskoj spremi i poziciji koju ispitanik zauzima u organizaciji.

Sa željom da saznamo mišljenje ispitanika o stanju inicijative programa menadžmenta znanja u njihovim organizacijama i ključnim faktorima koji utiču na njegovu efektivnost, pri koncipiranju istraživanja pošli smo od činjenice da ispravni i pogrešni odgovori ne postoje, već da su svi odgovori bazirani na individualnim procenama samih ispitanika.

Iako je podeljen mnogo veći broj anketa nego što je broj vraćenih i analiziranih upitnika, naime od 191 upitnika vraćeno je 131, zadovoljni smo činjenicom da prilikom odgovaranja na postavljena pitanja među isptanicima nije bilo problema, nerazumevanja ni nejasnoća, kao i činjenicom da je većini učesnika naše istraživanje bilo zanimljivo i aktuelno.

9.2 Rezultati istraživanja

9.2.1 Menadžment znanja

Kao što smo već naglasili u teorijskom delu rada, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje.[294] Tako, u ekonomiji znanja, uporedo sa porastom značaja intelektualne komponente proizvoda i usluga, sve veći prioritet u savremenim organizacijama dobija i menadžment znanja unutar organizacije, a kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Dakle, svedoci smo da znanje postaje najvažniji i najdragoceniji resurs u savremenoj industrijskoj ekonomiji, da predstavlja glavnu determinantnu inovativnosti i profitabilnosti jedne organizacije i konačno, da se priroda poslovnih organizacija menja i karakteriše se, između ostalog, i posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja. U tim i takvim uslovima, kada se najvredniji resurs organizacije nalazi u znanju njenih zaposlenih, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme.

Iako menadžment znanja predstavlja relativno novu oblast, rezultatima u praksi i sve brojnijim teorijskim istraživanjima i opservacijama pokazuje i dokazuje svoju kako teorijsku, tako i praktičnu vrednost. Dakle, bez obzira na kom teorijskom modelu se zasniva implementacija programa menadžmenta znanja u praksi, a mi smo u teorijskom delu rada podrobnije objasnili modele Nonake i Takeuchija (1995), Wiiga (1993) i von Krogha i Roosa (1995), osnovno pitanje jeste da li organizacija danas prepoznaje znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja. Upravo ovakvu formulaciju upotrebili smo u istraživanju, a radi podrobnije analize odnosa organizacija u Srbiji prema znanju kao osnove konkurentske prednosti, čime smo se trudili da se, zapravo, nadovežemo na slična istraživanja koja su rađena u zapadnim zemljama u proteklih nekoliko godina. Tako je npr. u istraživanju KPMG *Knowledge Advisory Services* iz 2002. i 2003. godine[295] sprovedenom među 500 vodećih organizacija u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji, a koje je imalo za cilj da se metodom benchmarkinga utvrdi stanje koncepta menadžmenta znanja u evropskim organizacijama, jedno od ključnih pitanja bilo da li kompanije koje su učestvovale u istraživanju prepoznaju znanje kao strategijsku prednost. Rezultati istraživanja su pokazali da je 80% ispitanika odgovorilo pozitivno na postavljeno pitanje. Pored navedenog istraživanja, poseban uticaj na naše istraživanje imalo je istraživanje na temu menadžmenta znanja i glavnih faktora uticaja na ovaj koncept, sprovedeno među nemačkim Top 1000 i evropskim Top 200 kompanijama, sprovedeno 2001. godine od strane autora Heisinga i Vorbecka[296], kao i istraživanje V. M. Ribiere na temu uticaja organizacione kulture na uspeh inicijative menadžmenta znanja.[297]

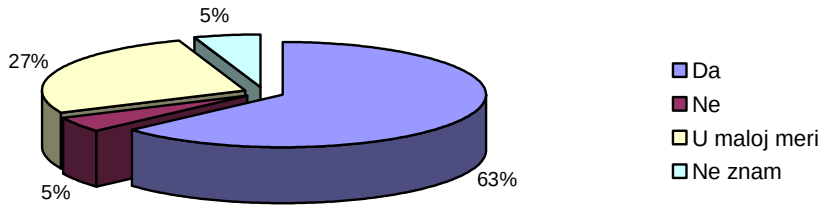
Posebno naglašavamo podatak, koji smatramo izuzetno ohrabrujući s obzirom na temu ovog istraživanja, da menadžeri u organizacijama u Srbiji, a prema rezultatima našeg istraživanja, pokazuju veliko interesovanje za znanje i prepoznaju ga kao ključno pitanje savremenog poslovanja. Naime, 63% ispitanika je na ovo pitanje odgovorilo sa "da", svega 4% sa "ne", 26% sa "u maloj meri", a 6% sa "ne znam". Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

[294] Davenport, T., Prusak, L. (2000) Working Knowledge, *How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
[295] Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/03, dostupno na www.kpmg.com
[296] Heising, P., Vorbeck, J., (2001) *Benchmarking Survey Results, Knowledege management, Best Practice in Europe,* Springer, str. 106.
[297] Ribiere, V.M.(2001), *Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture*, The George Washington University, dostupno na www.csis.american.edu/kmsurvey

Odnos organizacija prema znanju kao ključnom pitanju savremenog poslovanja

Grafikon 9-11 Prepoznavanje znanja kao ključnog pitanja savremenog poslovanja

Prepoznavanje znanja	broj
Da	83
Ne	6
U maloj meri	35
Ne znam	7
UKUPNO	**131**

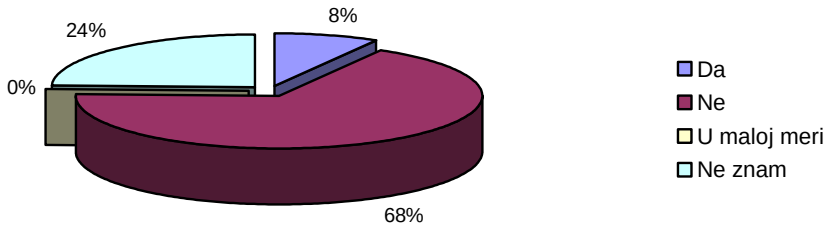


Što se samog programa menadžmenta znanja i njegove primene u organizacijama u Srbiji tiče, prema rezultatima istraživanja 67% ispitanika nema zvaničan program menadžmenta znanja, odnosno zvaničnu strategiju menadžmenta znanja. Međutim, ohrabrujući podatak je da 67% ispitanika u svojoj organizaciji prepoznaje neke elemente menadžmenta znanja, a u maloj meri 25% ispitanika. Ovakvi rezultati nam daju osnov da, iako zvaničnog programa menadžmenta znanja u većini preduzeća koja smo istraživali nema, ipak, prepoznajemo naznake i elemente ovog programa čija se implementacija i primena može očekivati u budućnosti. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Posedovanje programa menadžmenta znanja

Grafikon 9-12 Posedovanje programa menadžmenta znanja

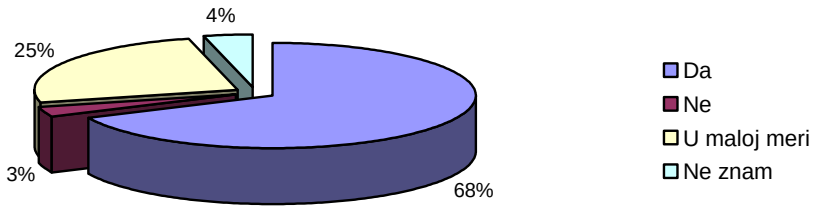
Posedovanje programa menadžmenta znanja	broj
Da	11
Ne	88
U maloj meri	0
Ne znam	32
UKUPNO	**131**



Prepoznavanje elemanata menadžmenta znanja

Grafikon 9-13 Prepoznavanje elemenata menadžmenta znanja

Prepoznavanje elemenata menadžmenta znanja	broj
Da	89
Ne	4
U maloj meri	33
Ne znam	5
UKUPNO	**131**



Na pitanje: Koja od navedenih izjava najbolje opisuje status inicijative za uvođenje programa menadžmenta znanja u vašoj organizaciji, ispitanicima su bila ponuđena sedam odgovora i to:

a. Program menadžmenta znanja je u funkciji

b. Trenutno se uvodi program menadžmenta znanja

c. Razmatra se potreba za uvođenjem programa menadžmenta znanja

d. Program ne postoji niti se isti razmatra

e. Doneta je negativna odluka o potrebi za uvođenjem programa menadžmenta znanja

f. Postoje samo elementi menadžmenta znanja

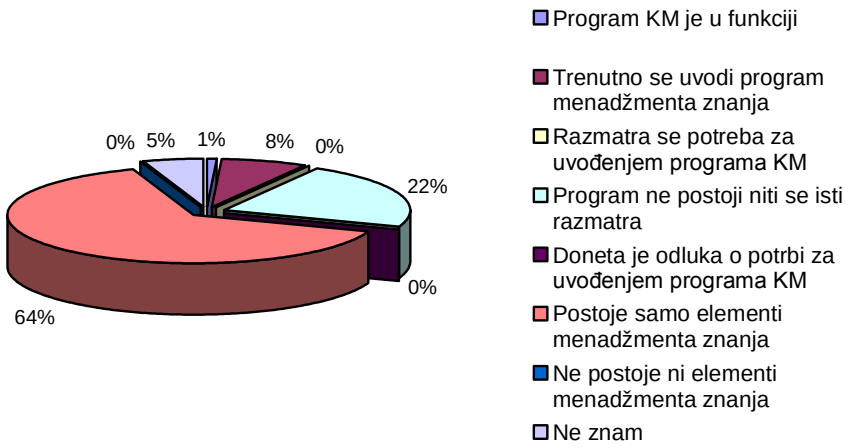
g. Ne postoje ni elementi menadžmenta znanja

Na postavljeno pitanje svega jedan ispitanik je odgovorio da je u njegovoj organizaciji program menadžmenta znanja u funkciji. Da se u organizaciji trenutno uvodi program menadžmenta znanja odgovorilo je 8% ispitanika. Da program ne postoji niti se isti razmatra odgovorilo je 22% ispitanika, a 64% ispitanika smatra da u njihovoj organizaciji postoje samo elementi menadžmenta znanja. Ovi rezultati direktno dokazuju osnovnu hipotezu ovog rada, a to je da programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Status inicijative menadžmenta znanja u organizacijama

Grafikon 9-14 Izjave koje najbolje opisuju status inicjative za uvođenje programa KM-a

Šta najbolje opisuje KM	broj
Program KM je u funkciji	1
Trenutno se uvodi program menadžmenta znanja	10
Razmatra se potreba za uvođenjem programa KM	0
Program ne postoji niti se isti razmatra	29
Doneta je odluka o potrbi za uvođenjem programa KM	0
Postoje samo elementi menadžmenta znanja	84
Ne postoje ni elementi menadžmenta znanja	0
Ne znam	7
UKUPNO	**131**

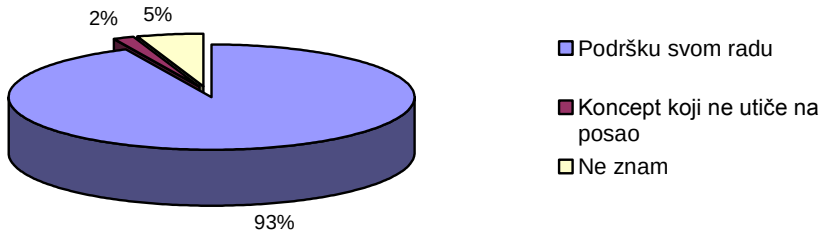


U skladu sa definicijom datom na početku ankete, velika većina ispitanika (93%) prepoznaje program menadžmenta znanja kao podršku svom radu.

Koncept menadžmenta znanja kao podrška u radu

Grafikon 9-15 Koncept menadžmenta znanja predstavlja

Koncept KM-a znači	broj
Podršku svom radu	122
Koncept koji ne utiče na posao	2
Ne znam	7
UKUPNO	**131**



Rezultati istraživanja koji slede odnose se na problem deljenja znanja u organizacijama u Srbiji. Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže. U teorijskom delu rada naglasili smo da je jedan od osnovnih ciljeva programa menadžmenta znanja upravo uspešno deljenje znanja među zaposlenima u organizaciji na način koji bi trebalo da dovede do stvaranja dodatne vrednosti za samu organizaciju. Ono što je cilj praktičnog dela istraživanja jeste da se u poslovanju organizacija u Srbiji prepoznaju neki od elemenata deljenja znanja koji bi organizacionu kulturu u ovim organizacijama učinili tzv. kulturom deljenja znanja. U skladu sa navedenim, pokušali smo da od ispitanika dobijemo podatke o tome na koji način dele svoje znanje sa kolegama i ostalim zaposlenima unutar ili van organizacije, na kom nivou je razmena znanja u njihovim organizacijama, da li postoje oblici formalnog nagrađivanja deljenja znanja, kao i sa kojom vrstom problema koji su u vezi sa deljenjem znanja se susreću u svom poslu.

Radi utvrđivanja oblika deljenja znanja koji postoje u organizacijama u Srbiji na pitanje šta ispitanici preduzimaju radi osavremenjivanja znanja koje poseduju, ponuđeno je pet odgovora i to:

a. Svoje znanje delite unutar Vaše organizacije sa stručnjacima iz iste oblasti

b. Pripadate mreži stručnjaka (npr. udruženja) iz iste oblasti koji među sobom razmenjuju znanje

c. Posećujete seminare, konferencije i sl.

d. Neformalno razmenjujete znanje sa kolegama

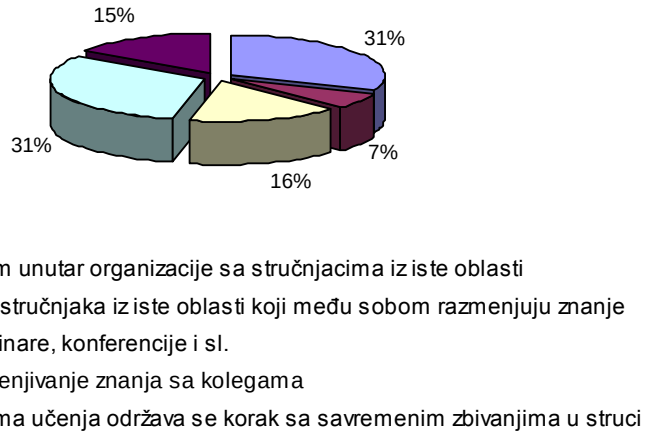
e. Formalnim oblicima učenja održavate korak sa savremenim zbivanjima u Vašoj struci

Od ponuđenih odgovora najviše ispitanika se odlučilo za neformalno razmenjivanje znanja sa kolegama (70%) i deljenje znanja unutar organizacije sa stručnjacima iz iste oblasti (67%), čime se potvrđuje u teoriji često navođen stav o socijalnoj prirodi znanja. Za posećivanje seminara konferencija i sl. odlučilo se 35% ispitanika, a za formalne oblike učenja 32% ispitanika. Sledi tabelarni i grafički prikaz navedenih rezultata.

Osavremenjivanje i deljenje znanja u organizacijama

Grafikon 9-16 Načini osavremenjivanja znanja

Načini osavremenjivanja i deljenja znanja	broj
Svoje znanje delim unutar organizacije sa stručnjacima iz iste oblasti	89
Pripadnost mreži stručnjaka iz iste oblasti koji među sobom razmenjuju znanje	19
Posećivanje seminare, konferencije i sl.	46
Neformalno razmenjivanje znanja sa kolegama	92
Formalnim oblicima učenja održava se korak sa savremenim zbivanjima u struci	43
UKUPNO	**289**

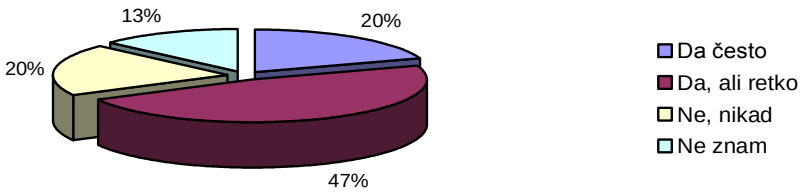


Gubitak znanja odlaskom zaposlenog iz organizacije

Najčešća situacija u praksi u kojoj se javlja potreba za implementiranjem programa menadžmenta znanja jeste odlazak zaposlenog iz firme (penzionisanje, u drugu firmu i sl.), a sa njim i odlazak dela znanja koji bi trebalo da ostane u organizaciji. Posebno nam je zanimljivo bilo da utvrdimo da li organizacije u Srbiji prepoznaju ovaj problem i da li se susreću sa sličnim situacijama. Veliki procenat ispitanika (47%) se retko susreće sa ovakvim slučajevima, 20% se često susreće sa ovakvim slučajevima, a isto toliko ispitanika ne prepoznaje ovakve situacije u praksi. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Grafikon 9-17 Da li sa odlaskom zaposlenog iz organizacijeodlazi i deo znanja

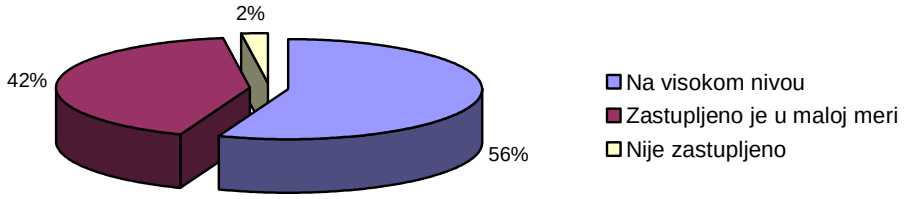
Odlazak dela znanja sa odlaskom zaposlenog	broj
Da često	26
Da, ali retko	62
Ne, nikad	26
Ne znam	17
UKUPNO	**131**



Nivo razmene i deljenja znanja u organizacijama

Grafikon 9-18 Razmena znanja među zaposlenima

Razmena znanja među zaposlenima je:	broj
Na visokom nivou	73
Zastupljeno je u maloj meri	55
Nije zastupljeno	3
UKUPNO	**131**

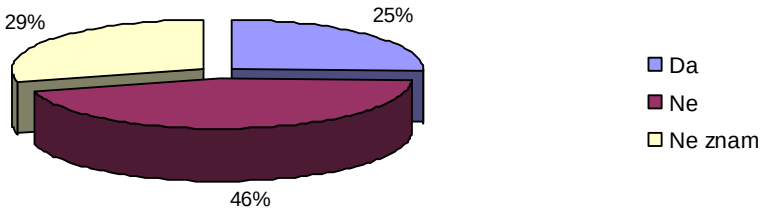


56% ispitanika smatra da je deljenje znanja u njihovoj organizaciji na visokom nivou, dok 42% smatra da je deljenje znanja u njihovim organizacijama zastupljeno u maloj meri. Međutim, na pitanje koje je u vezi sa formalnim nagrađivanjem deljenja znanja, 46% ispitanika je izjavilo da u njihovim organizacijama ne postoji navedeno nagrađivanje.

Formalno nagrađivanje deljenja znanja u organizacijama

Grafikon 9-19 Nagrađivanje deljenja znanja

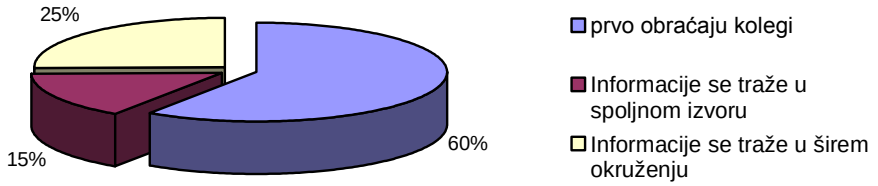
Formalno nagrađivanje deljenja znanja	broj
Da	33
Ne	60
Ne znam	38
UKUPNO	**131**



Načini rešavanja problema u organizacijama

Grafikon 9-20 Načini na koji se dolazi do znanja u cilju rešavanja problema

Za rešavanje problema zaposleni se:	broj
prvo obraćaju kolegi	78
Informacije se traže u spoljnom izvoru	20
Informacije se traže u širem okruženju	33
UKUPNO	**131**



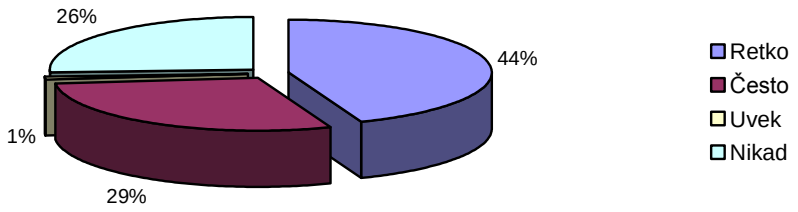
Najveći broj ispitanika (60%), u trenutku kada im je potrebno znanje za rešavanje problema u radu, obraća se najbližem kolegi. Na drugom mestu (25%) je traženje rešenja u širem okruženju, a zatim traženje rešenja u spoljnom izvoru (15%). Bez obzira za koje rešenje su se opredelili, ispitanici teže za brzinom, pouzdanošću, jednostavnošću i preciznošću u rešavanju navedenih problema. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Na osnovu teorijske analize u prvom delu rada, kao i primera iz prakse i istraživanja na datu temu, došli smo do zaključka o tome koji su to problemi sa kojima se organizacije najčešće susreću u vezi sa deljenjem znanja i pokušali da navedemo ispitanike da ove probleme prepoznaju u poslovanju organizacija u Srbiji. Ispitanici su mogli da se za svaki problem koji prepoznaju u poslovanju svoje organizacije odluče prema ponuđenoj skali odgovora *retko, često, uvek, nikad*. Navedeni problemi su dupliranje posla; situacije u kojima znanje ne može da se koristi i biva zaboravljeno za vrlo kratko vreme; nemogućnost zaposlenih da uče iz iskustva drugih; informacije i znanje stečene od korisnika usluga ne mogu se iskoritsiti za unapređenje poslovnog procesa; značajni zaključci i znanje iz završenih projekata se ne može preneti na druge projekte i izgubljeno znanje. U vezi sa problemom dupliranja posla, 44% ispitanika se retko susreće sa ovom vrstom problema, 29% često, a 26% ispitanika nikad. Da se situacije u kojima znanje ne može da se koristi i da biva zaboravljeno za vrlo kratko vreme retko dešavaju, svedoči odgovor 41% ispitanika, 27% ispitanika se često susreće sa ovakvim situacijama, a 30% ispitanika nikad. Nemogućnost zaposlenih da uče iz iskustva drugih je retko u praksi po mišljenju 47% ispitanika, dok se 33% često sreće sa ovakvim situacijama u praksi. Po mišljenju 44% ispitanika u praksi su retke situacije kada se informacije i znanje stečeno od korisnika usluga ne mogu iskoristiti za unapređenje poslovnog procesa, dok 33% smatra da su ovakve situacije česte u praksi. Situacije u kojima se značajni zaključci i znanje iz završenih projekata ne mogu preneti na druge projekte su prema odgovorima 40% ispitanika retko dešavaju, 24% se često susreće sa ovim problemom, a 31% nikad. 53% ispitanika smatra da se izgubljeno znanje dešava vrlo retko u praksi, 17% se često susreće sa ovim problemom, a 25% nikad. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata istraživanja.

Problem dupliranja posla u organizacijama

Grafikon 9-21 Dupliranje posla

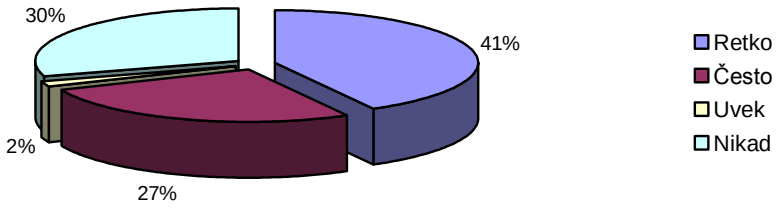
Dupliranje posla	broj
Retko	58
Često	38
Uvek	1
Nikad	34
UKUPNO	**131**



Postojeće znanje se ne koristi

Grafikon 9-22 Razvijeno znanje se ne koristi

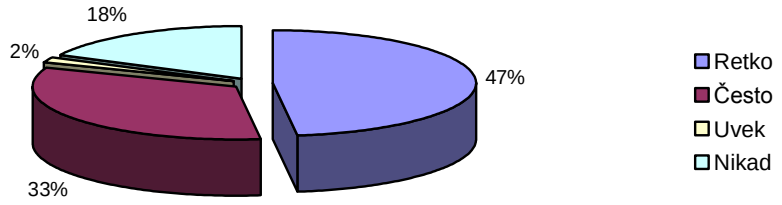
Razvijeno znanje se ne koristi	broj
Retko	55
Često	35
Uvek	2
Nikad	39
UKUPNO	**131**



Zaposleni ne mogu da uče iz iskustva drugih

Grafikon 9-23 Zaposleni ne mogu da uče iz iskustva drugih

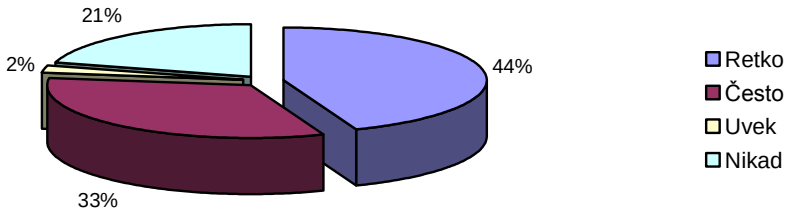
Zaposleni ne mogu da uče iz iskustva drugih	broj
Retko	63
Često	43
Uvek	2
Nikad	23
UKUPNO	**131**



Znanje stečeno od korisnika se ne koristi

Grafikon 9-24 Znanje stečeno od korisnika se ne koristi

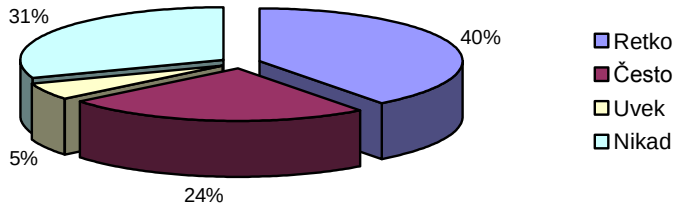
Informacije od korisnika ne koriste se za unapređenje poslovanja	broj
Retko	58
Često	43
Uvek	3
Nikad	27
UKUPNO	**131**



Znanje iz završenih projekata se ne prenosi na druge projekte

Grafikon 9-25 Znanja iz završenih projekata se ne mogu preneti na nove projekte

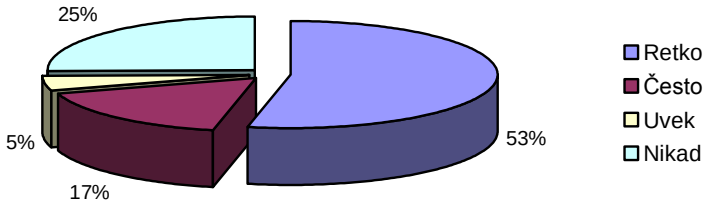
Znanja iz završenih projekata se ne mogu preneti na druge projekte	broj
Retko	52
Često	32
Uvek	7
Nikad	40
UKUPNO	**131**



Izgubljeno znanje

Grafikon 9-26 Izgubljeno znanje

Izgubljeno znanje	broj
Retko	70
Često	22
Uvek	6
Nikad	33
UKUPNO	**131**

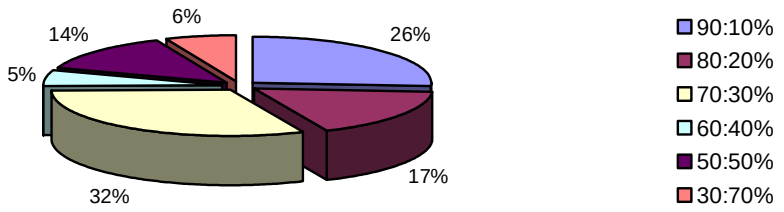


Eksplicitno i tacit znanje

Ono što je jedno od najzanimljivijih pitanja menadžmenta znanja jeste veza između eksplicitnog i prećutnog (tacit) znanja. Zapravo, jedan od osnovnih zadataka menadžmenta znanja jeste da se prećutno znanje koje se nalazi u umovima specijalizovanih stručnjaka i vlasnika znanja, pretvori u eksplicitno, svima na pravi način i u pravo vreme dostupno znanje. Posebno nas je zanimalo kako zaposleni u organizacijama u Srbiji vide ovaj odnos i kojoj vrsti znanja daju veću prednost, odnosno koju vrstu znanja više koriste u svom radu. Oko 32% ispitanika odlučilo se za odnos 70% u korist eksplicitnog, a 30% u korist prećutnog znanja, a 26% ispitanika smatra da je taj odnos 90% u korist eksplicitnog, a 10% u korist prećutnog znanja. Svega 5% ispitanika smatra da je taj odnos 70% u korist prećutnog, a 30% u korist eksplicitnog znanja.

Grafikon 9-27 Rešavanje problema putem eksplicitnog ili tacit znanja

Rešavanje problema putem eksplicitnog ili *tacit* znanja	**broj**
90:10%	29
80:20%	19
70:30%	35
60:40%	6
50:50%	15
30:70%	7
UKUPNO	**111**



9.2.2 Informacione tehnologije

Informacione tehnologije su, pored ljudi i procesa, osnovni element koncepta menadžmenta znanja i za razumevanje njegove prirode i suštine, neophodno je uvek ga posmatrati kao jedinstvo ova tri elementa. Pored toga što je u uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja neophodno poći od, kako smo već više puta naglašavali, socijalne prirode znanja, nesporna je činjenica da važnu i nezamenjivu ulogu u širenju i deljenju znanja, njegovom unapređivanju, organizovanju postojećeg i prikupljanju, imaju, upravo, informacione tehnologije.

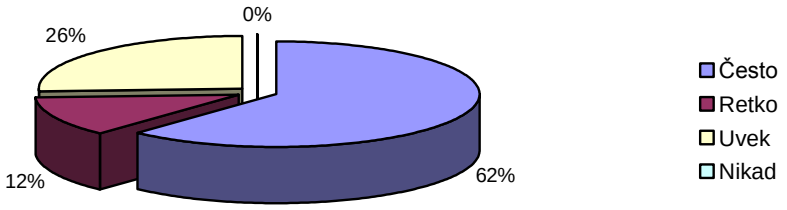
U delu praktičnog istraživanja ove doktordke disertacije cilj nam je da utvrdimo u kojoj meri se u preduzećima u Srbiji koriste informacione tehnologije i da li se njihovo korišćenje u cilju deljenja znanja u organizaciji, može definisati kao rezultat prakse ili, možda, programa menadžmenta znanja. Takođe, navođnjem vrsta informacionih tenhologija i informatičkih programa koji se koriste, pokušaćemo da utvrdimo postojanje onih sredstava i tehnika koje se u najvećem broju slučajeva vezuju sa samim programom menadžmenta znanja, kao što su *communities of practice*, "žute strane", *data warehouses*, *SAP* itd. Na ovaj način pokušaćemo da potvrdimo hipotezu rada po kojoj su informacione tehnologije jedan od ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja.

Na pitanje u kojoj meri koriste informacione tehnologije u cilju razmene i deljenja znanja u svojim organizacijama, ispianicima je bila ponuđena skala odgovora *često*, *retko*, *uvek* i *nikad*. Za odgovor često, opredelilo se 62% ispitanika. Informacione tehnologije uvek u svom radu koriste za razmenu i deljenje znanja 26% ispitanika, a 12% nikad. Sledi grafička prezentacija nevedenih rezultata.

Korišćenje informacionih tehnologija

Grafikon 9-28 Korišćenje informacionih tehnologija

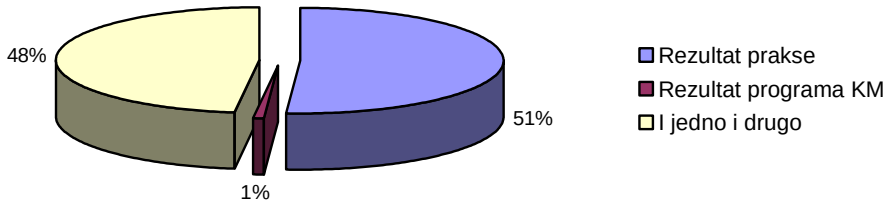
Korišćenje informacionih tehnologija	broj
Često	81
Retko	16
Uvek	34
Nikad	0
UKUPNO	**131**



Razlozi za korišćenjem informacione tehnologije

Grafikon 9-29 Razlozi za korišćenjem informacione tehnologije

Korišćenje informacionih tehnologija nastalo je kao:	broj
Rezultat prakse	67
Rezultat programa KM	1
I jedno i drugo	63
UKUPNO	**131**



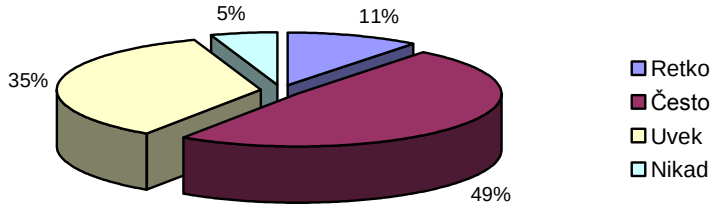
Ko što smo naglasili, jedan od ciljeva istraživanja u delu koji se odnosi na primenu informacionih tehnologija u programu menadžmenta znanja, jeste pokušaj da utvrdimo da li i u kojoj meri se u organizacijama u Srbiji koriste ona informaciona sredstva, programi i tehnike, koji se u literaturi, ali i u praksi, najčešće dovode u vezu sa programom menadžmenta znanja. Sredstva čije postojanje u organizacijama u Srbiji smo pokušali da istražimo su: *Internet*, *Intranet*, *E-mail*, *On line Chat*, mape znanja, *Search Engines*, *Agent Technology*, *Case Based Resoning – CBR*, *Online analytical processing – OlAP*, *Data mining*, *telekonferencije*, *videokonferencije*, *Communities of practice*, ekspertske "žute strane", *E – learning*, *Data warehouses* i SAP. Da bi mogli da gradiraju svoje odgovore, ispitanicima je za svako od navedenih sredstava i tehnika ponuđena skala odgovora *retko*, *često*, *uvek* i *nikad*. S obzirom na veliki broj podataka koji smo dobili anketiranjem ispitanika

u ovom delu istraživanja, naglasićemo samo one rezultate koje smatramo najvažnijim i posebno zanimljivim. Dakle, nesporno je da se *Internet, Intranet, E – mail* i *Search Engines* (pretraga na Internetu) najviše koriste kao informaciona sredstva za deljenje i širenje znanja. Veliki broj ispitanika (49%) često koristi Internet, a 35% uvek. Kada je reč o Intranetu, 51% ispitanika koristi internu mrežu u svom svakodnevnom radu, a 37% uvek. Kao sredstvo za deljenje znanja 52% ispitanika često koriste E – mail, a 40% uvek. *Search engines* (pretraga preko Interneta) često koristi 51% ispitanika. Rezultati istraživanja pokazuju i vrlo interesantne pokazatelje u vezi sa sredstvima koja se u pravom smislu mogu nazvati sredstvima menadžmenta znanja. Naime, radi se o *Communities of practice*, ili praktičnim zajednicama koje smo za potrebe istraživanja definisali kao grupe ljudi unutar organizacije koje dele brigu, zajednički problem ili usredsređenost na određenu temu koja predstavlja predmet njihovog znanja, veštine ili iskustva. Ove grupe se, u najvećem broju slučajeva, primenjuju u praksi prilikom primene programa menadžmenta znanja i daju odlične rezultate, što pokazuju i mnogobrojne studije slučaja. Ispitanici su u našem istraživanju prepoznali često korišćenje ovog vida deljenja znanja u 38% slučajeva. SAP je program koji omogućava maksimalno deljenje znanja u organizaciji i integraciju, zajedničku prezentaciju i eksploataciju internih (generisanih u SAP-u) i eksternih (iz okruženja: dobavljači, kupci, banke i sl.) podataka i to u različitim vidovima (elektronski, video, zvučni, papirni, mail i sl.). Kao tipičan program koji ima za cilj deljenje znanja, SAP se sve više koristi i u organizacijama u Srbiji, što potvrđuju i rezultati našeg istraživanja. Naime, 19% ispitanika u svom radu SAP koristi retko, 15% uvek, a 14% često. Iako, se čini da se ovde radi o ne visokim procentima, ipak, s obzirom na dugi period i velika materijalna sredstva koja su potrebna za njegovu punu implementaciju, mi u ovim rezultatima vidimo veliki napredak i perspektivu upotrebe ovog sredstva deljenja znanja u budućem periodu. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Korišćenje Interneta

Grafikon 9-30 Korišćenje interneta

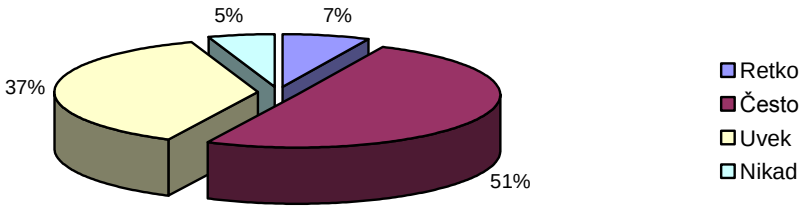
Internet	broj
Retko	14
Često	64
Uvek	46
Nikad	7
UKUPNO	**131**



Korišćenje interne mreže

Grafikon 9-31 Korišćenje interne mreže

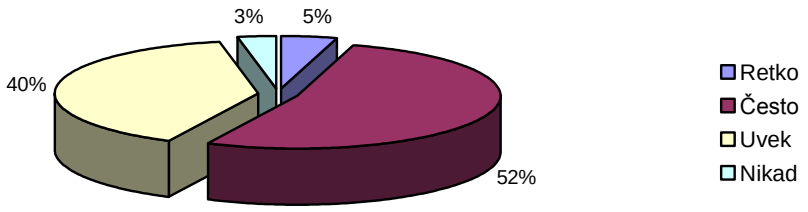
Interna mreža	broj
Retko	9
Često	66
Uvek	49
Nikad	7
UKUPNO	**131**



Korišćenje E-mail-a

Grafikon 9-32 Korišćenje e-mail-a

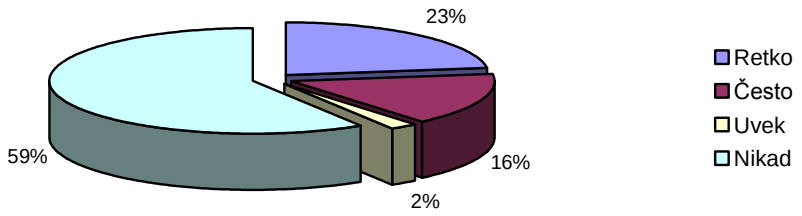
E-mail	broj
Retko	6
Često	69
Uvek	52
Nikad	4
UKUPNO	**131**



On-line chat

Grafikon 9-33 Korišćenje On line chat

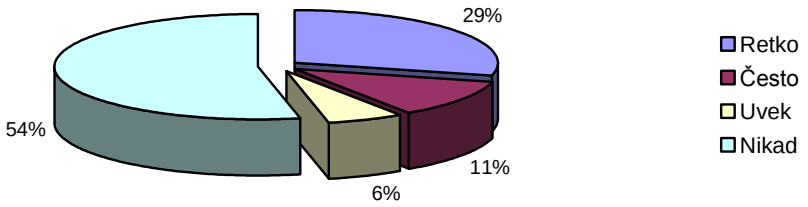
On line chat	broj
Retko	30
Često	21
Uvek	3
Nikad	77
UKUPNO	**131**



Mape znanja

Grafikon 9-34 Korišćenje mapa znanja

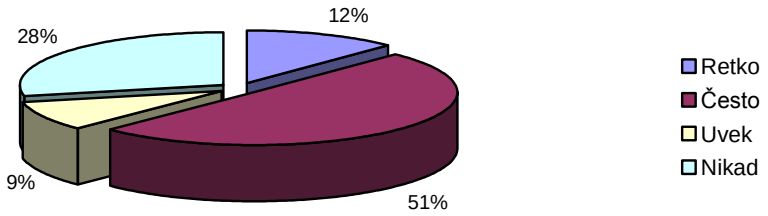
On line chat	broj
Retko	38
Često	15
Uvek	8
Nikad	70
UKUPNO	**131**



Search engines

Grafikon 9-35 Korišćenje Search engines

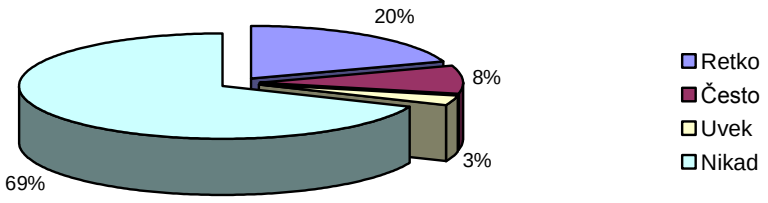
Search engines	broj
Retko	16
Često	66
Uvek	12
Nikad	37
UKUPNO	**131**



Agent tehnology

Grafikon 9-36 Korišćenje Agent tehnology

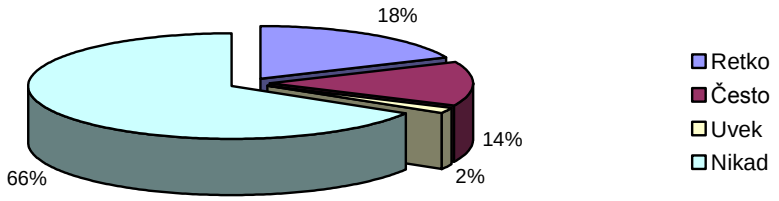
Agent tehnology	broj
Retko	26
Često	11
Uvek	4
Nikad	90
UKUPNO	**131**



Case – based resoning

Grafikon 9-37 Korišćenje Case-based resoning

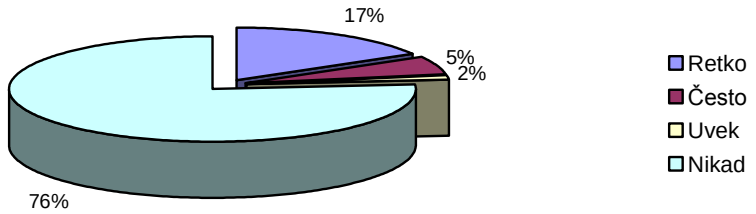
Case-based resoning	broj
Retko	24
Često	18
Uvek	2
Nikad	87
UKUPNO	**131**



OLAP

Grafikon 9-38 Korišćenje OLAP-a

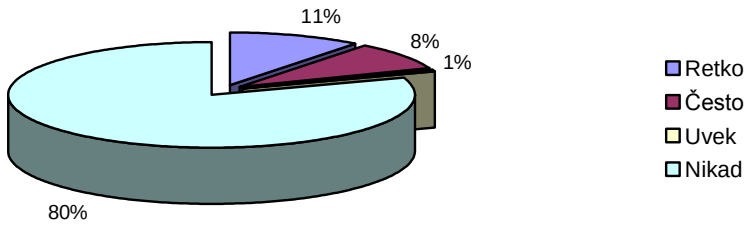
OLAP	broj
Retko	22
Često	7
Uvek	2
Nikad	100
UKUPNO	**131**



Data mining

Grafikon 9-39 Korišćenje OLAP-a

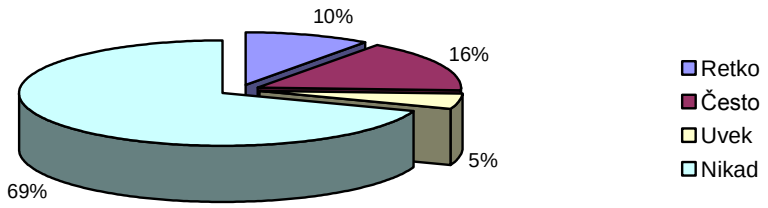
Data mining	broj
Retko	14
Često	11
Uvek	1
Nikad	105
UKUPNO	**131**



Korišćenje telekonferencija

Grafikon 9-40 Korišćenje telekonferencija

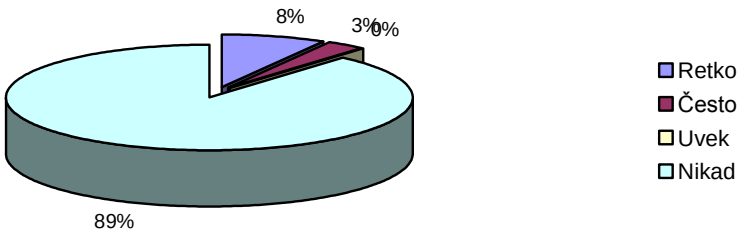
Telekonferencije	Broj
Retko	13
Često	21
Uvek	6
Nikad	91
UKUPNO	**131**



Korišćenje cideokonferencija

Grafikon 9-41 Korišćenje videokonferencija

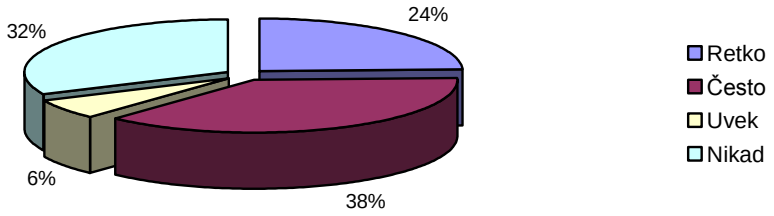
Videokonferencije	Broj
Retko	11
Često	4
Uvek	0
Nikad	116
UKUPNO	**131**



Communities of practice

Grafikon 9-42 Communities of practice

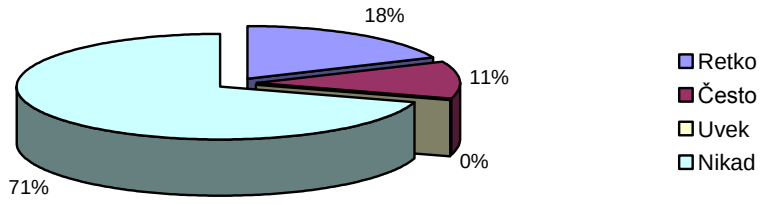
Communities of practice	Broj
Retko	32
Često	49
Uvek	8
Nikad	42
UKUPNO	**131**



Expertise Yellow Pages

Grafikon 9-43 Expertise Yellow Pages

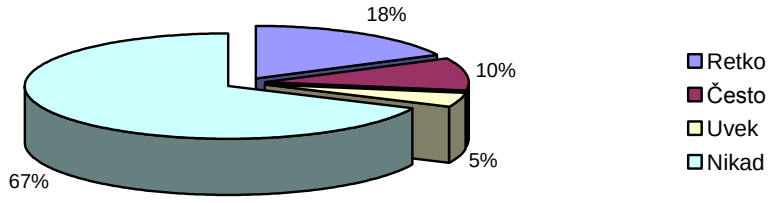
Expertise Yellow Pages	Broj
Retko	24
Često	15
Uvek	0
Nikad	92
UKUPNO	**131**



E-learning

Grafikon 9-44E-learning

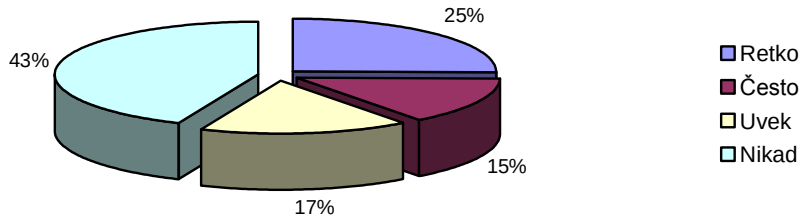
E-learning	Broj
Retko	23
Često	13
Uvek	6
Nikad	89
UKUPNO	**131**



Data warehouses

Grafikon 9-45 Data warehouses

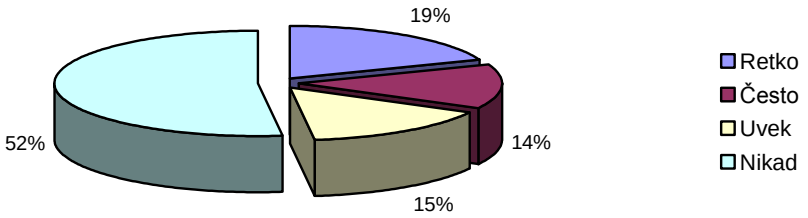
Data warehouses	Broj
Retko	33
Često	19
Uvek	22
Nikad	57
UKUPNO	**131**



SAP

Grafikon 9-46SAP

SAP	Broj
Retko	25
Često	18
Uvek	20
Nikad	68
UKUPNO	**131**



9.2.3 Organizaciona kultura

Kao što smo naglasili više puta u teorijskom delu rada, samo organizaciona kultura koja je okrenuta menadžmentu znaja, deljenju znanja na pravi način i ugradnji menadžmenta znanja u organizacionu strukturu, može omogućiti korisnicima koncepta menadžmenta znanja da u potpunosti iskoriste sve beneficije ovog koncepta. To podrazumeva da uvođenje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju, kao jedan od načina iniciranja promena unutar nje, zahteva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promene organizacione kulture, tj "mentalnog sklopa" organizacije.[298] Mnogi autori čija smo mišljenja naveli u teorisjkom delu rada, kao što su Tissen (1999), Davenport i Prusak (2000), Groff i Jones (2003), Trompenaars i Hampden – Turner (2004), Carl Frappaolo (2006) smatraju da je organizaciona kultura ključni faktor u uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja.

U tom smislu i istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji ima za cilj da dokaže koliko organizaciona kultura ima značaj u uspešnoj implementaciji menadžmenta znanja i koja obeležja treba da ima organizaciona kultura koja bi bila blagonaklona ka uvođenju programa menadžmenta znanja. Zapravo, jedan od preduslova za efikasan program menadžmenta znanja jeste stvaranje organizacione kulture koja će prepoznati značaj kolektivnog znanja u organizaciji i koja će, zatim, pomoći u implementaciji programa menadžmenta znanja koji će to i takvo znanje staviti u akciju, na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju. Stoga i naše istraživanje treba da rezultira definisanjem potencijalnih karakteristika i osobenosti organizacione kulture koje bi doprinosile uspešnosti programa menadžmenta znanja.

U skladu sa utvrđenom teorijskom osnovom, istraživanje ove doktorske disertacije treba da pruži rezultate o glavnim obeležjima organizacione kulture ispitanih preduzeća u Srbiji i da u njima prepozna ona (obeležja) koja bi pospešila uvođenje i implementaciju programa menadžmenta znanja. Kao bitne karakteristike organizacione kulture u navedenom smislu, smatramo sledeće: mogućnost kreativnog i slobodnog izražavanja zaposlenih, negovanje timskog rada, ohrabrivanje inovativnosti i kreativnosti, motivisanost za deljenjem znanja, permanentno i konstantno učenje i usavršavanje, lični razvoj zaposlenih, razvoj znanja u organizaciji, saradnja i dostupnost znanja.

Na osnovu karakteristika organizacione kulture koje smo apostrofirali, formulisali smo i pitanja u našem istraživanju da bismo utvrdili da li organizacije u Srbiji imaju organizacionu kulturu koja ima navedene karakteristike i, samim tim pospešuje uspešnu implementaciju menadžmenta znanja. Na taj način istraživanje treba da potvrdi jednu od hipoteza ovog rada, a to je da je organizaciona kultura faktora koji ima najveći uticaj na uspešnost programa menadžmenta znanja. Svesni činjenice da primena programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji nije na zavidnom nivou, pokušaćemo da brižljivim strukturiranjem ankete pokušamo da u poslovanju ovih preduzeća i u njihovoj organizacionoj kulturi, pronađemo ona obeležja i karakteristike kulture koja bi, ako ne u trenutku ispitivanja, onda u najskorijoj budućnosti predstavljale osnovni pokretač programa menadžmenta znanja.

Na postavljena pitanja koja su u vezi sa organizacionom kulturom kao faktorom uticaja na program menadžmenta znanja, ispitanici odgovaraju u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se ne slažem, nemam određen stav*.

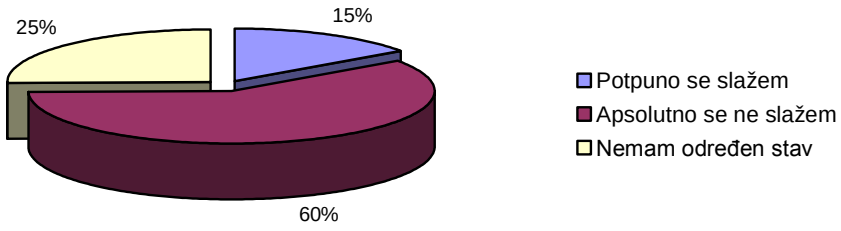
U smislu afirmacije ili negiranja prvog stava koji smo naveli, a koji glasi: "Ljudi se posmatraju kao mašine i od njih se očekuje da rade tačno i samo ono što im se kaže", 56% ispitanika je odgovorilo sa "apsolutno se ne slažem", 15% sa "potpuno se slažem", dok 25% ispitanika nema određen stav po ovom pitanju.

[298] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 213.

Da li se zaposleni u organizaciji posmatraju kao mašine?

Grafikon 9-47 Da li se zaposleni u organizaciji posmatraju kao mašine?

Ljudi se posmatraju kao mašine	Broj
Potpuno se slažem	20
Apsolutno se ne slažem	78
Nemam određen stav	33
UKUPNO	**131**

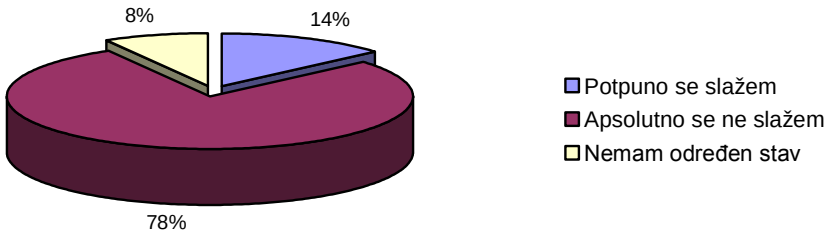


Svoje apsolutno neslaganje sa izjavom koja bi definisala obeležje organizacione kulture u organizacijama ispitanika: "Prednost se daje materijalnom, a svemu što je nematerijalno i nevidljivo kao što je znanje, poverenje, veze, ne pridaje se značaj, izrazilo je 78% ispitanika, a 14% ispitanika se apsoluztno slaže sa navedenom izjavom.

Da li se u organizacijama prednost daje materijalnom?

Grafikon 9-48 Da li se u organizacijama prednost daje materijalnom?

Prednost se daje materijalnom	Broj
Potpuno se slažem	18
Apsolutno se ne slažem	102
Nemam određen stav	11
UKUPNO	**131**

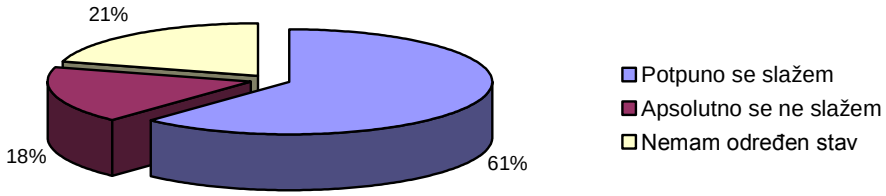


Ljudi se podržavaju u organizacijama i neguje se timski rad

"Ljudi se podržavaju, neguju se međusobni odnosi, timski rad, pojedinci se motivišu na inovacije i stvaranje novih ideja." Ovu izjavu potvrdilo je 61% ispitanika, a sa njom se apsolutno ne slaže 18% ispitanika. Nešto viši procenat ispitanika (21%) nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-49 Ljudi se podržavaju

Ljudi se podržavaju i neguje se timski rad	Broj
Potpuno se slažem	81
Apsolutno se ne slažem	23
Nemam određen stav	27
UKUPNO	**131**

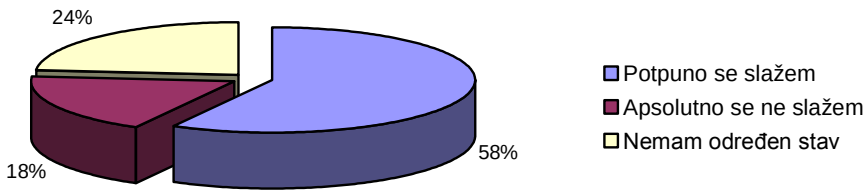


Zaposleni su motivisani da dele znanje

Sa izjavom: "Zaposleni su motivisani da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, osećaju pripradnost organizaciji, veruju u svoje lidere koji ih podržavaju, ohrabreni su da učestvuju u donošenju odluka, konstantno uče i vrednuju sebe i svoje kolege", 58% ispitanika izražava svoje apsolutno slaganje, 18% apsolutno neslaganje, a 24% ispitanika nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-50 Zaposleni su motivisani da dele znanje

Zaposleni su motivisani da dele znanje	Broj
Potpuno se slažem	76
Apsolutno se ne slažem	24
Nemam određen stav	31
UKUPNO	**131**

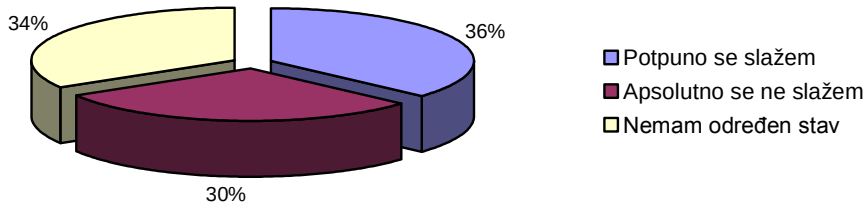


U organizaciji pojedinci dele znanje jer postoji adekvatna nagrada

U vezi sa izjavom: "Pojedinci dele svoje znanje jer postoji adekvatna zahvalnost i nagrada za deljenje znanja", 36% ispitanika se opredelio za "potpuno se slažem", 30% za "apsolutno se ne slažem" i 34% za "nemam određen stav".

Grafikon 9-51 Pojedinci dele svoja znanja

Pojedinci dele svoja znanja	Broj
Potpuno se slažem	48
Apsolutno se ne slažem	39
Nemam određen stav	44
UKUPNO	**131**

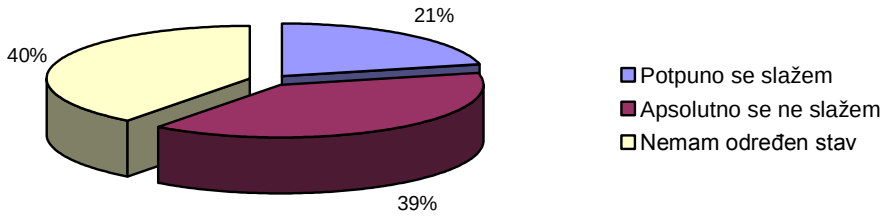


U organizaciji pojedinci ne dele znanje jer ne postoji adekvatna nagrada

U vezi sa izjavom: "Pojedinci ne dele svoje znanje jer ne postoji adekvatna zahvalnost i nagrada za deljenje znanja", 21% ispitanika se opredelio za "potpuno se slažem", 39% za "apsolutno se ne slažem" i 40% za "nemam određen stav" 39.

Grafikon 9-52 Pojedinci ne dele svoja znanja

Pojedinci ne dele svoja znanja	Broj
Potpuno se slažem	28
Apsolutno se ne slažem	51
Nemam određen stav	52
UKUPNO	**131**



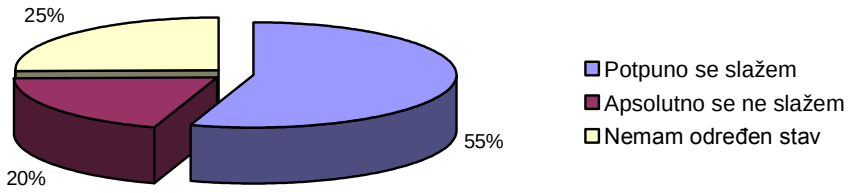
Sledi sedam izjava koje bi trebalo da okarakterišu organizacionu kulturu organizacija u kojima ispitanici rade za koje je velika većina ispitanika izrazila svoje potpuno slaganje. Tako je sa izjavom: "Organizacija teži ka ličnom razvoju svih zaposlenih i daje im šansu da ostvare svoj puni potencijal", svoje potpuno slaganje izrazilo 55% ispitanika; sa izjavom: "Radno okruženje u

organizaciji je takvo da zaposleni mogu da ispune zadatke koji su im povereni u skladu sa strateškim ciljevima organizacije", 65% ispitanika; sa izjavom: "Organizacija je fokusirana na razvoj i eksploataciju znanja koje poseduje", 60% ispitanika; sa izjavom: "Kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao prirodan deo organizacionih procesa je sastavni deo svakodnevnih radnih procesa", 69% ispitanika; sa izjavom: "Organizacija se karakteriše saradnjom, a ne takmičenjem grupa unutar organizacije", 65% ispitanika; sa izjavom: "Znanje je dostupno svima koji mogu da mu doprinesu ili da ga koriste", 63% ispitanika i sa izjavom: "Komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura ohrabruje aktivnosti menadžmenta znanja (stvaranje, osvajanje, čuvanje, podela i primena znanja)", 61% ispitanika. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

Organizacija daje šansu zaposlenima da ostvare svoj puni potencijal

Grafikon 9-53 Organizacija daje šansu pojedincima da se ostvare

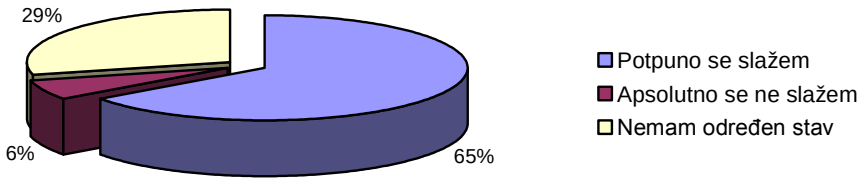
Organizacija daje šansu pojedincima da se ostvare	Broj
Potpuno se slažem	72
Apsolutno se ne slažem	26
Nemam određen stav	33
UKUPNO	**131**



Radno okruženje pruža uslove za ispunjenje zadataka

Grafikon 9-54 Zaposleni ispunjavaju svoje zadatke

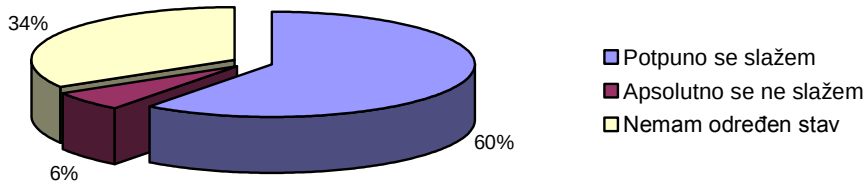
Zaposleni ispunjavaju svoje zadatke	Broj
Potpuno se slažem	85
Apsolutno se ne slažem	8
Nemam određen stav	38
UKUPNO	**131**



Organizacija je fokusirana na razvoj i eksploataciju znanja koje poseduje

Grafikon 9-55 Razvoj i eksploatacija znanja

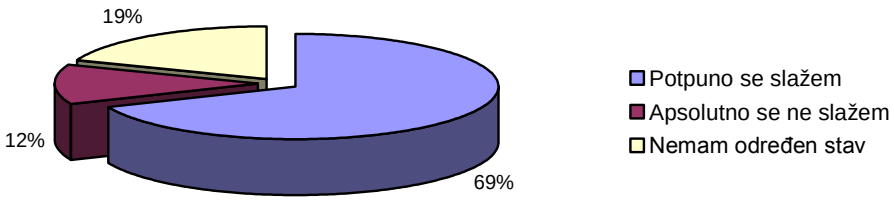
Organizacija je fokusirana na razvoj i eksploataciju znanja	Broj
Potpuno se slažem	79
Apsolutno se ne slažem	8
Nemam određen stav	44
UKUPNO	**131**



Kreiranje, deljejnje i upotreba znanja sastavni je deo svakodnevnih radnih procesa

Grafikon 9-56 Kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao deo svakodnevnih aktivnosti

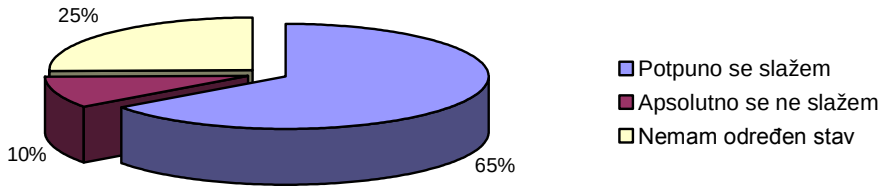
Kreiranje, deljenje i upotreba znanja	Broj
Potpuno se slažem	90
Apsolutno se ne slažem	16
Nemam određen stav	25
UKUPNO	**131**



Organizacija se karakteriše saradnjom, a ne takmičenjem

Grafikon 9-57 Saradnja, a ne takmičenje unutar organizacije

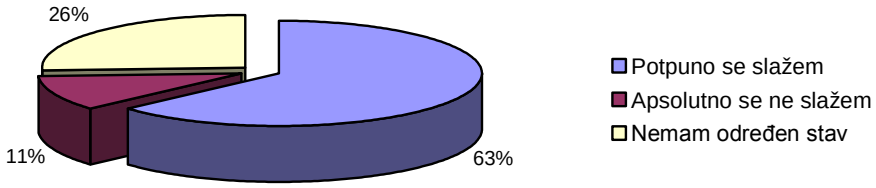
Saradnja , a ne takmičenje unutar organizacije	Broj
Potpuno se slažem	85
Apsolutno se ne slažem	13
Nemam određen stav	33
UKUPNO	**131**



Dostupnost znanja u organizaciji

Grafikon 9-58 Znanje je dostupno svima koji mogu da ga koriste

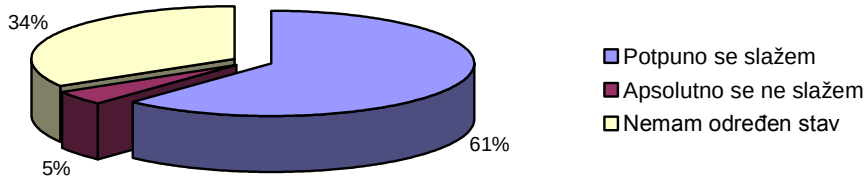
Znanje je dostupno svima koji mogu da ga koriste	Broj
Potpuno se slažem	83
Apsolutno se ne slažem	14
Nemam određen stav	34
UKUPNO	**131**



Komunikacioni kanali ohrabruju aktivnosti menadžmenta znanja

Grafikon 9-59 Komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura ohrabruje aktivnosti KM-a

Komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura ohrabruje aktivnosti KM-a	Broj
Potpuno se slažem	81
Apsolutno se ne slažem	6
Nemam određen stav	44
UKUPNO	**131**



9.2.4 Liderstvo

Liderstvo je nesumnjivo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. O ovakvom stavu postoji ne samo saglasnost autora koje smo navodili u teorijskom delu rada (Davenport i Prusak, Skyrme i Amidon, Ginsberg, Bixler i Probst), već ga u praksi potvrđuju i primeri uspešnih lidera i njihovih organizacija koji, u borbi za osvajanje konkurentske prednosti, sve češće koriste program menadžmenta znanja. Apostrofirajući značaj lidera u uspešnoj implementaciji programa menadžmenta znanja, u literaturi se javlja i poseban naziv lidera, tzv. lideri znanja (*knowledge leader*), koji su ne samo učesnici, nego i pravi predstavnici koncepta menadžmenta znanja i koji svojim znanjem i samopouzdanjem naglašavaju značaj znanja i upravljanja znanjem u savremenom poslovanju.

Na osnovu razmatranja savremenih teorija liderstva i karakteristika koje lideri poseduju po ovim teorijama i njihovog povezivanja sa konceptom menadžmenta znanja i njegovima fazama životnog ciklusa, u teorijskom delu rada pokušali smo da dođemo do zaključka o traženim i potrebnim karakteristikama koje treba da poseduje lider u različitim fazama životnog ciklusa menadžmenta znanja kako bi svojim delovanjem pospešio implementaciju programa menadžmenta znanja.

Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.

Cilj istraživanja ove doktorske disertacije, u delu koji se odnosi na naglašavanje veze između liderstva i uspešne implementacije programa menadžmenta znanja, odnosi se na pokušaj da u preduzećima u Srbiji koja su bila predmet našeg istraživanja, istražimo postojanje onih karakteristika liderstva koje smo, zahvaljujući teorijskom istraživanju, utvrdili kao pozitivne i kao osobenosti liderstva koje mogu pospešiti efikasnost programa menadžmenta znanja. Na taj način ćemo pokušati da potvrdimo hipotezu ove doktorske disertacije, a koja se odnosi na postojanje uticaja liderstva, kao jednog od ključnih faktora uticaja na program menadžmenta znanja (pored korporativne kulture, menadžmenta ljudskih resursa, informacionih tehnologija i kontrole), i samog

programa. Dakle, istraživanje će nam pomoći da utvrdimo da li je liderstvo u našim preduzećima okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentske prednosti savremene organizacije; da li postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu; da li se u preduzećima u Srbiji neguje otvorena komunikacija i poverenje; da li se u preduzećima u Srbiji neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i da li se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

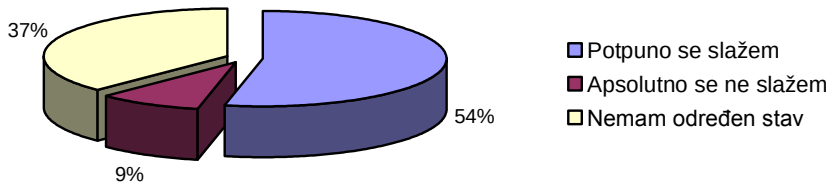
U tom pravcu formulisana su i pitanja u anketi koja se odnose na istraživanje uticaja lidersta na efektivnost programa menadžmenta znanja. Ispitanicima je data mogućnost da se na sva ponuđena pitanja, tj. izjave koje bi trebalo da oslikaju karakteristike liderstva u organizacijama koje su učestvovale u istraživanju, izjasne sa sledećom skalom odgovora: *potpuno se slažem, apsolutno se ne slažem, nemam određen stav*.

Svoje potpuno slaganje sa izjavom: "Top menadžment kao glavnu imovinu organizacije vidi znanje i pokreće inicijative i podršku za procese osvajanja, stvaranja, čuvanja, deljenja i primene znanja", izrazilo je 54% ispitanika. Sa izjavom se apsolutno ne slaže 9% ispitanika, a određen stav po ovom pitanju nema 37% ispitanika.

Top menadžment kao glavnu imovinu organizacije vidi znanje

Grafikon 9-60 Znanje kao glavna imovina organizacije

Znanje kao glavna imovina organizacije	Broj
Potpuno se slažem	70
Apsolutno se ne slažem	12
Nemam određen stav	49
UKUPNO	**131**

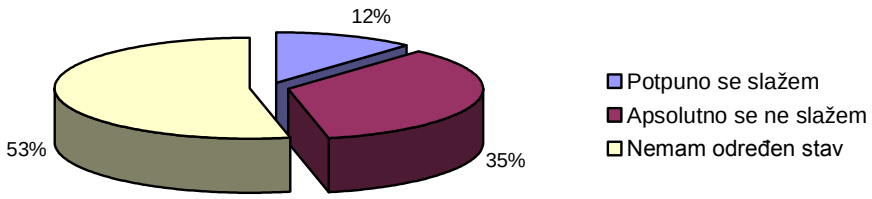


Top menadžment znanje zaposlenih stavlja u funkciju sopstvene promocije

Čak 53% ispitanika nema određeni stav u vezi sa izjavom: "Top menadžment znanje zaposlenih u organizaciji stavlja u funkciju sopstvene promocije i pribavljanja sopstvene koristi", 12% se potpuno slaže sa navedenom izjavom, a 35% se apsolutno ne slaže.

Grafikon 9-61 Znanje zaposlenih u funkciji promocije organizacije

Znanje zaposlenih u funkciji promocije top menadžmenta	Broj
Potpuno se slažem	21
Apsolutno se ne slažem	63
Nemam određen stav	96
UKUPNO	**180**

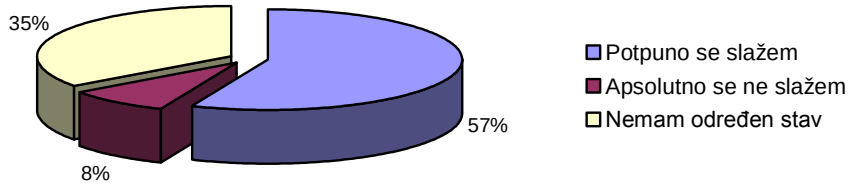


Svoje apsolutno slaganje sa izjavama koje slede izrazila je znatna većina ispitanika i to: sa izjavom: "Lideri u organizaciji imaju jasnu viziju o tome kako na pravi način iskoristiti znanje koje organizacija poseduje da bi se stvorila dodatna vrednost za organizaciju", saglasilo se 57% ispitanika; sa izjavom: "Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovaciju i učenje", 55% ispitanika; sa izjavom: "Lideri u organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju", 63% ispitanika; sa izjavom: "Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije", 74% ispitanika; sa izjavom: "Zaposleni imaju visoki stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih", saglasilo se 49% ispitanika; sa izjavom: "Lideri u organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca", 65% ispitanika; sa izjavom: "Lideri u organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih", 48% ispitanika. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata.

U organizaciji postoji jasna vizija lidera

Grafikon 9-62 Jasna vizija lidera

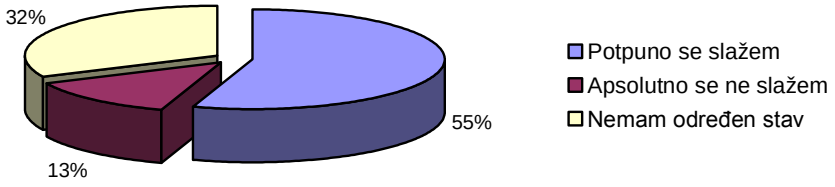
Jasna vizija lidera	Broj
Potpuno se slažem	74
Apsolutno se ne slažem	11
Nemam određen stav	46
UKUPNO	**131**



Lideri stimulišu inovaciju i učenje

Grafikon 9-63 Lideri stimulišu inovaciju i učenje

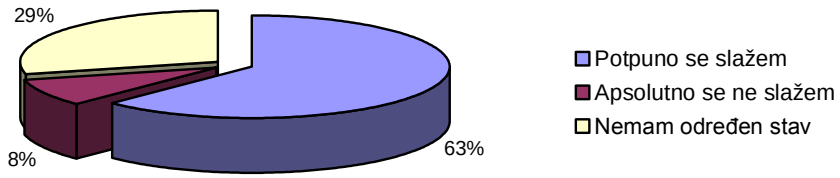
Lideri stimulišu inovaciju i učenje	Broj
Potpuno se slažem	72
Apsolutno se ne slažem	17
Nemam određen stav	42
UKUPNO	**131**



Lideri koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju

Grafikon 9-64 Lideri koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju

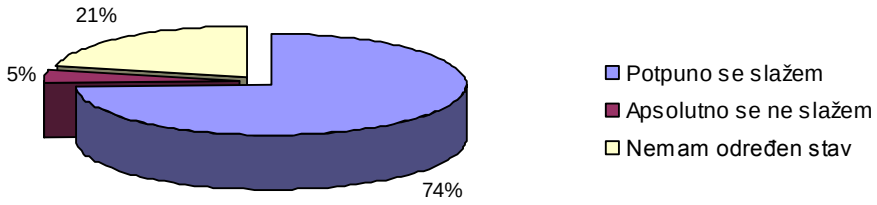
Lideri koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju	Broj
Potpuno se slažem	82
Apsolutno se ne slažem	11
Nemam određen stav	38
UKUPNO	**131**



Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije

Grafikon 9-65 Lideri jasno izražavaju ciljeve i prioritete organizacije

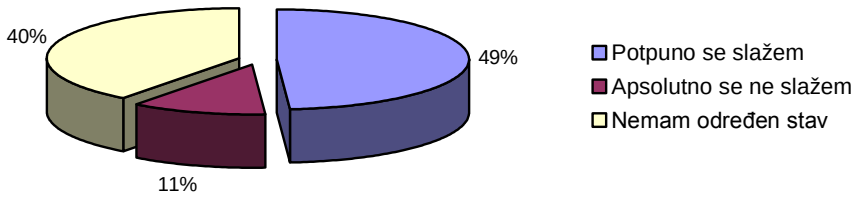
Lideri jasno izražavaju ciljeve i prioritete organizacije	Broj
Potpuno se slažem	97
Apsolutno se ne slažem	6
Nemam određen stav	28
UKUPNO	**131**



Zaposleni imaju visok stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih

Grafikon 9-66 Visoki stepen poštovanja zaposlenih prema pretpostavljenim

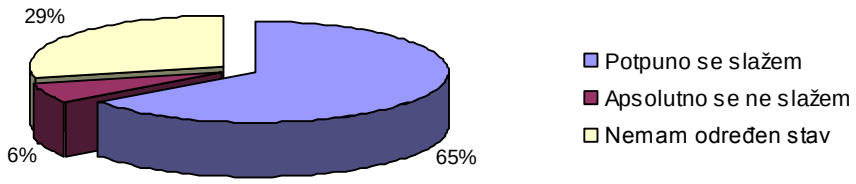
Visoki stepen poštovanja zaposlenih prema pretpostavljenim	Broj
Potpuno se slažem	64
Apsolutno se ne slažem	15
Nemam određen stav	52
UKUPNO	**131**



Lideri imaju visoke standarde poštenja i poštovanja integriteta zaposlenih

Grafikon 9-67 Lideri imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca

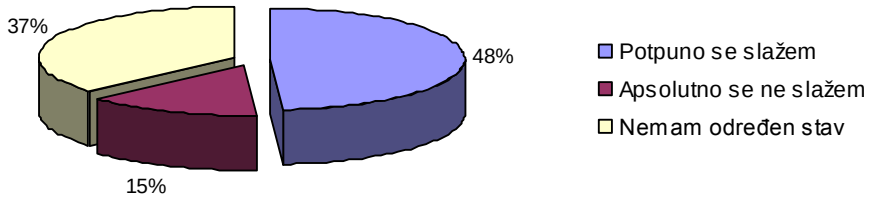
Lideri imaju visoke standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca.	Broj
Potpuno se slažem	85
Apsolutno se ne slažem	8
Nemam određen stav	38
UKUPNO	**131**



Lideri teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih

Grafikon 9-68 Lideri u organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih

Lideri u organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih	Broj
Potpuno se slažem	64
Apsolutno se ne slažem	19
Nemam određen stav	48
UKUPNO	**131**

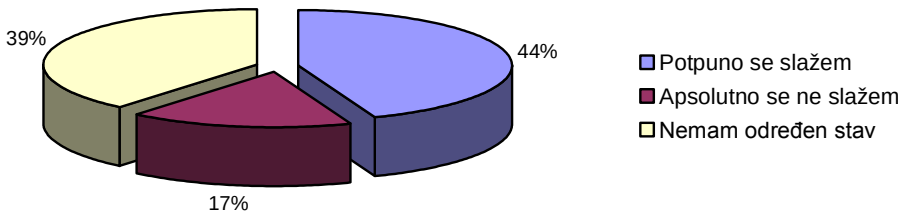


Protok informacija od menadžera do zaposlenih u organizaciji

Sa izjavom: "Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji", potpuno se slaže 44% ispitanika, 16% se apsolutno ne slaže, dok 38% ispitanika nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-69 Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji

Zadovoljan-a sam informacijama od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima	Broj
Potpuno se slažem	58
Apsolutno se ne slažem	22
Nemam određen stav	51
UKUPNO	**131**

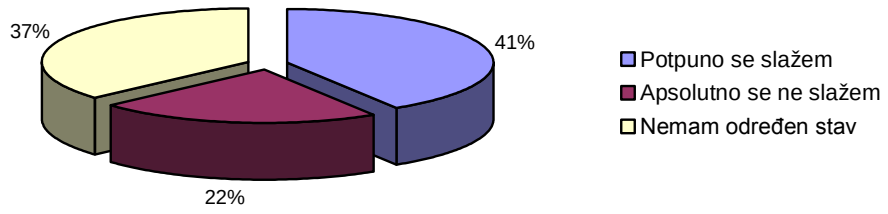


Jasno definisani standardi motivacije zaposlenih

Sa izjavom: "Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih", potpuno se slaže 41% ispitanika, 22% se apsolutno ne slaže a 36% nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-70 Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih

Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih.	Broj
Potpuno se slažem	54
Apsolutno se ne slažem	29
Nemam određen stav	48
UKUPNO	**131**

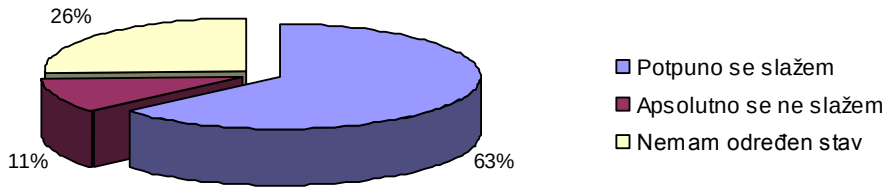


Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kretaivnost i deljenje znanja

Sa izjavom: "Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja", svoje potpuno slaganje izrazilo je 63% ispitanika, 11% ispitanika se apsolutno ne slaže, a čak 26% ispitanika nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-71 Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja

Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja	Broj
Potpuno se slažem	83
Apsolutno se ne slažem	14
Nemam određen stav	34
UKUPNO	**131**



9.2.5 Menadžment ljudskih resursa

U uslovima poslovanja u ekonomiji znanja, kada ljudi kao kreativni i inovativni deo svake organizacije imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti, kada je neophodnost stalno učenje i edukacija zaposlenih, a neminovnost njihova pravilna motivacija, nameće se potreba definisanja i analize uloge koju ima menadžment ljudskih resursa, i to kao funkcija usmerena na privlačenje, zadržavanje i adekvatno motivisanje radnika znanja. U teorijskom delu doktorske disertacije, analizom teorijskih izvora utvrdili smo osnovne elemente pojma i procesa menadžmenta ljudskih resursa, a zatim smo utvrdili postojanje veze između menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa. Cilj praktičnog dela istraživanja ove doktorske disertacije je da utvrdi koje su karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama u Srbiji, sa nadom da ćemo utvrditi postojanje upravo onih karakteristike koje imaju pozitivan efekat na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja.

Položaj i ulogu menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja neophodno je posmatrati u svetlu mnogobrojnih promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju, a koje se odnose kako na jačanje veza između organizacije i pojedinca, komunikaciju i ulogu menadžmenta koji treba da podržava pribavljanje i deljenje znanja, ohrabruje kreativnost i nove ideje i podržava timski rad, tako i na jačanje vrednosti i etike, upravljanje promenama i upravljanje organizacionom kulturom. U tom i takvom okruženju, potrebno je razmatrati povezanost menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja, ali samo uz činjenicu da su oba fenomena povezana zajedničkim imeniocem – radnikom znanja. Sve teorijske analize, a i praktično istraživanje u ovom radu, usmerene su na istraživanje mogućnosti koje nam u ekonomiji znanja može pružiti program menadžmenta znanja, uz pomoć i uticaj menadžmenta ljudskih resursa ali uz poštovanje pozicija i potreba radnika znanja.

U teorijskom delu rada posebno smo naglasili polje na kome se najbolje može videti povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, a to je tzv. menadžment talentima koji autor Peter definiše kao proces kroz koji poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim kapitalom. Težnja da se pravi ljudi sa pravim veštinama nađu na pravim poslovima, što je i opšta definicija menadžmenta talentima, osnovna je težnja i izazov svake savremene organizacije.[299] Opšta definicija, često navođena u literaturi, da je menadžment znanja, ustvari, pravo znanje na pravom mestu i u pravo vreme, ovde se u mnogome poklapa sa definicijom menadžmenta talentima. Prvi razlog je što pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme, neizostavno zahteva i prave ljude. Drugi razlog je što je, kao što je prethodno već rečeno, znanje socijalna kategorija koja potiče od čoveka i iz čovekovog uma. Preklapanje ove dve definicije samo navodi na zaključak da se ovi koncepti neminovno susreću i međusobno uslovljavaju u poslovanju u ekonomiji znanja.

Na osnovu detaljnje teorijske analize menadžmenta ljudskih resursa i uloge koju ima u okruženju ekonomije znanja, naše istraživanje ima za cilj da utvrdi da li menadžment ljudskih resursa u organizacijama u Srbiji ima ulogu u uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja. Za potrebe istraživanja apostrofirali smo one karakteristike menadžmenta ljudskih resursa koje bi trebalo da pomognu uspešnom stvaranju, deljenju i primeni znanja unutar organizacija i pokušali da iste karakteristike pronađemo u organizacijama koje su predmet našeg istraživanja. Po našem mišljenju, menadžment ljudskih resursa jeste jedan od ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, što je i jedna od hipoteza ove disertacije, a istraživanje u ovom radu bi trebalo tu hipotezu i da potvrdi.

Uloge menadžmenta ljudskog resursa koje smatramo važnim za implementaciju menadžmenta znanja, odnose se, prvenstveno na: osećaj ličnog zadovoljstva zaposlenih svojim radom, ispunjenost ličnih ambicija i afirmacija na poslu, mogućnost deljenja znanja, mogućnost usavršavanja i obuke na poslu, mogućnost izražavanja novih ideja koje se vrednuju i nagrađuju, kao i dostupnost potrebnog znanja i informacija za uspešno obavljanje posla. U tom smislu smo i formulisali izjave u kojima ispitanici treba da prepoznaju stanje menadžmenta ljudskih resursa u svojim organizacijama, a prema ponuđenoj skali odgovora: *potpuno se slažem*, *apsolutno se ne slažem*, *nemam određen stav*.

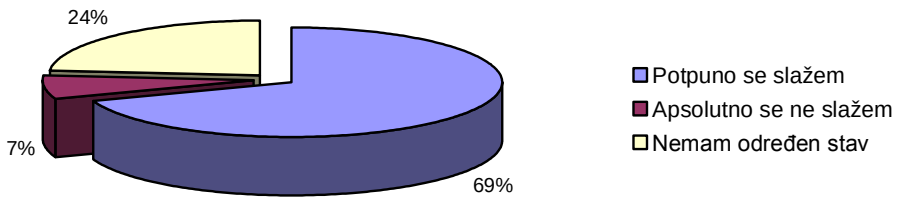
[299] Cappelli, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, str. 1-10.

Sa posebnim zadovoljstvom konstatujemo da su ispitanici u najvećem broju slučajeva pozitivno ocenili menadžment ljudskih resursa u svojim organizacijama i da su se u najvećem broju potpuno saglasili sa ponuđenim izjavama i to sa izjavom: "Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti", potpuno se saglasilo 69% ispitanika; sa izjavom: "Moj posao u potpunosti odgovara stepenu moga znanja, sposobnosti i veština", 63% ispitanika; sa izjavom: "Zaposleni u mom okruženju dele znanje", 74% ispitanika; sa izjavom: "Kreativnost i inovacija se nagrađuju", 50%; sa izjavom: "Puna pažnja se posvećuje ljudskim resursima, njihovom unapređivanju i stalnom usavršavanju", 45% ispitanika; sa izjavom: "Zaposlenima su dostupni razni vidovi treninga, obuke i sticanja novih znanja" 50% ispitanika; sa izjavom: "Pružena mi je mogućnost da u potpunosti dokažem svoje znanje i veštine u organizaciji", 56% ispitanika; sa izjavom: "Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla", 62% ispitanika i sa izjavom: "Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebno znanje za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način", potpuno se slaže 57% ispitanika. Sledi grafički prikaz navedenih rezultata istraživanja.

Rad pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti zaposlenima

Grafikon 9-72 Rad pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti

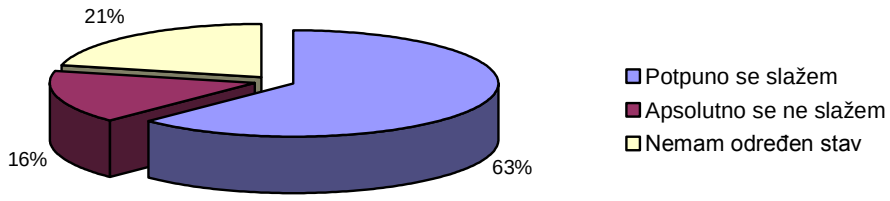
Rad pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti	Broj
Potpuno se slažem	91
Apsolutno se ne slažem	9
Nemam određen stav	31
UKUPNO	**131**



Posao odgovara stepenu znanja, sposobnosti i veština zaposlenih

Grafikon 9-73 Posao u potpunosti odgovara stepenu moga znanja, sposobnosti i veština

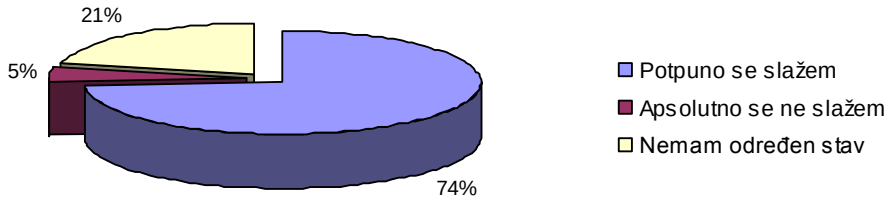
Posao u potpunosti odgovara stepenu moga znanja, sposobnosti i veština	Broj
Potpuno se slažem	82
Apsolutno se ne slažem	21
Nemam određen stav	28
UKUPNO	**131**



Zaposleni u okruženju dele znanje

Grafikon 9-74 Zaposleni u okruženju dele znanje

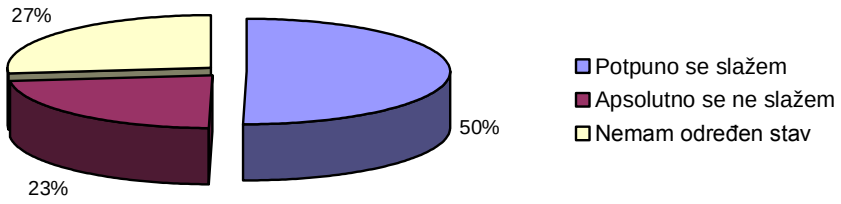
Zaposleni u okruženju dele znanje	Broj
Potpuno se slažem	97
Apsolutno se ne slažem	6
Nemam određen stav	28
UKUPNO	**131**



Kreativnost i inovacija se nagrađuju

Grafikon 9-75 Kreativnost i inovacija se nagrađuju

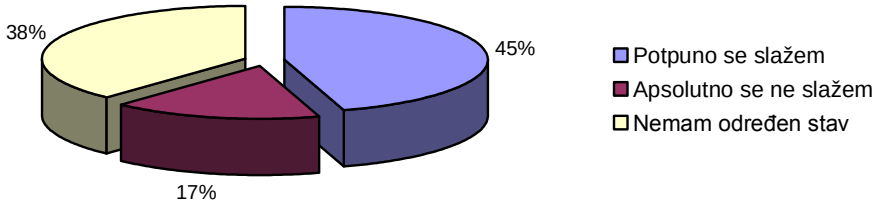
Kreativnost i inovacija se nagrađuju	Broj
Potpuno se slažem	66
Apsolutno se ne slažem	30
Nemam određen stav	35
UKUPNO	**131**



U organizaciji se puna pažnja posvećuje ljudskim resursima

Grafikon 9-76 Puna pažnja se posvećuje ljudskim resursima

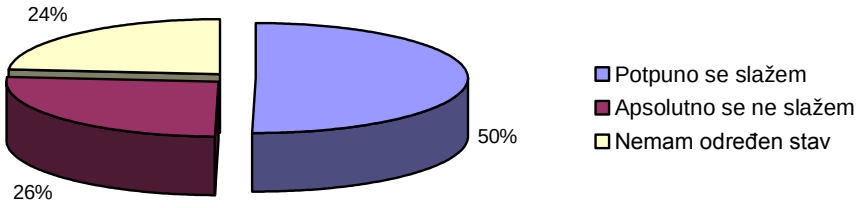
Puna pažnja se posvećuje ljudskim resursima	Broj
Potpuno se slažem	70
Apsolutno se ne slažem	26
Nemam određen stav	59
UKUPNO	**155**



Zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja

Grafikon 9-77 Zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja

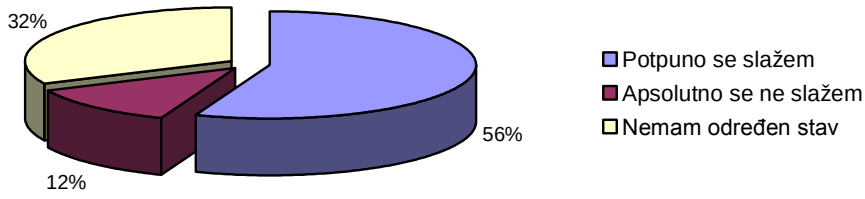
Zaposlenima su dostupni razni vidovi sticanja novih znanja	Broj
Potpuno se slažem	66
Apsolutno se ne slažem	34
Nemam određen stav	31
UKUPNO	**131**



Zaposlenima je pružena mogućnost da dokažu svoje znanje i veštine

Grafikon 9-78 Pružena je mogućnost da se pokažu znanje i veštine u organizaciji

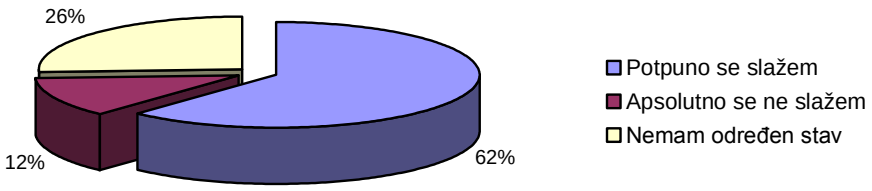
Pružena je mogućnost da se pokažu znanje i veštine u organizaciji	Broj
Potpuno se slažem	73
Apsolutno se ne slažem	16
Nemam određen stav	42
UKUPNO	**131**



Zaposleni su ohrabreni da iznose svoje ideje

Grafikon 9-79 Omogućeno je iznošenje novih ideja za bolje poslovanje

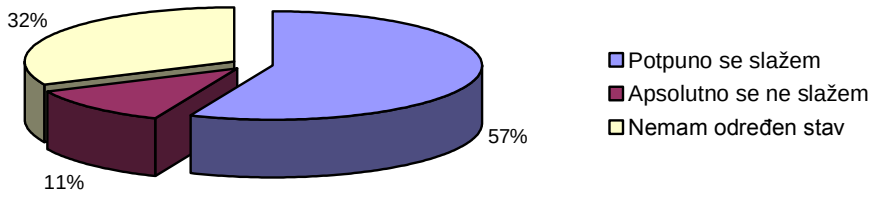
Omogućeno je iznošenje novih ideja za bolje poslovanje	Broj
Potpuno se slažem	81
Apsolutno se ne slažem	16
Nemam određen stav	34
UKUPNO	**131**



Zaposlenima su na raspolaganju sve potrebne informacije i znanje

Grafikon 9-80 Na raspolaganju su sve informacije i potrebno znanje za posao

Na raspolaganju su sve informacije i potrebno znanje za posao	Broj
Potpuno se slažem	74
Apsolutno se ne slažem	15
Nemam određen stav	42
UKUPNO	**131**



9.2.6 Kontrola

Ekonomija znanja je značajno izmenila ne samo način poslovanja organizacija, već i njihovu unutrašnju strukturu, odnose prema konkurenciji i promenjivom tržištu. Tako savremene i vrlo kompleksne korporativne organizacije svoju složenost u tehnološkom, ekonomskom i socijalnom smislu, pokazuju i u odnosu prema konstituisanju funkcije kontrole. Kao što smo naveli u teorijskom delu rada, još je Peter Drucker primetio da je jedna od ključnih tačaka koje će obeležiti

upravljanje organizacijama u ekonomiji znanja, pored transformacije upravljanja, novih pristupa informacijama, uspona radnika znanja i integracija, upravo funkcija komande i kontrole.[300] Drucker, dalje, primećuje da je već svim učesnicima u savremenim poslovnim procesima jasno da niko ne može da komanduje svojim partnerima. Rukovodioci, takođe, moraju da shvate kada treba da naređuju, a kada da budu partneri. Ovako postavljeni partnerski odnosi nameću i pitanje kako kontrolisati partnera, tj. kako kontrolisati ravnopravnog učesnika u poslovnim procesima organizacije bazirane na znanju.

Među autorima koji su se bavili problematikom kontrole sa aspekta programa menadžmenta znanja, a koje smo naveli u teorijskom delu rada potrebno je pomenuti autore Mertins, Heisig i Vorbeck, koji navode da pored poslovnih procesa, informacionih tehnologija, liderstva, organizacione kulture i menadžmenta ljudskim resursima, važno mesto zauzima i kontrola.[301] Zapravo, važnost kontrole proističe iz potrebe svakog menadžment programa da demonstrira rezultate svoje efikasnosti. Stoga, tehnikama kontrole zasnovanim na znanju, treba kontrolisati sve procese menadžmenta znanja od procesa stvaranja i osvajanja znanja, njegovog čuvanja, deljenja i primene.

Neophodno je naglasiti da je kontrola programa menadžmenta znanja umnogome specifična. Autori Von Krogh, Ichijo i Nonaka ističu da sam termin *Knowledge Management* (*Menadžment znanja*) podrazumeva proces kome je svojstvena nemogućnost kontrolisanja (*uncontrollable*), ili bar ne čvrsta i kruta kontrola. Autori smatraju da menadžeri radije treba da podrže proces kreiranja znanja, nego da ga kontrolišu. Ovaj proces oni nazivaju *Knowledge Enabling* (omogućavanje znanja)[302]. Potrebu posebnog razmatranja položaja kontrole u procesu menadžmenta znanja potvrđuje i mišljenje čuvene autorke Verne Allee koja, ističući osnovna načela menadžmenta znanja, posebno naglašava da će organizacije izgubiti mnogo resursa i energije pokušavajući da kontrolu postavi po strogo krutim i uskim načelima.[303]

Ono što je specifičnost menadžmenta znanja i motivacije radnika znanja da aktivno učestvuju u organizacionim procesima znanja, jeste neophodnost balansiranja između kontrole i autonomije.[304] S jedne strane, radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost može doći do punog izražaja. S druge strane, organizacije bazirane na znanju zahtevaju postojanje izvesnog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost i svrsishodnost aktivnosti svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa, jedan je od glavnih izazova organizacije znanja.

Na osnovu teorijske analize odnosa između programa menadžmenta znanja i kontrole, istraživanje u doktorskoj disertaciji ima za cilj da utvrdi da li je kontrola u preduzećima koja su ispitanici, organizovana na način koji pospešuje i olakšava implementaciju programa menadžmenta znanja ili, pak, svojim osobenostima, otežava njegovu primenu.

Brižljivim sastavljanjem liste pitanja, koja slede, pokušali smo da utvrdimo postojanje traženih karakteristika kontrole u poslovanju preduzeća u Srbiji i to: da li se menadžeri trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih; da li menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima; da li postoji balans između autonomije i kontrole zaposlenih; da li je u nekim slučajevima dozvoljena inicijativa zaposlenih da rešavaju probleme na način koji nije predviđen pravilima i propisima organizacije i da li, u tom smislu, menadžment ohrabruje zaposlene; da li se pravila kontrole zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima, kako od strane zaposlenih, tako i od

[300] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 67.
[301] Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (eds.) (2001) *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer, str. 6.
[302] Von Krogh, G, Ichijo, K., Nonaka, I. (200) *Enabling Knowledge Creation: How Unlock the Mistery of Tacit Knowledge and Release zhe Power of Innovation*, Oxford University Press, str. 205
[303] Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolutions: Expanding Organizational Intelligence*,Butterworth – Heinemann, izvodi iz knige. Dostupno na www.vernaalle.com. Preuzeto sa sajta15.04.2008.
[304] Hislop, D. () *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 228.

strane menadžera i da li je zaposlenima dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora krutih pravila i procedura.

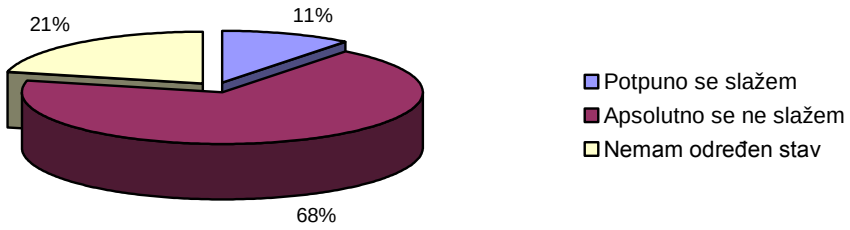
Na postavljena pitanja koja su u vezi sa kontrolom kao faktorom uticaja na program menadžmenta znanja, ispitanici odgovaraju u skladu sa ponuđenom skalom *potpuno se slažem, apsolutno se ne slažem, nemam određen stav.*

Sa izjavom: "Menadžeri se ne trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih", apsolutno se nije saglasilo 68% ispitanika, 11% potpuno slaže, a 21% nema određen stav po ovom pitanju.

Menadžeri se ne trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih

Grafikon 9-81 Menadžeri se ne trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih

Menadžeri se ne trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih	Broj
Potpuno se slažem	14
Apsolutno se ne slažem	89
Nemam određen stav	28
UKUPNO	**131**

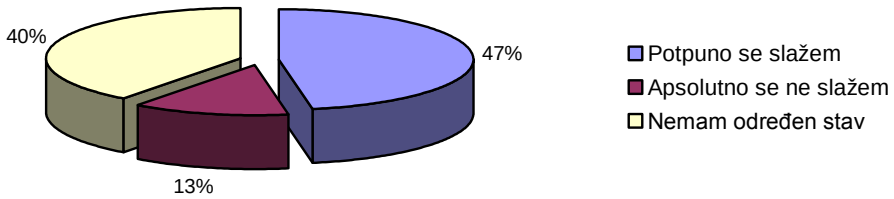


Menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima

Sa izjavom: "Menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima", potpuno se slaže 47% ispitanika, apsolutno se ne slaže 13% ispitanika, a 40% ispitanika nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-82 Menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktnim pravilima

Menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktnim pravilima	Broj
Potpuno se slažem	62
Apsolutno se ne slažem	17
Nemam određen stav	52
UKUPNO	**131**

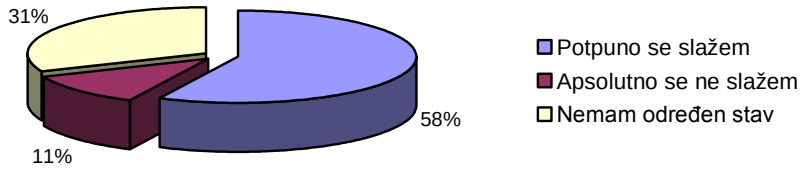


Kontrola je balans između autonomije i kontrole zaposlenih

Sa izjavom: "Kontrola rada u organizaciji predstavlja balans između autonomije i kontrole zaposlenih", potpuno se slaže 58% ispitanika, 11% se apsolutno ne slaže, a 31% nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-83 Uspostavljen je balans između autonomije i kontrole zaposlenih

Uspostavljen je balans između autonomije i kontrole zaposlenih	Broj
Potpuno se slažem	75
Apsolutno se ne slažem	15
Nemam određen stav	41
UKUPNO	**131**

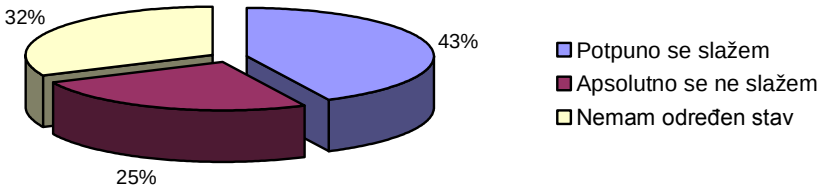


U organizaciji je dozvoljeno zaposlenima preuzimanje inicijative u rešavanju problema

Sa izjavom: "Zaposleni ponekad preuzimaju inicijativu za rešavanje problema na način koji nije predviđen pravilima i propisima organizacije", 43% ispitanika se potpuno slaže, 25% se apsolutno ne slaže, a 32% nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-84 Zaposleni ponekad rešavaju probleme na nedozvoljene načine

Zaposleni ponekad preuzimaju inicijativu za rešavanje problema	Broj
Potpuno se slažem	56
Apsolutno se ne slažem	33
Nemam određen stav	42
UKUPNO	**131**

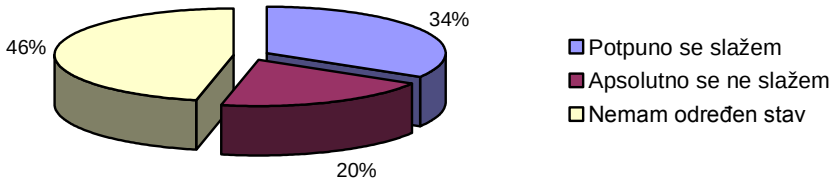


Menadžment ohrabruje zaposlene na akcije

Sa izjavom: "Menadžment zaposlene nekad ohrabruje da preduzimaju akcije i kada to nije predviđeno pravilima", 34% ispitanika se potpuno slaže, 20% se apsolutno ne slaže, a 46% nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-85 Menadžment zaposlene nekad ohrabruje da preduzimaju akcije i kada to nije predviđeno pravilima

Preduzimanje akcija i kada to nije predviđeno pravilima	Broj
Potpuno se slažem	44
Apsolutno se ne slažem	26
Nemam određen stav	61
UKUPNO	**131**

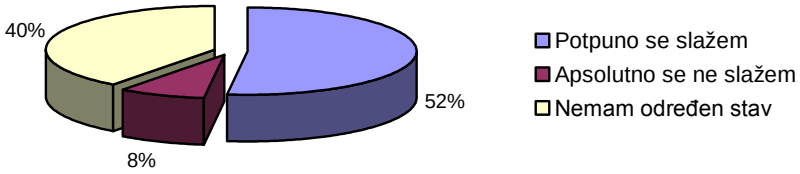


Pravila kontrole se zasnivaju na međusobnim očekivanjima zaposlenih i menadžera

Sa izjavom: "Pravila kontrole se zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima, kako od strane zaposlenih, tako i od strane menadžera", 52% ispitanika se potpuno slaže, 8% ispitanika se apsolutno ne slaže, a 40% nema određen stav po ovoom pitanju.

Grafikon 9-86 Pravila kontrole se zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima, kako od strane zaposlenih, tako i od strane menadžera

Pravila kontrole se zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima	Broj
Potpuno se slažem	68
Apsolutno se ne slažem	11
Nemam određen stav	52
UKUPNO	**131**

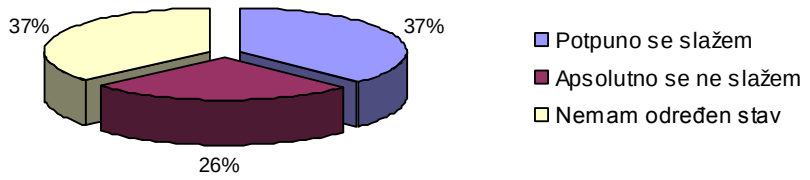


Dostupnost znanja bez ograničavajućeg faktora krutih pravila i procedura

Sa izjavom: "Zaposlenima je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora krutih pravila i procedura", 37% ispitanika se potpuno slaže, 25% se apsolutno ne slaže, a čak 37% ispitanika, što ističemo kao vrlo visok procenat, nema određen stav po ovom pitanju.

Grafikon 9-87 Zaposlenima je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije

Zaposlenima je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije	Broj
Potpuno se slažem	49
Apsolutno se ne slažem	34
Nemam određen stav	48
UKUPNO	**131**



9.2.7 Efektivnost programa menadžmenta znanja

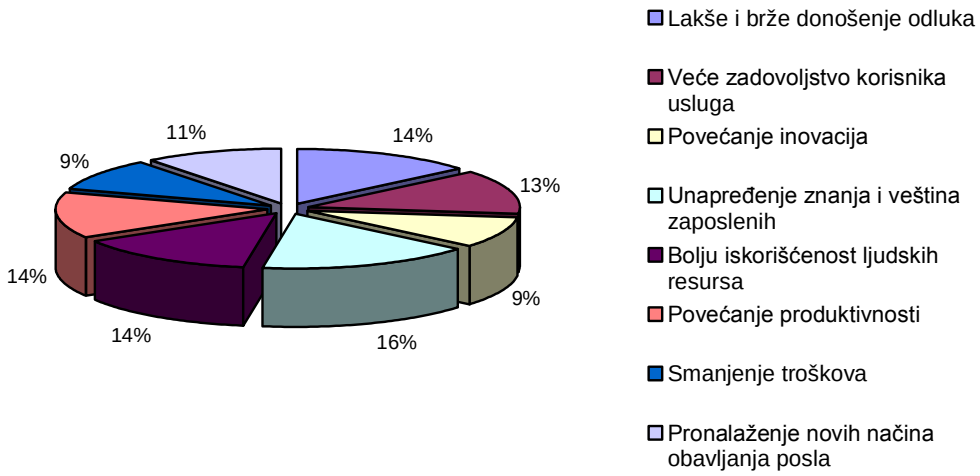
Glavni cilj našeg istraživanja jeste da utvrdimo faktore koji utiču na efektivnost programa menadžmenta znanja. Otuda nam je od posebne važnosti deo istraživanja koji se odnosi na utvrđivanje mišljenja ispitanika o tome koji su, po njima, faktori koji utiču na efektivnost programa menadžmenta znanja, koja poboljšanja očekuju od samog programa, koje su, po njihovom mišljenju, otežavajuće okolnosti za uvođenje ovog programa, a koji su glavni pokretači programa, koji su glavni faktori koji utiču na efektivnost programa menadžmenta znanja itd. Zapavo, rezultati istraživanja koja slede odnose se na ključna pitanja programa menadžmenta znanja i mogli bismo ih nazvati zaključnim rezultatima, s obzirom da sadrže suštinu ovog programa viđenu očima menadžera u preduzećima u Srbiji.

Na pitanje koja bi poboljšanja trebalo da donese program menadžmenta znanja, ispitanicima je ponuđena mogućnost da se opredele za sve odgovore koji su, po njihovom mišljenju, adekvatni. 16% ispitanika smatra da je glavni benefit koji bi doneo program menadžmenta znanja organizaciji, unapređenje znanja i veština zaposlenih, po 14% ispitanika smatra da je to lakše i brže donošenje odluka, bolja iskorišćenost ljudskih resursa i povećanje produktivnosi, dok je po mišljenju 13% ispitanika glavna korist koju bi organizacija imala od programa menadžmenta znanja veće zadovoljstvo korisnika usluga.

Poboljšanja do kojih bi trebalo da dovede program menadžmenta znanja

Grafikon 9-88 Poboljšanja do kojih dovodi program menadžmenta znanja

Poboljšanja do kojih dovodi program KM-a	Broj
Lakše i brže donošenje odluka	94
Veće zadovoljstvo korisnika usluga	89
Povećanje inovacija	62
Unapređenje znanja i veština zaposlenih	112
Bolju iskorišćenost ljudskih resursa	94
Povećanje produktivnosti	93
Smanjenje troškova	63
Pronalaženje novih načina obavljanja posla	72
UKUPNO	**679**

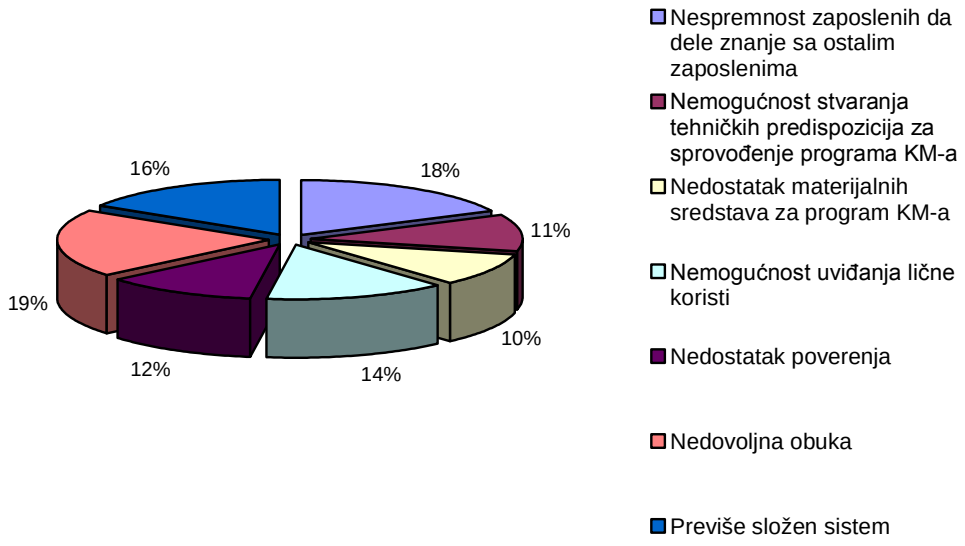


Otežavajuće okolnosti za uvođenje programa menadžmenta znanja

Pri odgovoru na pitanje koje su po mišljenu ispitanika otežavajuće okolnosti za uvođenje programa menadžmenta znanja, ispitanicima je data mogućnost da zaokruže sve odgovore koje smatraju adekvatnim. Najveći procenat (19%) ispitanika smatra da je otežavajuća okolnost u uvođenju programa menadžmenta znanja nedovoljna obuka, 18% smatra da je u pitanju nespremnost zaposlenih da dele znanje sa ostalim zaposlenima, 16% previše složen sistem, 14% smatra da je to nemogućnost uviđanja lične koristi koju zaposleni mogu imati od deljenja i menadžmenta znanja, dok 12% ispitanika smatra da je nedostatak poverenja među zaposlenima glavna otežavajuća okolnost za uvođenje programa menadžmenta znanja.

Grafikon 9-89 Otežavajuće okolnosti za uvođenje programa menadžmenta znanja

Otežavajuće okolnosti za uvođenje programa KM-a	Broj
Nespremnost zaposlenih da dele znanje sa ostalim zaposlenima	48
Nemogućnost stvaranja tehničkih predispozicija za sprovođenje programa KM-a	30
Nedostatak materijalnih sredstava za program KM-a	26
Nemogućnost uviđanja lične koristi	38
Nedostatak poverenja	32
Nedovoljna obuka	54
Previše složen sistem	44
UKUPNO	**272**

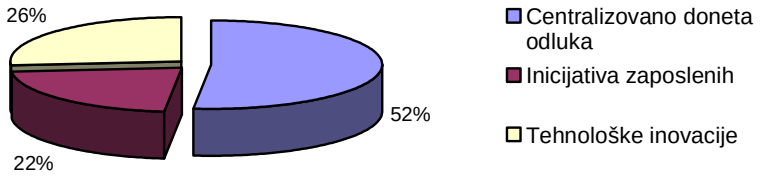


Glavni pokretači programa menadžmenta znanja

Na pitanje šta bi po mišljenju ispitanika moglo da bude glavni pokretač programa menadžmenta znanja u organizaciji u kojoj su zaposleni, uz napomenu da su ispitanici mogli da zaokruže sve odgovore koji su po njima adekvatni, 52% ispitanika je odgovorilo da bi to bila centralizovano doneta odluka, 26% tehnološke inovacije, a 22% ispitanika smatra da bi to bila inicijativa zaposlenih.

Grafikon 9-90 Glavni pokretači programa menadžmenta znanja

Glavni pokretači programa KM-a	Broj
Centralizovano doneta odluka	88
Inicijativa zaposlenih	37
Tehnološke inovacije	45
UKUPNO	**170**

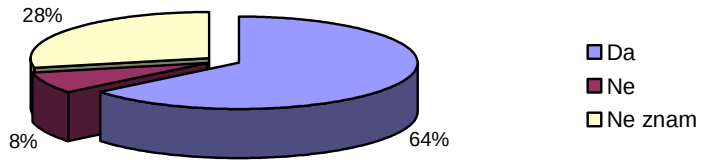


Nedovoljno korišćenje znanja dovodi do gubitka poslovnih dobiti

Po uzoru na istraživanja rađena u svetu, kao što je npr. istraživanje KPMG Consultinga iz 2003. godine, postavili smo pitanje menadžerima preduzeća u Srbiji da li smatraju da nedovoljno korišćenje postojećeg znanja u njihovim organizacijama, dovodi do gubitka i propuštanja mnogih poslovnih dobiti i benefita. Kao i u već pomenutom istraživanju, rezultati našeg istraživanja pokazuju da su menadžeri u Srbiji svesni vrednosti koje znanje ima u savremenom poslovanju, kao i činjenice da se ono nedovoljno koristi u našim preduzećima. Na navedeno pitanje, čak 64% menadžera odgovorilo je pozitivnim odgovorom.

Grafikon 9-91 Nedovoljno korišćenje znanja dovodi do gubitaka

Nedovoljno korišćenje znanja dovodi do gubitaka	Broj
Da	84
Ne	10
Ne znam	37
UKUPNO	**131**

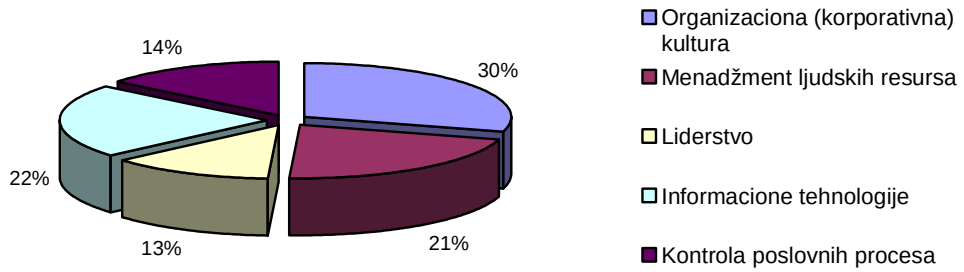


Glavni faktori uticaja na program menadžmenta znanja

Jedno od pitanja koje predstavlja okosnicu našeg istraživanja i u kome su sadržane i hipoteze doktorske disertacije jeste koji su, po mišljenju ispitanika glavni faktori uticaja na efektivnost programa menamenta znanja. Ispitanicima je data mogućnost da zaokruže sve odgovore koji su, po njihovom mišljenju, odgovarajući. Najveći procenat ispitanika, čak 30%, smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja upravo organizaciona kultura, čime se i potvrđuje hipoteza našeg rada. Za informacione tehnologije odlučilo se 22%, za menadžment ljudskih resursa 21% ispitanika, za kontrolu poslovnih procesa 14%, a za liderstvo 13% ispitanika.

Grafikon 9-92 Glavni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja

Glavni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja	**Broj**
Organizaciona (korporativna) kultura	105
Menadžment ljudskih resursa	76
Liderstvo	46
Informacione tehnologije	79
Kontrola poslovnih procesa	51
UKUPNO	**357**

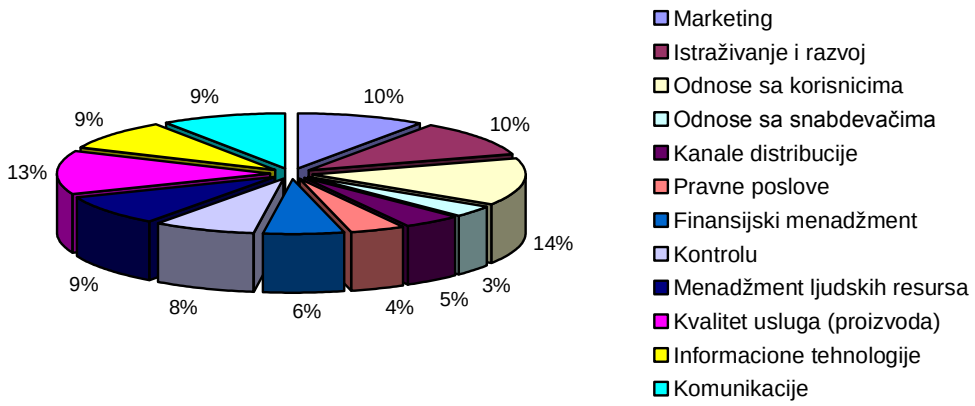


Oblast koju bi mogao da unapredi program menadžmenta znanja

Na pitanje koju bi oblast poslovanja mogao da unapredi efikasan program menadžmenta znanja, ispitanici su mogli da odgovore i sa više ponuđenih odgovora. Rezultati istraživanja pokazuju da 14% ispitanika smatra da su to odnosi sa korisnicima, 13% kvalitet usluga (proizvoda), 13% istraživanje i razvoj, 10% marketing, 9% komunikacije, 9% menadžment ljudskih resursa, 9% informacione tehnologije i 8% kontrola.

Grafikon 9-93 Oblast koju bi mogao da unapredi program menadžmenta znanja

Oblast koju bi mogao da unapredi program menadžmenta znanja	Broj
Marketing	75
Istraživanje i razvoj	80
Odnose sa korisnicima	107
Odnose sa snabdevačima	26
Kanale distribucije	35
Pravne poslove	32
Finansijski menadžment	46
Kontrolu	60
Menadžment ljudskih resursa	69
Kvalitet usluga (proizvoda)	99
Informacione tehnologije	67
Komunikacije	73
UKUPNO	**769**

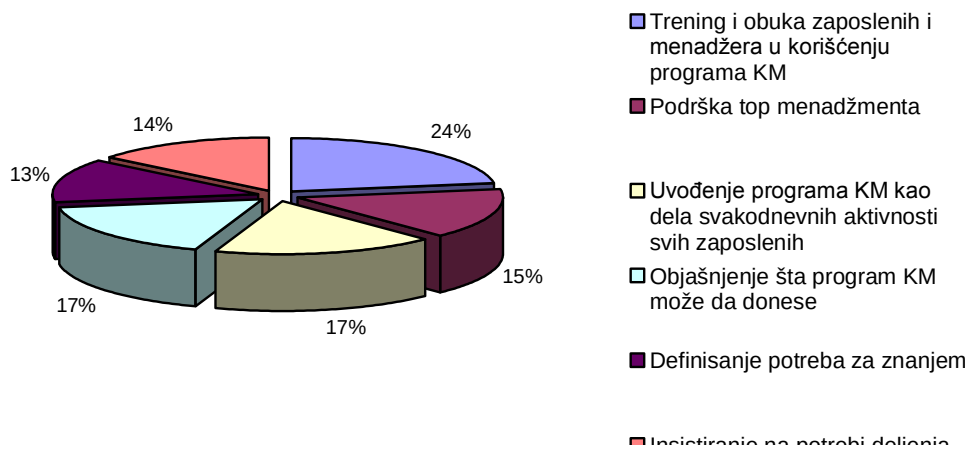


Unapređenje programa menadžmenta znanja

Na pitanje na šta bi, po mišljenju ispitanika, trebalo posebno obratiti pažnju da bi se unapredio program menadžmenta znanja, 24% ispitanika se opredelilo za trening i obuku zaposlenih i menadžera u korišćenju programa menadžmenta znanja, 17% ispitanika smatra da je rešenje u uvođenju programa menadžmenta znanja kao dela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih i objašnjenje koje koristi program menadžmenta znanja može da donese, 15% smatra da je podrška top menadžmenta u tom smislu najvažnija, 14% smatra da je bitno insistiranje na potrebi deljenja znanja među zaposlenima, a 13% navodi kao ključno u tom smislu definisanje potreba za znanjem.

Grafikon 9-94 Unapređenje programa menadžmenta znanja

Da bi se unapredio program menadžmenta znanja posebno je važno:	Broj
Trening i obuka zaposlenih i menadžera u korišćenju programa menadžmenta znanja	104
Podrška top menadžmenta	71
Uvođenje programa menadžmenta znanja kao dela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih	80
Objašnjenje šta program menadžmenta znanja može da donese	80
Definisanje potreba za znanjem	61
Insistiranje na potrebi deljenja znanja među zaposlenima	66
UKUPNO	**462**



POGLAVLJE

10

Zaključna razmatranja

- Hipoteze
- Zaključci
- Perspektive i preporuke

10.1 Hipoteze

Istraživački problem doktorske disertacije usmeren je na definisanje ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja. Na osnovu teorijski postavljenih okvira istraživanja, analize rezultata istraživanja eminentnih stručnjaka i institucija iz ove oblasti, kao i razmatranjem studija slučaja poznatih evropskih i svetskih kompanija, istraživanje smo započeli konstatacijom da su ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura, ljudski resursi, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola, što je i prva osnovna hipoteza doktorata. Radi analize rezultata istraživanja ove doktorske disertacije i njihovog stavljanja u kontekts poslovne realnosti preduzeća u Srbiji, potrebno je, još jednom, poći od saznanja do kojih smo došli tokom iscrpne teorijske analize problematike uspešne primene programa menadžmenta znanja. Na osnovu vrlo detaljne analize teorijskih izvora i mišljenja eminentnih savremenih autora i praktičara iz navedene oblasti kao što su Davenpot i Prusak (1998), Skyrme i Amidon (1999), Ginsberg i Kambil (1999), Skyrme (2000), K. Mertins, P. Heisig i J. Vorbeck (2001), Bixler (2002), Davenport i Probst (2002), kao i mnogih drugih autora, njihovih istraživanja i zapažanja koja su umnogome uticali na pravac našeg istraživanja, formirali smo teorijsku okosnicu našeg istraživanja. Naime, pošavši od onih faktora oko kojih postoji najveća saglasnost u literaturi da se mogu smatrati odlučujućim za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, definisali smo organizacionu kulturu, menadžment ljudskih resursa, liderstvo, informacione tehnologije i kontrolu kao ključne faktore uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, a što je u skladu sa hipotezom ovog rada. Rezultati istraživanja su pokazali da 13% ispitanika smatra da je glavni faktor uticaja na menadžment znanja liderstvo, 14% kontrola poslovnih procesa, 21% menadžment ljudskih resursa, 22% informacione tehnologije, a 30% ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura. Vrlo visok procenat u odgovorima koji se odnose na definisanje ključnih faktora uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, ujedno i dokazuje prvu hipotezu rada.

Neophodno je navesti činjenicu da je jedini faktor oko koga postoji gotovo jedinstveni stav teoretičara i praktičara menadžmenta znanja u smislu njegovog snažnog uticaja na efektivnost i uspešnu primenu programa menadžmenta znanja, upravo organizaciona kultura. Potaknuti time, kao drugu osnovnu hipotezu ovog rada postavili smo konstataciju da je organizaciona kultura faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, sa namerom da njenu istinitost potvrdimo na primeru preduzeća u Srbiji. Rezultati istraživanja su dokazala i drugu hipotezu disertacije tako što čak 30% ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura.

Kao otežavajuću okolnost u istraživanju moramo navesti konstataciju da programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji, što je treća hipoteza doktorata. Imajući to u vidu, prilikom osmišljavanja i sprovođenja istraživanja, imali smo pred sobom nešto složeniji zadatak. Naime, prilikom formulisanja uzorka za istraživanje i iznalaženja organizacija koje bi bile voljne da učestvuju u našoj anketi, u usmenim razgovorima sa top menadžmentom ovih organizacija došli smo do saznanja da velika većina organizacija – ispitanika ne primenjue program menadžmenta znanja. U tom smislu se i 67% ispitanika izjasnilo da nema zvaničan program menadžmenta znanja. Na pitanje kakav je status inicijative za uvođenje programa menadžmenta znanja, 8% ispitanika izjavilo je da njihove organizacije trenutno uvode program menadžmenta znanja, 22% ispitanika je izjavilo da program menadžmenta znanja ne postoji niti se isti razmatra, a 64% ispitanika smatra da u njihovim organizacijama postoje samo elementi menadžmenta znanja. Stoga smo, da bismo ostali u pravcu početnih smernica istraživanja, pitanja u anketi formulisali tako da nam pomognu da nađemo bar elemente ključnih faktora koji utiču na efektivnost programa menadžmenta znanja i to u onom obliku i sa karakteristikama potrebnim za uspešnu implementaciju ovog programa. Na taj način, ideja nam je da rezultatima dobijenim u istraživanju, trasiramo put nekoj budućoj primeni ovog programa u praksi preduzeća u Srbiji.

U narednoj tabeli prikazane su hipoteze doktorske disertacije i rezultati istraživanja koji ih potvrđuju.

Hipoteza	Dokazivanje hipoteze
Ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja su organizaciona kultura, ljudski resursi, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola	13% ispitanika smatra da je glavni faktor uticaja na menadžment znanja liderstvo, 14% kontrola poslovnih procesa, 21% menadžment ljudskih resursa, 22% informacione tehnologije, a 30% ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura.
Organizaciona kultura je faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja	Ćak 30% ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura
Programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji	92% ispitanika nema zvaničan program menadžmenta znanja ili ne zna da li njihove organizacije imaju zvaničan program menadžmenta znanja, dok 8% ispitanika ima zvaničan program menadžmenta znanja. Na pitanje kakav je status inicijative za uvođenje programa menadžmenta znanja, 8% ispitanika izjavilo je da njihove organizacije trenutno uvode program menadžmenta znanja, 22% ispitanika je izjavilo da program menadžmenta znanja ne postoji niti se isti razmatra, a 64% ispitanika smatra da u njihovim organizacijama postoje samo elementi menadžmenta znanja.

10.2 Zaključak

Opšta konstatacija do koje smo došli analizom rezultata istraživanja jeste da program menadžmenta znanja, iako još uvek u nedovoljnoj meri razvijen i primenjen, budi interesovanje i zavređuje pažnju menadžera u preduzećima u Srbiji. Iako je istraživanje pokazalo da preko 90% ispitanika nema zvaničan program menadžmenta znanja (68% ispitanika nema zvaničan program menadžmenta znanja, a 24 ispitanika ne zna da li njihove organizacije imaju zvaničan program menadžmenta znanja) čime je i potvrđena hipoteza doktorata da programi menadžmenta znanja još uvek nisu u dovoljnoj meri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Srbiji, ipak, što je ohrabrujuća činjenica, čak 80% ispitanika smatra da njihova organizacija vidi znanje kao strategijsku prednost, 67% ispitanika u svojim organizacijama prepoznaju neke elemente menadžmenta znanja, a čak 93% ispitanika vidi eventualni program menadžmenta znanja kao podršku svom radu. Iako su osnovni oblici deljenja znanja u organizacijama, još uvek ograničeni na razmenu znanja sa kolegama i na deljenje znanja unutar organizacije sa stručnjacima iz iste oblasti, ipak postoje elementi za osnovanu nadu da će deljenje znanja u narednom periodu moći da se unapređuje i da se razvijaju njegovi novi oblici i modaliteti. S obzirom na rezultate istraživanja koji pokazuju da 64% ispitanika smatra da nedovoljno korišćenje znanja u njihovim organizacijama dovodi do gubitka i propuštanja mnogih poslovnih benefita i dobiti, a da su glavne oblasti koje je moguće unaprediti uz primenu programa menadžmenta znanja, kvalitet usluga (proizvoda), istraživanje i razvoj, marketing, komunikacije, menadžment ljudskih resursa, informacione tehnologije i kontrola, možemo izvesti zaključak da menadžeri u preduzećima u Srbiji prepoznaju znanje kao osnovu konkurentske prednosti u savremenoj ekonomiji, a program menadžmenta znanja kao način da se ta konkurentska prednost i ostvari.

O tome da smo uspeli da dokažemo prvu hipotezu našeg rada da su ključni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona (korporativna) kultura, ljudski resursi, liderstvo, informacione tehnologije i kontrola, svedoče i rezultati našeg istraživanja po kojima su se

ispitanici odlučili upravo za ove faktore kao one koji bi bili odlučujući u primeni programa menadžmenta znanja. Naime, 13% ispitanika smatra da je glavni faktor uticaja na menadžment znanja liderstvo, 14% kontrola poslovnih procesa, 21% menadžment ljudskih resursa, 22% informacione tehnologije, a 30% ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura. Stoga, možemo zaključiti da menadžeri u preduzećima u Srbiji prepoznaju navedene faktore kao faktore kojima treba posvetiti posebnu pažnju u vezi sa implementacijom programa menadžmenta znanja u budućem periodu.

Kada govorimo o informacionim tehnologijama kao elementu procesa menadžmenta koji omogućava i olakšava punu primenu programa menadžmenta znanja, neophodno moramo poći od više puta naglašavane konstatacije da je ljudsko znanje ipak socijalna kategorija. Samo uz poštovanje stava da je tvorac i pokretač svakog inovativnog i kreativnog znanja, uvek i samo čovek, a ne tehnologija, informacione tehnologije mogu dati svoj puni doprinos u primeni programa menadžmenta znanja, širenju, deljenju i unapređivanju znanja u organizacijama. Jedino na taj način mogu se sprečiti neuspešni projekti uvođenja programa menadžmenta znanja koji su se oslanjali isključivo na informacione tehnologije. Posmatrajući preduzeća u Srbiji u navedenom kontekstu, moramo zaključiti da je primena informacionih tehnologija u svakodnevnom širenju i deljenju organizacionog znanja na vrlo visokom nivou. Naime, 62% ispitanika često koristi informacione tehnologije u cilju razmene i deljenja znanja. Detaljnijom analizom rezultata došli smo do zaključka da pored uobičajenih informacionih tehnologija koje se koriste u svakodnevnom radu ispitanika, kao što su Internet, Intranet, *E-mail*, *On Line Chat*, u preduzećima u Srbiji sve više imaju primenu sredstva i tehnologije čija je osnovna primena upravo deljenje i širenje znanja među zaposlenima (*Communities of practice*, SAP i sl.). Ukoliko razvoj i upotreba informacionih tehnologija bude napredovala, posebno tehnologija koje smo doveli u vezu sa deljenjem znanja, smatramo da je to početak solidne osnove za punu primenu programa menadžmenta znanja.

Druga hipoteza doktorata da je organizaciona kultura faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, potvrđena je rezultatima istraživanja koji pokazuju da čak 80% naših ispitanika smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja organizaciona kultura. Kao što smo naglasili više puta u teorijskom delu rada, samo organizaciona kultura koja je okrenuta menadžmentu znaja, deljenju znanja na pravi način i ugradnji menadžmenta znanja u organizacionu strukturu, može omogućiti korisnicima koncepta menadžmenta znanja da u potpunosti iskoriste sve beneficije ovog koncepta. To podrazumeva da uvođenje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju, kao jedan od načina iniciranja promena unutar nje, zahteva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promene organizacione kulture, tj "mentalnog sklopa" organizacije.[305] Mnogi autori čija smo mišljenja naveli u teorisjkom delu rada, kao što su Tissen (1999), Davenport i Prusak (2000), Groff i Jones (2003), Trompenaars i Hampden – Turner (2004), Carl Frappaolo (2006) smatraju da je organizaciona kultura ključni faktor u uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja. Možemo zaključiti, na osnovu rezultata istraživanja u našem radu, da je organizaciona kultura veoma važna u uspešnoj implementaciji menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji, ali i da, što je takođe vrlo bitno, po svojim obeležjima koje smo uspeli da identifikujemo u istraživanju, najveći deo organizacija ispitanika poseduju organizacionu kulturu koja bi bila blagonaklona prema uvođenju programa menadžmenta znanja. Naime, rezultati istraživanja su nam pružili podatke o glavnim obeležjima organizacione kulture ispitanih preduzeća u Srbiji i, na osnovu njih izveli smo zaključak o postojanju onih obeležja koja bi pospešila uvođenje i implementaciju programa menadžmenta znanja. Kao bitne karakteristike organizacione kulture u navedenom smislu, smatramo sledeće: mogućnost kreativnog i slobodnog izražavanja zaposlenih, vrednovanje nematerijalnog u organizaciji, negovanje timskog rada, ohrabrivanje inovativnosti, motivisanost za deljenjem znanja, osećanje pripadnosti organizaciji, učestvovanje u donošenju odluka, permanentno i konstantno učenje i usavršavanje, lični razvoj, nagrađivanje deljenja znanja, adekvatno radno okruženje, razvoj znanja u organizaciji, kreiranje i deljenje znanja kao deo svakodnevnih aktivnosti, saradnja, dostupnost znanja, razvijeni komunikacioni kanali i razvijena tehnološka infrastruktura. Kao potvrdu izvedenom zaključku o karakteristikama koje poseduju organizacione kulture u preduzećima u Srbiji, a koje ujedno

[305] Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 213.

pospešuju implementaciju programa menadžmenta znanja, navodimo rezultate istraživanja koji pokazuju da su u najvećem broju slučajeva i vrlo visokom procentu, ispitanici svoje organizacije okarakterisali kao organizacije u kojima se: ljudi ne posmatraju kao mašine niti se od njih očekuje da rade tačno i samo ono što im se kaže; prednost ne daje materijalnom, niti se svemu što je nematerijalno i nevidljivo kao što je znanje, poverenje, veze, ne pridaje značaj; ljudi podržavaju, neguju se međusobni odnosi, timski rad, pojedinci se motivišu na inovacije i stvaranje novih ideja; zaposleni su motivisani da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, osećaju pripradnost organizaciji, veruju u svoje lidere koji ih podržavaju, ohrabreni su da učestvuju u donošenju odluka, konstantno uče i vrednuju sebe i svoje kolege; pojedinci dele svoje znanje jer postoji adekvatna zahvalnost i nagrada za deljenje znanja; rade za koje je velika većina ispitanika izrazila svoje potpuno slaganje. Veoma je važno kao argument našeg zaključka navesti i rezultate istraživanja po kojima najveći broj ispitanika smatra da njihove organizacije teže ka ličnom razvoju svih zaposlenih i daju im šansu da ostvare svoj puni potencijal, da je radno okruženje u organizaciji takvo da zaposleni mogu da ispune zadatke koji su im povereni u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, da su njihove organizacije fokusirane na razvoj i eksploataciju znanja koje poseduju, da je kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao prirodan deo organizacionih procesa sastavni deo svakodnevnih radnih procesa, da se organizacije karakterišu saradnjom, a ne takmičenjem grupa unutar organizacije, da je znanje dostupno svima koji mogu da mu doprinesu ili da ga koriste", kao i da komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura ohrabruje aktivnosti menadžmenta znanja. Ako pođemo od, u istraživanju potvrđene hipoteze, da je organizaciona kultura faktor koji ima najviše uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, i povežemo ga sa obeležjima organizacionih kultura preduzeća u Srbiji, onda imamo razloga s pravom da se u nekom budućem periodu, nadamo skoroj, primeni programa menadžmenta znanja u sve većem broju organizacija i sa mnogo više uspeha nego što je to danas slučaj.

Sledeći zaključak koji možemo izvesti iz našeg istraživanja odnosi se na konstataciju da je liderstvo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. Ne samo da 35% ispitanika u našem istraživanju to smatra, već i ostali rezultati istraživanja pokazuju da zaposleni u svojim liderima vide pokretačku snagu i podršku za sve vrste promena, pa i za uvođenje programa menadžmenta znanja. Naime, kako smo već pomenuli u teorijskom delu rada, za uspeh u implementaciji programa znanja neophodan je tzv. lider znanja (*knowledge leaders*), tj. lider koji svojim karakteristikama, veštinama, znanjem i energijom, usmerava organizaciju ka uspešnom programu menadžmenta znanja. Ovakav lider treba da bude okrenut znanju i deljenju znanja, timskom radu, inovacijama i kreativnosti, jačanju poverenja među zaposlenima i konstantnom njihovom unapređenju i razvoju. Ono što posebno ohrabruje jesu rezultati istraživanja u kojima se u preduzećima u Srbiji mogu prepoznati navedene karakteristike Naime, kao argumentaciju ovog stava navodimo da je najveći broj ispitanika svojim odgovorima svoje lidere okarakterisao kao lidere koji: kao glavnu imovinu organizacije vide znanje i pokreću inicijative i podršku za procese osvajanja, stvaranja, čuvanja, deljenja i primene znanja; imaju jasnu viziju o tome kako na pravi način iskoristiti znanje koje organizacija poseduje da bi se stvorila dodatna vrednost za organizaciju; jasno stimulišu inovaciju i učenje; koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju; jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije; imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca ; teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih; postavljaju jasno definisane standarde motivacije zaposlenih i trude se da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja. Ako se navedene osobine lidera nastave da razvijaju i u budućem periodu, može se očekivati da kao pravi lideri znanja postanu veoma važan faktor u implementaciji programa menadžmenta znanja.

Ključna uloga ljudi, kao tvoraca svega inovativnog i kreativnog u poslovanju u ekonomiji znanja naglašavana je više puta u našem radu. Ono što se nameće kao zaključak jeste uslovljenost uspešne primene programa menadžmenta znanja i pravilno koncipirane uloge menadžmenta ljudskih resursa usmerene na konstantno usavršavanje i razvoj zaposlenih, njihovu stalnu i pravilnu motivaciju, stvaranje radnog okruženja u kome će zaposleni imati osećaj ličnog zadovoljstva i napretka i u kome će deljenje znanja biti adekvatno nagrađivano i potencirano. Prema rezultatima koje pokazuje istraživanje, menadžment ljudskih resursa u organizacijama u Srbiji je prestalo da bude čisto administrativna funkcija, sa birokratskim i strogo formalnim obeležjima koja ljude posmatra kao

radnu snagu. Ako je briga o radnicima znanja i negovanje talenata osnovni zadatak i uloga menadžmenta ljudskih resursa u našim preduzećima, onda će njegov značaj u implementaciji programa menadžmenta znanja iz dana u dan biti sve veći. Da su preduzeća u Srbiji, u tom smislu, na dobrom putu, svedoče i rezultati istraživanja koji pokazuju da se najveći broj ispitanika oolučio za odgovore kojima svoje radno okruženje opisuju kao okruženje koje im pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti, da njihovi poslovi odgovaraju stepenu njihovog znanja, sposobnosti i veština, da u njihovom okruženju zaposleni dele znanje, da se kreativnost i inovacija nagrađuju, da se puna pažnja posvećuje ljudskim resursima, njihovom unapređivanju i stalnom usavršavanju, da su zaposlenima dostupni razni vidovi treninga, obuke i sticanja novih znanja, da je zaposlenima pružena mogućnost da u potpunosti dokažu svoje znanje i veštine u organizaciji, da se zaposleni sećaju ohrabreno da iznesu svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla i da su zaposlenima na raspolaganju sve potrebne informacije i potrebno znanje za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način.

Kontrola koja je u funkciji uspešne primene programa menadžmenta znanja treba da bude balans između autonomije i kontrole učesnika u programu. Na taj način kontrola bi odražavala osnovne postulate ekonomije znanja - s jedne strane, visok nivo autonomije radnika znanja u njihovom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja gde njihova kreativnost i inovativnost može doći do punog izražaja i, postojanje kontrole kao garancije ekonomske opravdanosti i svrsishodnosti aktivnosti zaposlenih u organizaciji znanja. Postavlja se pitanje da li se navedeni zaključak može opravdati rezultatima istraživanja. Naime, sudeći prema rezultatima do kojih smo došli, iako 47% ispitanika smatra da menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima, još veći procenat njih (57%) smatra da kontrola rada u organizacijama predstavlja, već pomenuti, balans izmešu autonomije i kontrole zaposlenih. Ako se tome dodaju i rezultati istraživanja koji pokazuju da i sami zaposleni ponekad preuzimaju inicijativu za rešavanje problema koji nije predviđen pravilima i propisima organizacije (42% ispitanika), kao i da menadžment zaposlene nekad ohrabruje da preduzimaju akcije i kada to nije predviđeno pravilima, nameće se zaključak da je, sistemski posmatrano, kontrola u preduzećima u Srbiji još uvek zasnovana na relativno kruto i strogo postavljenim pravilima, ali i na tom nivou se primećuju promene u smislu kreativnih i inovativnih inicijativa, kako menadžmenta organizacije, tako i samih zaposlenih. Dakle, u daljem pravcu posmatrano, kontrola bi u organizacijama u Srbiji mogla da bude stimulator, a nikako kočnica uspešnoj primeni programa menadžmenta znanja.

10.3 Perspektive i preporuke

Polazeći od stava da se na osnovu rezultata našeg istraživanja ne nože koncipirati jedinstveni model menadžmenta znanja koji bi mogao da pruži pun doprinos svim organizacijama zainteresovanim za njegovu implementaciju, mišljenja smo da bi doprinos ovog rada, u nekoj bližoj ili daljoj budućnosti, mogao da bude, s jedne strane, u motivaciji i inspiraciji budućih teoretičara i praktičara koncepta menadžmenta znanja da dalje razvijaju i jačaju njegovu primenu i potenciraju značaj upravljanja tokovima znanja u novoj ekonomiji, a sa druge strane, u naglašavanju značaja već postignutih rezultata i benefita od programa menadžmenta čime bi se ukazivalo na pravce kojim bi organizacije u Srbiji mogle da krenu.

Smatramo da bi se u narednom periodu mogle preduzeti neke od sledećih aktivnosti i preporuka, a sve u cilju šire i plodonosnije primene programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji:

- Kako je sprovedeno istraživanje limitirano brojem i vrstom organizacija koje su uzele učešće u njemu, preduzimanje jednog šireg i sveobuhvatnijeg istraživanja, na većem uzorku, svakako bi imalo svoje prednosti.
- S obzirom da je istraživanje sprovedeno u trenutku kada program menadžmenta znanja nije našao svoju veću primenu u organizacijama u Srbiji, što je i jedna od otežavajućih okolnosti u istraživanju, bilo bi potrebno sprovesti slično istraživanje, ali u nekom budućem periodu. Takvo istraživanje bi, s obzirom na veću spoznaju samog programa menadžmenta znanja protekom vremena, pružilo detaljnije podatke o njegovim implikacijama na preduzeća u Srbiji.

- Iako smo, na osnovu temeljne teorijske analize, utvrdili listu faktora za koju smatramo da su od ključnog uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja, mišljenja smo da bi interesantno bilo proučiti i uticaj drugih faktora na implementaciju i primenu ovog programa.
- Preduzeća u Srbiji bi trebalo da se detaljnije upoznaju sa primerima i studijama slučaja kompanija koje su implementacijom programa menadžmenta znanja došle do mnogih benefita za svoju organizaciju. Na taj način bi naša preduzeća mogla na konkretnim primerima da uvide ne samo rezultate uspešnog programa menadžmenta znanja, već i puteve kojima je moguće ići u pravcu njegove uspešne implementacije.
- Kada govorimo o informacionim tehnologijama, moramo napomenuti da je u literaturi, ali i u praksi, poznat veliki broj organizacija koje su, oslanjajući se isključivo na ulaganja u najsavremeniju IT opremu i tehnologiju, a pri tom zanemarujući ljudski, kreativni inovativni faktor u stvaranju, širenju i deljenju znanja, bile svedoci i akteri neuspelih programa menadžmenta znanja. Dakle, menadžment znanja se mora posmatrati kao čoveku okrenuta filozofija, naravno uz adekvatnu upotrebu informacionih tehnologija.
- Organizaciona kultura, kao najvažniji faktor u primeni programa menadžmenta znanja, što je i naše istraživanje pokazalo, zahteva punu pažnju menadžera u Srbiji. Organizaciona kultura okrenuta menadžmentu znanja je ona kultura koja promoviše, motiviše i nagrađuje deljenje znanja, u kojoj vlada poverenje i razumevanje, neguje se inovativnost, kreativnost i timski rad, u kojoj se pridaje značaj permanentnom i konstantnom učenju i razvoju zaposlenih. Ovakve karakteristike organizacione kulture trebalo bi da budu cilj kome teže organizacije u Srbiji. S obzirom da je njihovo postojanje već utvrđeno našim istraživanjem, možemo reći da se organizacije u Srbiji, njihovi zaposleni i menadžeri nalaze na pravom putu.
- Lideri znanja, ne samo kao učesnici, nego i pravi predstavnici koncepta menadžmenta znanja, svojim znanjem, samopouzdanjem i energijom treba da promovišu i naglašavaju značaj znanja i menadžmenta znanja u savremenoj ekonomiji. Otuda je potrebno sprovesti određene programe edukacije i obuke lidera u tom pravcu.
- Da bi menadžment ljudskim resursima odgovorio savremenim zahtevima poslovanja u ekonomiji znanja, potrebno je da bude koncipiran ne kao administrativna funkcija u organizaciji, već kao menadžment ljudskim kapitalom ili menadžment talentima. Jedino na taj način organizacije u Srbiji će moći da uvide pravi značaj i dožive pun doprinos ljudskog kapitala u svojim organizacijama, a u pravcu postizanja i održanja konkurentske prednosti.
- Kontrola kao faktor uticaja na uspešnost programa menadžmenta znanja treba da bude balans između autonomije i kontrole zaposlenih i ostalih učesnika u programu menadžmenta znanja. U tom smislu, preduzeća u Srbiji bi trebalo, a to već i čine, kako pokazuju rezultati našeg istraživanja, da u većoj meri daju slobodu inicijativama zaposlenih, kako bi oni dali svoj puni doprinos deljenju i širenju znanja u organizacijama. S druge strane potrebno je, ipak, i kontrolisati navedene aktivnosti, a da bi se dokazala i potvrdila njihova ekonomska opravdanost.
- Iako zvanični program menadžmenta znanja postoji u maloj meri u preduzećima u Srbiji, mišljenja smo da su gotovo svi elementi potrebni za njegovu primenu prisutni, u manjoj ili većoj meri. Smatramo da je veoma važno, kao što su pokazali rezultati istraživanja, da menadžeri u preduzećima u Srbiji prepoznaju znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja, da u svojim organizacijama prepoznaju neke elemente menadžmenta znanja, da uviđaju probleme koji nastupaju usled neuspešnog deljenja znanja ili nedovoljnog korišćenja postojećeg znanja, da se u raznim vidovima i na raznim nivoima javljaju oblici razmene i deljenja znanja, kao i svest da se primenom programa menadžmenta znanja mogu unaprediti veoma važne oblasti poslovanja, kao što su odnosi sa korisnicima, kvalitet usluga i proizvoda, istraživanje i razvoj, marketing itd. Analizirajući odgovore ispitanika, došli smo i do preporuke šta je, po njihovom mišljenju, potrebno uraditi da bi se unapredila primena programa menadžmenta znanja. Naime, rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika smatra da je neophodno sprovesti trening i obuku zaposlenih i menadžera u korišćenju programa menadžmenta znanja, uvesti program menadžmena znanja kao deo

svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih, objasniti koje su koristi od uspešne primene menadžmenta znanja, insistirati na potrebi deljenja znanja među zaposlenima, kao i definisati potrebe za znanjem u organizaciji. Pridržavajući se ovih pravaca delovanja, mišljenja smo da je moguće unaprediti primenu programa menadžmenta znanja u preduzećima u Srbiji i učiniti ga efikasnijim i korisnijim.

Prilog – Anketa

ISTRAŽIVANJE

za potrebe doktorske disertacije mr Jelene Đorđević – Boljanović prijavljene na Univerzitetu "Singidunum" u Beogradu na temu:

Ključni faktori uticaja na efektivnost programa Menadžmenta znanja

Poštovani,

Zahvaljujem Vam se na vremenu koje ste izdvojili za odgovor na našu anketu.

Cilj našeg istraživanja je da se utvrdi stanje koncepta Menadžmenta znanja (*Knowledge management* - KM) u organizacijama u Srbiji sa posebnim naglaskom na vezu između programa KM i ključnih faktora uticaja na ovaj program: organizacione kulture, ljudskih resursa, informacionih tehnologija, liderstva i kontrole. Istraživanje u doktoratu treba da odgovori na pitanje u kolikoj meri navedeni faktori imaju uticaj na uspešnu implementaciju programa KM.

Rezultati navedenog istraživanja trebalo bi da pomognu preduzećima u Srbiji, zainteresovanim za KM inicijativu, da u budućem periodu, obraćajući posebnu pažnju na navedene faktore, pronađu ključ za uspešnu implementaciju programa KM, i time maksimiziraju svoje šanse na uspeh u promenjivom konkurentskom okruženju. Cilj nam je, takođe, da navedeno istraživanje inspiriše i motiviše buduće teoretičare i praktičare koncepta KM da dalje razvijaju i jačaju njegovu primenu i potenciraju značaj upravljanja tokovima znanja u novoj ekonomiji.

Još jednom Vam se zahvaljujem na Vašem učešću u našem istraživanju.

S poštovanjem,

Mr Jelena Đorđević Boljanović

UPUTSTVO

Za potrebe istraživanja molimo Vas da usvojite sledeće definicije:

Knowledge management (Menadžment znanja) predstavlja sistematizovan i organizovan pokušaj da se znanje unutar organizacije učini dostupno svim zainteresovanim pojedincima ili grupama ljudi (zaposlenim), a u cilju unapređenja krajnjih rezultata poslovanja i stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju. Najkraće rečeno Knowledge management je: pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme.

Znanje u poslovanju (odnosi se na davaoce i korisnike usluga, proizvode, procese, konkurenciju itd.) može biti dokumentovano u bazama podataka, dokumentima, pravilnicima, u elektronskoj formi i tada govorimo o eksplicitnom, vidljivom znanju (*explicit knowledge*). Međutim, znanje može biti i nevidljivo, prećutno znanje (*tacit knowledge*) kada se nalazi u ljudskom umu, umu pojedinaca, stručnjaka i profesionalaca.

Pod ***organizacionom (korporativnom) kulturom*** podrazumevamo sistem zajedničkog shvatanja, verovanja, normi ponašanja i vrednosti koji u velikoj meri određuje postupke, ponašanja i mišljenja zaposlenih u jednoj organizaciji.

U našem istraživanju očekujemo da izrazite Vaše **mišljenje** o stanju inicijative Knowledge management-a u Vašoj organizaciji i ključnim faktorima koji utiču na efektivnost ovog programa. Kako se radi o mišljenju, ispravni i pogrešni odgovori ne postoje.

ANKETA

1. PODACI O ORGANIZACIJI

1. Naziv preduzeća_____
2. Sedište i adresa_____
3. Godina osnivanja _____
4. Naziv Vašeg radnog mesta _____
5. Delatnost organizacije

    a) Proizvodnja
    b) Finansije / Bankarstvo / Računovodstvo
    c) Obrazovanje
    d) IT / Softveri
    e) Telekomunikacije
    f) Zdravstvo / Farmacija
    g) Transport i špedicija
    h) Arhitektura / Građevina
    i) Ostalo (precizirajte) _____

6. Glavna poslovna orjentacija

    a) Proizvodi
    b) Pružanje usluga

7. Svojinski oblik Vaše organizacije

    a) Društvena svojina
    b) Privatna svojina
    c) Deoničarsko društvo
    d) _____

8. Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji je_____
   (Ne morate navesti precizan broj zaposlenih)

9. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces privatizacije?

    a) Da
    b) Ne
    c) Ne znam

10. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces merdžera (spajanja) ili akvizicije (pripajanje)?

    a) Da
    b) Ne
    c) Ne znam

11. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces downsizing-a (koji je u vezi sa smanjivanjem radne snage)?

    a) Da
    b) Ne
    c) Ne znam

2. PODACI O ISPITANIKU

1. Pol:

    a) Muški
    b) Ženski

2. Pripadate sledećoj starosnoj grupi:

    a) 20 – 30 godina
    b) 31 – 40 godina
    c) 41 – 50 godina
    d) 51 – 60 godina
    e) Preko 61 godine

3. Školska sprema koju posedujete:

    a) doktorat nauka
    b) magistar
    c) specijalista
    d) visoka stručna sprema
    e) viša stručna sprema
    f) srednja stručna sprema
    g) _____

4. U Vašoj organizaciji zauzimate sledeći položaj:

    a) Top menadžment
    b) Srednji nivo menadžmenta
    c) Menadžment prvog nivoa
    d) Tehničko osoblje
    e) Administrativno osoblje
    f) _____

3. MENADŽMENT ZNANJA (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

1. Da li mislite da Vaša organizacija prepoznaje znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja?

    a) Da
    b) Ne
    c) U maloj meri
    d) Ne znam

2. Da li Vaša organizacija ima zvaničan program *Knowledge Management-a* (menadžmenta znanja) ili zvaničnu strategiju menadžmenta znanja u skladu sa definicijom navedenom na početku ankete?

    a) Da
    b) Ne
    c) U maloj meri
    d) Ne znam

3. Da li u Vašoj organizaciji prepoznajete neke elemente menadžmenta znanja (u skladu sa definicijom navedenom na početku ankete)?

    a) Da
    b) Ne
    c) U maloj meri
    d) Ne znam

4. Da li ste i koliko upoznati sa konceptom i sredstvima Knowledge management-a (Menadžmenta znanja)?

    a) Da
    b) Ne
    c) U maloj meri
    d) Ne znam

5. Koja od navedenih izjava najbolje opisuje status inicijative za uvođenje programa KM, ili sam program KM u Vašoj organizaciji?

    a) Program KM je u funkciji
    b) Trenutno se uvodi program menadžmenta znanja
    c) Razmatra se potreba za uvođenjem programa KM
    d) Program ne postoji niti se isti razmatra
    e) Doneta je negativna odluka o potrebi za uvođenjem programa KM
    f) Postoje samo elementi menadžmenta znanja
    g) Ne postoje ni elementi menadžmenta znanja
    h) _____

6. Da li konceptom Knowledge management-a (Menadžmenta znanja) smatrate:

    a) Podršku svom radu
    b) Koncept koji ne utiče na Vaš posao
    c) Ne znam

7. Radi osavremenjivanja znanja koje posedujete iz oblasti kojom se bavite Vi: (Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni).

    a) Svoje znanje delite unutar Vaše organizacije sa stručnjacima iz iste oblasti
    b) Pripadate mreži stručnjaka (npr. udruženja) iz iste oblasti koji među sobom razmenjuju znanje
    c) Posećujete seminare, konferencije i sl.
    d) Neformalno razmenjujete znanje sa kolegama

e) Formalnim oblicima učenja održavate korak sa savremenim zbivanjima u Vašoj struci
f) Ostalo (Navedite) _____

8. Da li u Vašoj organizaciji ima slučajeva da odlaskom zaposlenog (iz firme, u penziju i sl.) sa njim ode i deo znanja koje bi trebalo da ostane u Vašoj organizaciji:

   a) Da često
   b) Da, ali retko
   c) Ne, nikad
   d) Ne znam

9. Razmena i deljenje znanja među zaposlenima u Vašoj organizaciji je:

   a) Na visokom nivou
   b) Zastupljeno je u maloj meri
   c) Nije zastupljeno

10. Da li u Vašoj organizaciji postoji formalno nagrađivanje deljenja znanja?

    a) Da (Navedite forme nagrade: _____
    b) Ne
    c) Ne znam

11. U trenutku kada su Vam potrebne informacije i znanje za rešenja problema nastalog u radu, Vi se (navedite samo jedan odgovor):

    a) Prvo obratite najbližem kolegi
    b) Potražite rešenje u nekom spoljnom izvoru (Internet, npr.)
    c) Potražite rešenje u širem okruženju (drugom odeljenju, org. jedinici i sl.)
    d) Drugo (Molimo Vas navedite) _____

    Zašto? (Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, odgovarajući.)
    a) Brže je c) Pouzdanije e) Drugo (Navedite) _____
    b) Jednostavnije d) Preciznije _____

12. Da li se u Vašem radu susrećete sa dole navedenim problemima i koliko često?

		Retko	Često	Uvek	Nikad
1)	**Dupliranje posla** (Npr. veći broj zaposlenih, grupa ili departmana rade na istim problemima, s tim što niko od njih ne zna za aktivnosti onih drugih.				
2)	**Znanje ne može da se koristi i biva zaboravljeno za vrlo kratko vreme**. (Npr. jedan tim je razvio izuzetno efikasan sistem za rešavanje određenog problema, a da zaposleni u drugom delu iste organizacije ne znaju za ovaj metod jer ne postoji zvanična politika transfera njihovog znanja.)				

		Retko	Često	Uvek	Nikad
3)	**Nemogućnost zaposlenih da uče iz iskustva drugih** (Npr. zaposleni neuspešno okončaju pregovore sa potencijalnim korisnikom usluga, ali ne postoji dokumentovan razlog ovakvog neuspeha.)				
4)	**Informacije i znanje stečene od korisnika usluga ne mogu se iskoristiti za unapređenje poslovnog procesa**. (Npr. korisnik ima primedbe na proizvode ili usluge, ali ujedno daje i sugestije za unapređenje istih. Ovakve informacije najviše nisu čuvane i dostupne na adekvatan način i, samim tim, ne postoji način da se proslede odgovarajućim delovima organizacije.)				
5)	**Značajni zaključci i znanje iz završenih projekata se ne mogu preneti na druge projekte**. (Projekat je u završnoj fazi. Rukovodioci projekta imaju sve zaključke i rezultate. Ali ceo poslovni proces u vezi sa projektom, sa svim svojim usponima i padovima, greškama i negativnim rezultatima, primedbama i zaključcima nije sačuvan, dokumentovan, niti dostupan)				
6)	**Izgubljeno znanje.** (Zaposleni napušta organizaciju. Njegovo znanje nije sačuvano, a ni preneto na druge).				

13. Da li se u rešavanju problema na koje nailazite u svom radu, više oslanjate na

    a) eksplicitno (dokumentovano, kodifikovano, vidljivo, dostupno) znanje ili ___%
    b) *tacit* (prećutno, nevidljivo, znanje koje poseduju pojedinci, stručnjaci, u svojim umovima) ___%

    (Molimo Vas da na ovo pitanje odgovorite u procentima, tako da ukupan zbir bude 100%.)

4. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

1. U kojoj meri koristite informacione tehnologije (IT) u cilju razmene i deljenja znanja u Vašoj organizaciji:

    a) Često
    b) Retko
    c) Uvek
    d) Nikad

2. Da li su informacione tehnologije (IT) koje koristite u cilju razmene i deljenja znanja u Vašoj organizaciji nastala kao

    a) Rezultat prakse
    b) Rezultat programa KM
    c) I jedno i drugo

3. Šta od navedenih tehnoloških sredstava i u kojoj meri koristite u svom radu u cilju dobijanja, čuvanja, deljenja i primene znanja:

		Retko	Često	Uvek	Nikad
1)	*Internet*				
2)	*Intranet* (Interna mreža)				
3)	*E-mail*				
4)	*On line chat*				
5)	Mape znanja (Kognitivne mape – vizuelno predstavljanje određene oblasti interesovanja i znanja)				
6)	*Search engines* (Pretraga preko Interneta, da bi informacije bile dostupne na najbrži mogući način, vrši se tragajući za indeksom, a ne za celim tekstom. Ovaj metod procesuira indeks kroz veliki broj algoritama i rangira dobijene rezultate)				
7)	*Agent tehnology* (Kompjuterski sistemi koji su sposobni da samostalno deluju u određenom datom okruženju da boi izvršili postavljeni zadatak. Ovakvi sistemi veliki kompleks problema dele na manje, jednostavnije i pogodnije za rešavanje)				
8)	*Case – based resoning* (CBR nudi tehniku prikupljanja i čuvanja prošlih problema, njihovih rešenja kao i logiku koja je prethodila njihovom rešavanju. Korisnik ukucava opis postojećeg problema i proverava da li se rešenje sličnog problema iz prošlosti može primeniti na aktuelni problem)				
9)	*Online analytical processing* (OLAP tehnika se koristi kada se veliki broj ataka želi analizirati iz različitih perspektiva)				
10)	*Knowledge discovery in databases – data mining* (ekspertski sistemi, tehnika klastera itd.)				

		Retko	Često	Uvek	Nikad
11)	Telekonferencije				
12)	Videokonferencije				
13)	*Communities of practice (G*rupe ljudi unutar organizacije koje dele brigu, zajednički problem ili usredsređenost na određenu temu koja predstavlja predmet njihovog znanja, veštine ili iskustva.)				
14)	Ekspertske ''žute strane'' *(Expertise Yellow Pages*)				
15)	*E – learning (*mentorstvo, pričaonice, ekspertske diskusije, web seminari, susreti on line, virtuelne učionice)				
16)	*Data warehouses* (Skladištenje podataka – velika baza podataka koja sadrži veliki broj informacija koje potiču iz širokog spektra izvora)				
17)	SAP				
18)	Ostalo (Molimo Vas navedite):				

5. ORGANIZACIONA KULTURA

1. Molimo Vas da se opredelite prema izjavama koje definišu glavna obeležja organizacione kulture u Vašoj organizaciji:

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
1)	Ljudi se posmatraju kao mašine i od njih se očekuje da rade tačno i samo ono što im se kaže.			
2)	Prednost se daje materijalnom, a svemu što je nematerijalno i nevidljivo kao što je znanje, poverenje, veze, ne pridaje se značaj.			
3)	Ljudi se podržavaju, neguju se međusobni odnosi, timski rad, pojedinci se motivišu na inovacije i stvaranje novih ideja.			

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
4)	Zaposleni su motivisani da dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, osećaju pripadnost organizaciji, veruju u svoje lidere koji ih podržavaju, ohrabreni su da učestvuju u donošenju odluka, konstantno uče i vrednuju sebe i svoje kolege.			
5)	Pojedinci dele svoje znanje jer postoji adekvatna zahvalnost i nagrada za deljenje znanja.			
6)	Pojedinci ne dele svoje znanje jer ne postoji adekvatna zahvalnost niti nagrada za deljenje znanja.			
7)	Organizacija teži ka ličnom razvoju svih zaposlenih i daje im šansu da ostvare svoj puni potencijal.			
8)	Radno okruženje u organizaciji je takvo da zaposleni mogu da ispune zadatke koji su im povereni u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.			
9)	Organizacija je fokusirana na razvoj i eksploataciju znanja koje poseduje.			
10)	Kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao prirodan deo organizacionih procesa je sastavni deo svakodnevnih radnih procesa.			
11)	Organizacija se karakteriše saradnjom, a ne takmičenjem grupa unutar organizacije.			
12)	Znanje je dostupno svima koji mogu da mu doprinesu ili da ga koriste.			
13)	Komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura ohrabruje aktivnosti menadžmenta znanja (stvaranje, osvajanje, čuvanje, podela i primena znanja).			

6. LIDERSTVO

1. Odredite svoj stav prema dole navedenim izjavama koje oslikavaju lidere u Vašoj organizaciji, kao i njihov stav o menadžmentu znanja.

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
1)	Top menadžment kao glavnu imovinu organizacije vidi znanje i pokreće inicijative i podršku za procese osvajanja, stvaranja, čuvanja, deljenja i primene znanja.			
2)	Top menadžment znanje zaposlenih u organizaciji stavlja u funkciju sopstvene promocije i pribavljanja sopstvene koristi.			
3)	Lideri u organizaciji imaju jasnu viziju o tome kako na pravi način iskoristiti znanje koje organizacija poseduje da bi se stvorila dodatna vrednost za organizaciju.			
4)	Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovaciju i učenje.			
5)	Lideri u organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju.			
6)	Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije.			
7)	Zaposleni imaju visoki stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih.			
8)	Lideri u organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca.			
9)	Lideri u organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih.			
10)	Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji.			
11)	Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih.			
12)	Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja.			

7. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

1. Odredite svoj stav prema dole navedenim izjavama koje oslikavaju menadžment ljudskih resursa u Vašoj organizaciji.

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
1)	Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti.			
2)	Moj posao u potpunosti odgovara stepenu moga znanja, sposobnosti i veština.			
3)	Zaposleni u mom okruženju dele znanje.			
4)	Kreativnost i inovacija se nagrađuju.			
5)	Puna pažnja se posvećuje ljudskim resursima, njihovom unapređivanju i stalnom usavršavanju.			
6)	Zaposlenima su dostupni razni vidovi treninga, obuke i sticanja novih znanja.			
7)	Pružena mi je mogućnost da u potpunosti dokažem svoje znanje i veštine u organizaciji.			
8)	Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla.			
9)	Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebno znanje za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način.			

8. KONTROLA POSLOVNIH PROCESA

1. Odredite svoj stav prema dole navedenim izjavama koje oslikavaju kontrolu svih procesa, pa i procesa menadžmenta znanja u Vašoj organizaciji.

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
1)	Menadžeri se ne trude da kontrolišu rad svojih zaposlenih.			
2)	Menadžeri kontrolišu rad zaposlenih po striktno postavljenim pravilima.			
3)	Kontrola rada u organizaciji predstavlja balans između autonomije i kontrole zaposlenih.			
4)	Zaposleni ponekad preuzimaju inicijativu za rešavanje problema na način koji nije predviđen pravilima i propisima organizacije.			

		Potpuno se slažem	Apsolutno se ne slažem	Nemam određen stav
5)	Menadžment zaposlene nekad ohrabruje da preduzimaju akcije i kada to nije predviđeno pravilima.			
6)	Pravila kontrole se zasnivaju na međusobnom uticaju i očekivanjima, kako od strane zaposlenih, tako i od strane menadžera.			
7)	Zaposlenima je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora krutih pravila i procedura.			

9. EFEKTIVNOST PROGRAMA KNOWLEDGE MANAGEMENT-A

1. Koja bi, po Vašem mišljenju, poboljšanja trebalo da donese program Knowledge management-a (u skladu sa definicijom navedenom na početku ankete)? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni.

    a) Lakše i brže donošenje odluka
    b) Veće zadovoljstvo korisnika usluga
    c) Povećanje inovacija
    d) Unapređenje znanja i veština zaposlenih
    e) Bolju iskorišćenost ljudskih resursa
    f) Povećanje produktivnosti
    g) Smanjenje troškova
    h) Pronalaženje novih načina obavljanja posla
    i) Ostalo: _____

2. Koje su po Vama otežavajuće okolnosti za uvođenje programa *Knowledge Management*-a? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni.

    a) Nespremnost zaposlenih da dele znanje sa ostalim zaposlenima
    b) Nemogućnost stvaranja tehničkih predispozicija za sprovođenje programa menadžmenta znanja
    c) Nedostatak materijalnih sredstava za pokretanje programa menadžmenta znanja
    d) Nemogućnost uviđanja lične koristi
    e) Nedostatak poverenja
    f) Nedovoljna obuka
    g) Previše složen sistem
    h) Ostalo:

    _____

3. Ukoliko ga već niste implementirali, šta bi po Vašem mišljenju moglo da bude glavni pokretač programa menadžmenta znanja u Vašoj organizaciji? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni.

    a) Centralizovano doneta odluka
    b) Inicijativa zaposlenih
    c) Tehnološke inovacije
    d) _____

4. Da li smatrate da nedovoljno korišćenje postojećeg znanja u Vašoj organizaciji, dovodi do gubitka i propuštanja mnogih poslovnih dobiti i benefita.

    a) Da
    b) Ne
    c) Ne znam

5. Na osnovu svega do sada razmatranog, koji bi, po Vašem mišljenju, bili glavni faktori uticaja na efektivnost programa Knowledge management-a? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, odgovarajući.

    a) Organizaciona (korporativna) kultura
    b) Menadžment ljudskih resursa (Human Resourse Management)
    c) Liderstvo
    d) Informacione tehnologije
    e) Kontrola poslovnih procesa
    f) Ostalo (Molimo Vas navedite): _____

6. Koju bi oblast poslovanja, po Vašem mišljenju, mogao da unapredi efikasan program Knowledge management-a? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni.

    a) Marketing
    b) Istraživanje i razvoj
    c) Odnose sa korisnicima
    d) Odnose sa snabdevačima
    e) Kanale distribucije
    f) Pravne poslove
    g) Finansijski menadžment
    h) Kontrolu
    i) Menadžment ljudskih resursa
    j) Kvalitet usluga (proizvoda)
    k) Informacione tehnologije
    l) Komunikacije
    m) _____

7. Na šta bi, po Vašem mišljenju, trebalo posebno obratiti pažnju da bi se unapredio program Menadžmenta znanja? Molimo Vas zaokružite sve odgovore koji su, po Vama, adekvatni.

    a) Trening i obuka zaposlenih i menadžera u korišćenju programa KM
    b) Podrška top menadžmenta

c) Uvođenje programa KM kao dela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih
d) Objašnjenje šta program KM može da donese
e) Definisanje potreba za znanjem
f) Insistiranje na potrebi deljenja znanja među zaposlenima
g) Ostalo: _____

HVALA VAM NA SARADNJI!

Mesto za Vaš komentar

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Bibliografija

1. Aberdeen Group (2007) *The Strategic Devopment of Core HR Systems. Help Leaders Go Beyond Administrativia and Compilance*. Dostupno na www.technologyevaluation.com.
2. Aberdeen Group, Human Capital Institute (2005) *The HR Executive Agenda. The 2005 Benchmark Report*, dostupno na www.technologyevaluation.com.
3. Ackoff, R. L. (1989) From Data to Wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, Volume 16
4. Aggestam, L. Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chiken or The Egg?", *ISSN 1392 – 124X Information Tehnology and Control*, 2006, Vol. 35, No 3A
5. Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolutions: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth – Heinemann, izvodi iz knige. Dostupno na www.vernaalle.com.
6. Allee, V. (2003) *Value Networks and Evolving Business Models for the Knowledge Economy*, Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer
7. Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, dostupno na www.entovation.com.
8. Anderson, K., Kerr, C., (2002) *Customer Relationship Management*, McGraw – Hill
9. Andreas Abecker, Gregoris Mentzas, Maria Legal, Spyridon Ntioudis, Giorgos Papavassiliou, *Business Process Oriented Delivery of Knowledge throught Domain Ontologies*, dioudis@softlab.ece.ntua.gr, 1999.
10. Armistead, *Knowledge management and Process Performance*, Journal of Knowledge Management, vol. 3, no. 2, pp. 143-154, 1999, preuzeto iz: Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality:AComplementaryProcess*, www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf
11. Awad, E.A., and Ghaziri, H.M., *Knowledge Managenent*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.
12. Barker, J.A. (1993) *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, Harper Business
13. Bass, B. M., Stogdill, R.M. (1990) *Handbook of Leadership*, Free Press, New York,str. 72. Preuzeto iz Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: Kuda ide teorija liderstva*?, Zbornik radova, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Lončarević, R. redaktor, Banja Luka
14. Becker, H.S., Geer, B. (1960) Latent culture, *Administrative Science Quarterly 5*
15. Bellinger, G., Castro, D., Mills, A. , Data, Information, Knowledge, and Wisdom, dostupno na www.systems-thinking.org, i DIKW – Russell Ackoff's View, dostupno na www.paradigmas2006.com.
16. Bennis, W., Nanus, B (1985) *Leadership*, Harper and Row Publishers
17. Bergeron, C. (2007) Succession Planning Extends to Knowledge Workers, *Newsletter march 2007*, Bergeron Associates. Dostupno na www.bergeronassociates.com
18. Bixler, C. H. (2002) Pillars of Knowledge Management, *Journal KM World*, january 2002, Volume 11, Issue 1, dostupno na www.providersedge.com.
19. Brynjolfsson, E., profesor Informacionih sistema na MIT Sloan School, u *Information Week* , 9. septembar 1996.

20. Business Performance Management (BPM) Forum and SuccessFactors u saradnji sa Human Capital Institute *(*2007) *Performance & Talent Management Trend Survey 2007,* dostupno na www.successfactors.com

21. Cameron, K., Robert, E. Q. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture,* Addison Wesley

22. Cappelli, P. (2008) *Talent on demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty,* Harvard Business Press

23. Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, DM Review Magazine, maj 1999.

24. Čarls Hendi (1996) *Bogovi menadžmenta,*Želnid, Beograd

25. Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) *Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization,* Elsevier

26. Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance,* Kogan Page Limited

27. Clark, D. (2004) *A Brief History of Information and Knowledge,* dotupno na www.nwlink.com.

28. Clark, D. (2004) *Fritz Machlup – Knowledge Industr, A Brief History of Information and Knowledge,* dotupno na www.nwlink.com

29. Crossan, M.M., Lane, H. And White, R. "*An oranizational learning framework. From intuition to institution*" , Academy of Management Review 24(3), 522-37.

30. Crossan, M.M., Lane, H. And White, R. "*An oranizational learning framework. From intuition to institution*" , Academy of Management Review

31. Dalkir, K. (2005) Knowledge management in Theory and Practice, Elsevir Butterworth – Heinemann publications

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

33. Deal, T., Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures,* Reading, Mass.: Addison Wesley

34. Desouza, Kevin, C., Awazu, Yukika (2006) Engaging Tensions of Knowledge Management Control, *Singapore Management Review.* Dostupno na www.findarticles.com.

35. Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., Brenner, W., (2005) *Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work,* Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, USA, 11 – 14. avgust 2005., dostupno na www.alexandria.unisg.ch/export/DL/28246.pdf.

36. Dr Fang Zhao, Peter Bryar, *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Proces.* Dostupno na, www.cmqr.rmit.edu.au/publications

37. Dr Krsmanović, S., *Informaciona suština menadžmenta znanja,* Knowledge management, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004.

38. Dr Malhotra, Y., *Knowledge Management for the New Business World*, BRINT Institute, dostupno na www.kmnetwork.com/whatis.htm Yogesh. Malhotra Brint.com, 2001.

39. Dr Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process,* www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf.

40. Dr Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process,* www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf

41. Drucker, P. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, prvo izdanje 1969. godine, izdavači originala Harper & Row

42. Drucker, P. (1993) *Post Capitalist Society, Oxford*, Butterworth-Heinemann

43. Drucker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu,* Adižes, Novi Sad

44. Drummond – Hay, P., Saidel. G., B. (2004) *Capturing Ideas, Creating Infromation and Liberating Knowledge,* Leading Organizational Learning, Lossey – Bass, A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute, San Francisco

45. Đorđević – Boljanović, J. (mart 2007) *Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja,* Univerzitet Singidunum, Beograd

46. Đorđević – Boljanović, J. (2006) Knowledge management u funkciji izgradnje savremene organizacije, Časopis *Savremena pošta*, br. 4.

47. Đorđević – Boljanović, J. (2006) *Knowledge management – nova poslovna stvarnost,* Okrugli sto: Nove poslovne i menadžment paradigme, Fakultet za menadžment Univerziteta BK

48. Đorđević Boljanović, J. (2005) magistarski rad, *Menadžment znanja: koncepti, karakteristike i perspektive,* Fakultet za menadžment Univerziteta BK

49. Electronic business, Wikipedia, www.wikipedia.org

50. Eliot, T. S. (1934) The Rock, Faber & Faber

51. Fahey, L., Strivastava, R., Sharon, J. S, Smith, D. E., (2001) Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management, *IBM Journal*, Volume 40, number 4

52. Fincham, R., Rhodes, P. (2005) *Pinciples of Organizational Behaviour*, Oxford University Press

53. Fleming, N.,*Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?*, Lincoln University, dostupno na www.vark-learn.com.

54. Frappaolo, C.(2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company

55. Garvey, B., Williamson, B. (2002) *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the Corporate Curriculum.* Harlow, UK: Financial Time, Prentice Hall, str. 125.

56. Gibbert M., Leibold, M., Probst, G., (2002) Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal*, 20, 5, 459 – 469, dostupno na www.sciencedirect.com.

57. Ginsberg, M., Kambil, A. (1999) Annonate: A Web – based Knowledge Management Support System for Document Collections. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, preuzeto iz Murray, E.J., Zakharova, I., *Knowledge Management Critical Success Factors,* dostupno na www.management.com.ua.

58. Gloet, M. (2004) Linking KM to the HRM Function in the Knowledge Economy: a new partnership?. *Driving Performance through Knowledge Collaboration: Proceedings of the KM Challenge 2004*, SAI Global, Sydney. Preuzeto iz Gloet, M., Martin, B. (2005) *Knowledge management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.* Dostupno na www.kmap2005.vuw.ac.nz

59. Gloet, M., Martin, B. (2005) *Knowledge management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.* Dostupno na www.kmap2005.vuw.ac.nz.

60. Goffee, R., Jones, G. (1998) *The Character of a Corporations. How Your Company's Culture Can Make or Break your Business.*London: Harper Coilins. Preuzeto iz: Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*

61. Grinberg, Dž., Baron, R. (1998) *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada,* prevod sa engleskog, Želnid, Beograd

62. Groff, T. R., Jones, T. P. (2003) *Introduction to Knowledge Management: KM in Business,* Butterworth Heinemann

63. Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall

64. Harman, C., Brelade, S. (2007) *Managing Human Resources in Knowledge Economy,* United Nations 7th Global Forum on Re-inventing Government, dostupno na www.unpan1.un.org.

65. Harrison, R., Kessels, J. (2004) *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View,* Palgrave Macmillan

66. Heising, P., Vorbeck, *J. Benchmarking Survey Results* (2001) objavljeno u Mertins. K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management. Best Practices in Europe, Springer

67. Hill, L.A., Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, *Harvard Business Review.Leadeship & Strategy for the Twenty – First Strategy,* januar 2008.

68. Hislop, D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction,* Oxford University Press

69. Holsapple, C. W., Singh, M. (2000) Electronic Commerce: Definitional Taxonomy, Integration, and Knowledge Management, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce,* 10, 3, str. 149 – 170, preuzeto iz Holsapple, C. W., Singh, M. (2003) *The Convergence of Electronic Business and Knowledge Management,* Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer, str. 673.

70. Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement,* Holsapple, C.W. (ed.), Springer

71. Huber G.P., "Oranizational Learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 88-115, 1991.

72. Hubert, C. (2002) Knowledge Mangement: It's About Engaging Zour Culture, Not Changing It, www.apqc.org. Preuzeto iz Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research,* str. 94.

73. *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994

74. Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/03, dostupno na www.kpmg.com

75. Janićijević, N. (1998) *Organizaciona kultura. Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd

76. Jashapara, A., *Knowledge management, an Integrated Approach*, Prentice Hall, 2004., str. 89-127.

77. Kinsey Gomsn, C. (2002) *Five reasons people don't tell what they know,* www.destinationKM.com, preuzeto sa sajta www.providersedge.com/docs/km_articles/

78. Knowledge Management Research Report 2000, dostupno na www.kpmg.com

79. *Kontrola,* Plark, Management Support System, Dostupno na www.plark.net

80. Kotelnikov, V., *New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy,* www.1000ventures.com

81. Kotter, J. (1996) Vođenje promene, prevod sa engleskog, Želnid

82. Kotter, J. (2003) What Leaders Really Do in *Business Leadership,* Kouzes, J. (ed.), Jossey Bass

83. Kotter, J., Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance,* Free Press, Ney York

84. Koulopoulous, T., Spinello, R. i Toms, W. (1997) *Corporate Instinct, Building a Knowing Enterprise for the 21st Century,* ITP, International Thomson Publishing Company

85. Kouzes, J., Posner, B. (2003) The Five Practices of Exemplary Leadreship in Business Leadership, Kouzes, J. (ed.), Jossey – Bass

86. Kressley, K.M., *Riding the Third Wave*, dostupno na www.theharbinger.org

87. Lam A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. Dostupno na www.findarticles.com

88. Lelic, S. (2002) The knowledge: Karl – Erik Sveiby, *Knowledge Management*, Volume 6, Issue 1. Dostupno na www.providersedge.com

89. Lengnick – Hall, M.L., Lengnick – Hall, C. A. (2003) *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges. New Roles. New Capabilities,* Berrett – Koehler Publishers, Inc.

90. Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

91. Louis M. R. (1980) Organizations as culture bearing milieux. In *Organizational Symbolizm.* Ed. L.R. Poundy, Greenwich, CT: JAI. Preuzeto iz *Strategic Leadership and Decision Making – Organizational Culture*, dostupno na www.maxwell.af.mil.

92. M. Armstrong (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London

93. M. Tampoe (1997) Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990's, In Knowledge Management And Organizational Design, Butterworth – Heinemann, Boston, preuzeto iz: Tisen, R., Andriesen, D., Lekan Depre, F. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad

94. Macintosh, A. (1995) Position Paper on Knowledge Management, Artifical Intelligence Applications Institute, University of Edinburg

95. Macintosh, A., (1995) *Position Paper on Knowledge Asset Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, dostupno na: Praxis, 2000, www.providersedge.com

96. MacStravic, S. Knowledge Management and CRM, *Inside Knowledge Magazine*, 10. jun 2004., dostupno na www.ikmagazine.com

97. Malhotra, Y. (1997) Knowledge Management in Inquiring Organizations, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis

98. Malhotra, Y. (2004) *Why Knowledge Management Systems Fall? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises.* Dostupno na www.brint.org/WhyKMSFail.htm

99. Marr, B., Gupta, O., Pike. S., and Roos, G. *Intelectual capital and knowledge mangement effectiveness, Management Decision 41/8, 2003.)*

100. Mašić B. , *Knowledge management,* Zbornik radova sa naučnog skupa "Knowledge management", Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, str. 15 – 16.

101. Mašić, B. (2006) *Novi koncepti i pristupi liderstvu: kuda ide teorija liderstva?* u Zborniku radova *Liderstvo u teoriji i praksi,* Lončarević, R. (red.), Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka

102. Mašić, B. Zbornik radova sa naučnog skupa *"Knowledge management"*, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za menadžment, Beograd, 2004.

103. Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd

104. Mašić, B., Transformaciono liderstvo. Mogu li nam koristiti "tajne" Džeka Velča, Časopis *Lider – Direktor*, broj 1, septembar/oktobar 2007, str. 29.

105. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., Knowledge Management – nova menadžment paradigma, Časopis *Management*, br. 45, mart 2007., Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

106. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2006) *Knowledge management*, skripta

107. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 1, No 2, decembar 2005.

108. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., *Perspektive koncepta menadžmenta znanja*, Savetovanje: Na putu ka dobu znanja, Fakultet za menadžment Novi Sad, septembar 2005.

109. Mattison, R. (1999) *Web Warehousing and Knowledge Management*, McGraw-Hill

110. McDermott, R. And O'Dell, c. *"Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85, 2001.

111. McElroy, M. (2004) *Business Ethics, Risk Management, and the Open Enterprise.* Dostupno na www.kmci.org.

112. McElroy, M.W. (2003) *Knowledge and Risk Management.* www.macroinnovation.com

113. Mertins, K., Heising, P. Vorbeck, J., ed., (2001) *Knowledge Management, Best Practice in Europe,*Springer, str. 106.

114. Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzeću,* Čigoja štampa, Beograd

115. Morgan, G. (1997) *Images of Organization.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications

116. Nanus, B. (1992) *Visionary Leaderships,* Josey – Buss Publishers, str. 65. Preuzeto iz Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzeću,* Čigoja štampa, Beograd

117. Newell, F. (2002) *Loyality.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw Hill

118. Nickols, F. (2000) *Knowledge Management (KM) and Process Performance,* Dostupno na http://home.att.net

119. Nonaka, I. (1998) The Knowledge – Creating Company, *Harvard Business Review on Knowledge Management,* A Harvard Business Review Paperback

120. Nonaka, I. and Konno, N., *The koncept of "ba": building a foundation for knowledge creation, California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54, 1998

121. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,* Oxford University Press

122. Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Spiral,* dostupno na www.nwlink.com/donclark/history.

123. Northouse, P.G. (2004) *Leadership . Theory and Practice,* Sage Publications

124. Oakland, J.S. & Sohal, A.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Australia, 1996., preuzeto iz: Zhao, F. and Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality : A Complementary Process,* www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf, preuzeto sa sajta 28.2.2008.

125. Ocean Tomo. Intelectual Capital Equity, *The Power of Intagible Assets, An Analysis of the S&P 500*, dostupno na www.icknowledgecenter.com/WhitePapers/OceanTomo S&P500 pdf

126. O'Dell, K. and Grayson, C. J., (1998) If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, Free Press, *California Management Review, 40, 3.*,str. 154-174.

127. P. Drucker (2005) *Upravljanje u novom društvu,* Adižes, Novi Sad

128. P.A.K. Fletcher, From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in the Digital Age, *H.G. Guental, D.L. Stone, ed., (2005) The Brave New World of eHR (Professional Practice Series), Human Resource Management in the Digital Age*

129. Park, H. (2005) Knowledge Management Technology and Organizational Culture, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research*, Stankosky, M. (ed.)

130. Park, H., Ribiere, V., Schulte, W.D. (2004) Critical Attributes of Organizational Culture Promoting Knowledge Sharing and TehnologyImplementation Successes. *Journal of Knowledge Management* 2004;

131. Peters, T. (1992) Liberation Management, Alfred, P. Knopf, New York

132. Polany, M. *The Tacit Dimension*. Prvi put objavljeno 1966., Doubleday & Co. Reprint Smith, P., Gloucester, Mass, 1983.

133. Power documents, White paper "Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies", www.powerdocuments.com

134. PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey

135. Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1998) Managing Professional Intellect, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, A Harvard Business Review Paperback

136. Rao, M. (2002) *Eight Keys to Successful KM Practice*, www.destinationKM.com, preuzeto sa sajta www.providersedge.com/docs/km_articles/

137. Revans R., *Origins and Growth of Action Learning*, Sweden: Bratt Institute fur Neves Cernen, 1982.

138. Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*

139. Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, prevod sa engleskog, Data status

140. Rolland, N., Chauvel, D. (2000) Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Knowledge Horizons*, Despres, C., Chauvel, D., eds., Burlington, MA: Butterworth – Heinemann, str. 225 – 236. Preuzeto iz Ribiere, V. M., Building a Knowledge Centered Culture: A Matter of Trust, ed. Stankosky. M. (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*

141. Santosus, M., Surmacz, J., ABC of Knowledge Management, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html

142. Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition, Jossey Bass

143. Senge, P. (2003) *Organizacija koja uči. Uspešnost i praksa organizacije koja uči,* Adižes, Novi Sad

144. Senge, P.(1990) *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*

145. Shockley, W. (2000) Planning to Knowledge Management, Quality Progress, USA

146. Skyrme, D. (2000) *Developing A Knowledge Strategy*, dostupno na www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm

147. Skyrme, D. (2001) *Capitalizing on Knowledge: From E-business to K-business*, Butterworth-Heinemann

148. Skyrme, D. J. (2003) *Commercialization: The Next Phase of Knowledge Management*, Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C. W, ed., Springer

149. Skyrme, D. J., (1999) *Knowledge Networking: creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann

150. Skyrme, D., Amidon, D. (2000) The knowledge agenda. In: James W. Cortada and A. Woods (Eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000* (USA, Butterworth-Heinemann), str. 108 – 125. Preuzeto iz Stankosky M. (Ed.) (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research,* Elsevier, str. 81.

151. Smith, H., McKeen, J.D. (2003) *Instilling a Knowledge – Sharing Culture,* dostupno na http://www.business.queensu.ca

152. Snook. S.A., Love and Fear and the Modern Boss, *Harvard Business Review.Leadeship & Strategy for the Twenty – First Strategy,* januar 2008.

153. Stankosky, M. (2005) Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research,* Stankosky, M. (ed.) Elsevier

154. Stankosky, M., editor, (2005) *Creating The Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research, Elsevier*

155. Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The new wealth of organizations,* Doubleday, Currency

156. Sveiby, K. E., *Wkat is Knowledge Management*, dostupno na www.sveiby.com.

157. Sveiby, K.E. *The Invisible Balance Sheet,* dostupno na www.sveiby.com

158. Sveiby, K.E., (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets,* Berrett Koehler

159. (Sveiby & al. 1988): *Den nya Arsredovisningen*, (The New Annual report) i 1989. u The Swedish book "The Invisible Balance Sheet".

160. Sydanmaanlakka, P. (2002) *An Inteligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone. Oksford

161. Takeuchi, H., Nonaka, I., (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Conpanies Create the Dynamics of Innovation*, London, Oxford University Press

162. Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L., (1999) *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad

163. Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne Deprez, F. (1998) *Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive. People Rich. Value – Based Knowledge Management,* Longman

164. Tiwana A., (2001) *Essential Guide to Knowledge Mangagement, The: E-Business and CRM Aplications,* Prentice Hall, str. 12.

165. Tiwana, A. (2000) *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR

166. Trompenaars, F., Hampden – Turner, C. (2004) Five Dilemas of Knowledge Management, *Leading Organizational Learning: Harnessing the Power of Knowledge,* eds.Goldsmith, M., Morgan,H., Ogg, A. J., Jossey – Bass

167. Tsui, E. (2003) Tracking the Role and Evolution of Commercial Knowledge Management Software, *Handbook on Knowledge Masnagement, 2, Knowledge Directions*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer

168. Upravljanje znanjem, www.wikipedia.org.

169. Varagić, D., Tošić, D., E-business Wheel – Točak elektronskog poslovanja, Časopis *Ekonomist*, oktobar 2003.

170. Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica

171. Von Krogh, G, Ichijo, K., Nonaka, I. (200) *Enabling Knowledge Creation: How Unlock the Mistery of Tacit Knowledge and Release zhe Power of Innovation*, Oxford University Press

172. Von Krogh, G., Roos, J (1995) *Organizational epistemology*, St. Martin's Presss

173. Vorbeck, J., Finke, I. (2001) Motivation and Competence for Knowledge Management, *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Ed.), Springer

174. Weinfield, A. H., Tiggemann, M. (1990) Employment status and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 75, str. 455 – 459.

175. Wheatley. M. J. (2004) *The Real Work of Knowledge Management*, Leading Organizational Learning, Lossey – Bass, A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute, San Francisco, str. 55 – 62.

176. Whicker, L.M., Andrews, K.M. (2004) HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2, str. 156 – 165., dostupno na www.knowable

177. Wilkins, A., Dyer, W. (1988) Toward Culturally Theories of Cultural Change, *Academy of Management Review, 4*.

178. Yu Cheng Lin and H. Ping Tserng, *Knowledge Management and its Applications to Lean Construction*, yucheng@ce.ntv.edu.tw

179. Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, str. 2. Preuzeto iz Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzećima,* Čigoja štampa

180. Hope, J. and Hope, *T. Competing in the Third Ware: the Ten Key Management Issues of the information age*, Harvarda Business School Press, 1997.