

Robert Dimitrovski *

MENADŽMENT ZNANJA KAO POSLOVNA STRATEGIJA

Sažetak: U vremenu i prostoru u kojem naučeno postaje prošlost dok trepneš, strategija poslovanja predstavlja više od potrebe. U praksi se sve više potvrđuje da korišćenje znanja često ne daje željene rezultate. Dileme oko menadžmenta sa znanjem i menadžmenta znanja nažalost kod nas se tek sada postavljaju. Svet suočen sa diskontinuitetima traži različita rešenja, polazeći od toga da dobre metode ne daju uvek očekivane rezultate. Više od stvarnosti predstavlja saznanje da uspeh dolazi posle mnogo rada zasnovanog često puta na sinergiji stručnosti, sposobnosti, tehnologiji, povezane stvaralaštvom, ljudskim, kreativnošću i invenciji. Dobri, stari svet biznisa više ne postoji. Odavno važe pravila da nema pravila. Isključivo povezanost tehnologije sa ljudskim faktorom zadovoljava tržište i aktuelni svet biznisa. Pri tom, tehnologija nije uvek reprezent znanja, nego oruđe kojim ljudsko znanje postiže veće rezultate. U tom smislu menadžment znanja treba shvatiti kao proces, pomoću kojeg organizacije generišu nove vrednosti, zasnovane na aktivni svoga intelektualnog kapitala. Osnovni cilj menadžmenta znanja je osigurati da dobri odgovori u datom trenutku promene, postanu dobra praksa.

Organizacije sebi moraju postavljati pitanja i stvarati odgovore kao prelazna rešenja. No strategija poslovanja je uvek više od ad hoc odgovora. Nesumnjivo je da svet znanja ne samo da ne zaslužuje nego i ne dozvoljava improvizacije. Otud, ljudski faktor dobija drugačije dimenzije. Ne slučajno nastala je transformacija ljudi od resursa do humanog kapitala. Organizacije okrenute ka znanju imaju mogućnost za uspeh zbog toga što ono predstavlja kompetenciju u svetu kompeticije. Strategija poslovanja upućuje da znanjem treba da upravljaju pravi ljudi osposobljeni da koriste savremene tehnologije koji sebi postavljaju ciljeve za velika dostignuća.

Ključne reči: menadžment znanja, poslovna strategija

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS BUSINESS STRATEGY

Abstract: In the time and space in which the studied becomes the past in a blink of the eye, business strategy is more than essential. Practice is continually proving that the use of knowledge often fails to give the desired results. The world, faced with discontinuities, demands different solutions, starting from the fact that good methods do not give the expected results. The comprehension that success arrives after a lot of labor often based on the synergy of expertise, capability, technology, associated with authorship, human creativity and invention is more than just reality. There is no more the "good world of business". The rule that there are no rules has been in force for a long time. The exclusive association of technology with human factor satisfies the market and the modern business world. In all this, technology is not the representative of knowledge but it is the tool with which the human knowledge obtains more results. In this sense, Knowledge Management should be taken as a process with which the organizations generate new values based on the effect of the intellectual capital in their possession. The basic goal of the knowledge management is to ensure that at the given moment of change the good answers do not become a bad practice.

The organizations should prepare the questions and create answers as transitory solutions. However, the business strategy is always more than an ad hoc answer. There is no doubt that the world of knowledge not only does not deserve, but it also does not allow improvisations. Henceforth, the human factor gets different dimensions. It is not by accident that transformation from resource to human capital has emerged. The organizations oriented to knowledge have the possibility to succeed because it is a competence in the world of competition. The business strategy indicates that knowledge should be managed by the right people capable of using modern technology and who aim at high achievements.

Key words: Knowledge management, Strategy, Business

* d-r. Dimitrovski Robert, prof.menadžmenta, FON Univerzitet Skopje

1. Uvod

Definisanje organizacijskog putovanja oduvek je bilo više nego odrednica budućnosti. Vreme komoditeta i stabilnost okruženja su prošlost. Nekoliko je presudnih faktora zbog čega se sve to dogodilo:

- sve je manje raspoloživih resursa;
- razvoj informatike i info tehnologije;
- globalizacija.

Postavlja se pitanje kako i u kom smeru izgraditi put kojim će organizacija ići ka budućnosti. Koji su postulati kojih se valja držati, koja i kakva politika može biti uspešna. Koji su ciljevi koje treba postići, koji je put koji treba preći i razume se: kada stići. Pitanja mnogo – odgovora malo, vremena za akciju još manje. A živimo u vremenu koje se meri minutama umesto danima i u kojem komoditet odlučivanja ne postoji.

Neće biti ništa novo ako kažemo da sve to znači: promeniti se. Kako prema drugima tako i prema sebi, kako druge tako i sebe. Napustiti sopstvenu lagodnu kreaciju izgrađenih vrednosti i nije lako, ali izuzetno je korisno imajući u vidu da je alternativa nestanak. Ipak, to nije put koji se da preskočiti preko noći već proces koji zahteva vremena. U zavisnosti od spremnosti, neko će to, redefinišući stanje prihvatiti dvostrani proces učenja odmah. Drugi će to svakako uraditi kasnije, u momentu kada već svi shvate da je to neumitno. U kosmosu je uvek bilo mesta za sve: više i manje uspešnih, spremnih ili nespremnh a ponekad ovi drugi se umeju pozicionirati čak i bolje. Hegemonija i harmonizacija unutrašnjih snaga organizacije sa istaknutim reprezentima znanja i veština je prava formula budućnosti.

2. Pojam i karakter znanja

Znanje je pre svega kategorija koja se shvata kao sveukupnost prihvaćenih i akumuliranih informacija, vrednosti, stanja – znanja. Znanje je svoj društveni položaj steklo odavno. Pri tom se ne treba osvrutati na tretman prema znanju u nekim društvenim formacijama – odnos prema znanju uvek je bio izdignut na pijedestalu društva. Iako se događalo da odnos prema znanju u nekim vremenskim razdobljima nije bio uvek isti, tj. znanje nije bilo dovoljno uvažavano, ipak je, sve u svemu, taj odnos konsekventan.

Mora se priznati da je povišena svest o znanju, njegovoj funkciji, potrebi i neophodnosti, kao globalni koncept narasla tek u poslednje tri decenije. Nauka postaje svesnija da u nekim područjima praksa ukazuje da su neke mogućnosti iscrpene. Zbog toga se svet i okreće ka znanju, konačno shvatajući i priznajući da je ono kao resurs jedini mogući činilac koji daje snage za optimiziranje postojećeg stanja. Iako svest i odnos ka znanju, njegovoj neophodnosti i funkciji nije svugde podignuta na potrebni nivo, ohrabruje činjenica da značajni činilac koji ukazuje na pomeranje unapred, su konstantni naponi razvijenih zemalja u tom smeru. Tako se, početkom XXI veka promovise znanje kao jedini resurs prema kome će globalna kompetencija razvrstati učesnike, saradnike i konkurente. Ako je krajem prošlog veka informatika bila hit (koristeći svakako znanje), danas znanje, polako ali sigurno preuzima pijedestal, odnosno radi ono isto što je informatika učinila industrijskom društvu.

Znanje je značajno jer u sebi objedinjuje politike, ciljeve, praksu stvarajući koherentnu celinu. Značajno je i zbog toga što je svetu obezbedilo kontinuitet postizanja, gomilajući stečena iskustva. Ono obezbeđuje informacije o efikasnosti biznisa i ispunjavanju njegovih ciljeva u skladu sa mogućnostima u okruženju. Ono isto tako obezbeđuje značajne informacije o procesima i rezultatima kao efekt biznisa. Znanje obezbeđuje sigurnost: upućuje šta je ispravno i šta treba korigovati, šta bezbedno možemo ignorisati i šta moramo ignorisati. Ono obezbeđuje informacije kako praksa i ljudi koordiniraju resurse i potraživanja. Isto tako, ono nam obezbeđuje informacije o potrošačima i konkurenciji, o preprekama i sastavu biznisa. Tako, ono artikuliše informacije oko pravila biznisa, nametnutih od ljudi ili prirode, izraženih eksplicitno ili shvaćenih implicitno, sposobnih i pozvanih, zajedništvo zdravog razuma, kulture i/ili kolektivne mudrosti, a sve to zajedno i uzajamno orkestrira biznis. Znanje je harmonizovanje postojeće informacijske simfonije koja gura biznise napred, pomažući postizanju ciljeva od najmanjeg do krunskog uspeha, no ponekad i stvara neprijatnosti.

Postoje dva tipa znanja (Murray, 2000): *Eksplicitno* znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između individua, i mogu ga koristiti svi kojima je dostupno; i *implicitno* znanje koje predstavlja personalno znanje. Ono je lično i izražava se preko individualnog iskustva i sposobnosti pojedinaca. Ono uključuje veštine i neopipljive faktore kreativnosti, inovativnosti, lična uverenja, perspektive i vrednosti.

3. Menadžment znanja

O menadžmentu postoji puno teorija i razmišljanja: od mističnih do banalnih. Od Tejlora i Fajola sve do danas, do Senge-a i Drucker-a vidljiva je evolucija i adaptacija prakse i teorije menadžmenta ka aktuelnosti. Svako od praktičara i teoretičara ubacio je po zrnce znanja u mozaiku naučno-stručnih i praktičnih vrednosti menadžmenta. Valja napomenuti i konsultante i njihov ogromni uticaj i doprinos u otkrivanju veza između teorije i prakse. Menadžment je uvek u vremenu i prostoru tražio puteve ka stvaranju dobre organizacije. Situiran u prostoru institucionalnog uvek se trudio da ga produhovi, pa se popeo čak iznad nivoa svojine. Ne slučajno je to tako – on je zaslužio to mesto.

Menadžment znanja (MZ) je danas u žiži interesa. Kompanije se bore da sačuvaju dostignuto respektujući svaku promenu globalnog društva. Potreba adaptacije u skladu sa brzim promenama je imperativ za opstanak u društvu. Suočene sa novim načinom rada organizacije se okreću sticanju što više i brže novog znanja i njegove akumulacije kao jedinoj garanciji budućnosti. Dugoročno, to je proces otpočet u momentu kada organizacija uvidi da postoje praznine i nedostaci. Tada započinje akcija da se to prevaziđe. Menadžment znanja je promovisan 80-tih godina prošlog veka i njegova definicija još evoluirala. Menadžment znanja (Barth, 2002) predstavlja maksimizaciju prednosti kompanijskog znanja, prepoznavanje informacija, mudrost i jačanje sposobnosti (humanih i digitalnih).

MZ je proces kroz koji organizacije generišu vrednost iz svojih aktiva koje su bazirane intelektualno i na nivou znanja. U početku su menadžment znanja tradicionalno tretirali kao moć koju treba skladištiti. Danas se priča o znanju koje treba razmeniti kako bi se multipliciralo (Allee, 2002). To znači sasvim drugi pristup. Menadžment znanja je nešto kao kreacija, čuvanje i transfer znanja u organizacijama (Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. 2003). Vrlo je očigledna transformacija odnosa i poimanja znanja koja se dogodila u protekle tri decenije. Treba napomenuti da je MZ poiman kao sredstvo ili oruđe čak i kao put ka boljem shvatanju kompanijske misije, okruženja, performansi, kreiranja vrednosti – sve to pod okriljem novog znanja. Ono, kao proces najčešće uključuje zahvatanje, čuvanje i razmenu između radnika, departmana i drugih kompanija uključujući i višegodišnje akumulacije (Santosus M. & Surmacz J. 2002).

Danas se prepoznaje kao „svaki biznis je biznis znanja a svaki radnik je radnik znanja (Allee, 2002). Menadžment znanja usmeren je u dva pravca: MZ sa orijentacijom ka informaciji (kasne 1980-te) i MZ okrenut ka ljudima (Sveiby, 2001). Jasno, razumljivo a u isto vreme i logično i u dva pomenuta slučaja. Menadžment znanja je praksa selektivne primene znanja stečenog iz prethodnog iskustva sadašnjih i budućih odluka s namerom unapređenja organizacijske efektivnosti (Jennex, 2005).

Čovek i njegovo znanje (posebno implicitno kao kompetitivnu prednost) su iz osnova promenili smernice interesovanja u društvu. Ljudi s orijentacijom ka MZ više su usmereni ka usvajanju promena i unapređivanju ljudskih potencijala, veština i postupaka. Ovaj tip MZ je mnogo bliži trenutku i aktivnostima ka stvaranju organizacije koja uči, unapređivanju korporativne kulture i investiranju u ljude. Prema Caplan-u, korist od MZ sastoji se od (Kaplan, S. 2002) :

1. Brze inovacije i protoka ideja;
2. Unapređivanja usluga i optimizacije vremena;
3. Uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine;
4. Bogatijih formi o nagrađivanju zaposlenih;
5. Smanjivanje troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška radnika;
6. Smanjivanja vremena za trening.

4. Konceptije menadžmenta znanja

Menadžment znanja su praksa i teorija sa ciljem *raditi prave stvari* umesto *raditi stvari na pravi način*. Menadžment znanja je okvir unutar kojeg su organizacioni vidovi svih njegovih procesa kao procesa znanja. U ovom pogledu svi biznis procesi obuhvataju stvaranje, širenje, reprodukciju i primenu znanja u cilju organizacionih sredstava za izdržavanje i opstanak. Postoje dva načina upravljanja znanjem: prenositi ga kao nastavno-naučnu disciplinu i drugi, upravljati njime sa infiltracijom u procesu njegovog transfera, iako su na osnovu njih moguće kompilacije i hibridi. Bez obzira o kojem pravcu razmišljamo treba da imamo u vidu da je menadžment uvek dvostrani proces. Zbog toga, više je nego jasno da treba voditi računa o želji oba učesnika da učestvuju u procesu i to na konzistentnom nivou. Bipolarnost, kao osnova svega je dobra podloga za stvaranje novih i prestižnih rešenja. Kompanije bi najpre trebalo da porade na zadovoljstvu

unutar organizacije kao prezumpcije respekta u okruženju. Tako, one okrenute najpre prema sebi rade pravu stvar nakon čega se mogu i očekivati željeni rezultati.

U društvu koje se polako adaptira vrednostima znanja, glavna dilema svakako je primena koncepta znanja. Da li koristiti menadžment znanjem ili menadžment znanja. To je naizgled igra reči ali nije tako –između njih postoji suštinska razlika. Kompanije predstavljaju jedinstveni entitet kao strateško oruđe stvoreno da pomogne postizanju misije, pomoću koncepcije zasnovane na vođenju aktivnosti koje podstiču i neguju individualno i organizacijsko učenje, znanje i mudrost (Allen, 2002).

Stoji to, da su misija i organizacijska struktura, povezane sa strateškim ciljevima organizacije, fokusirajući se na njih kao na krucijalne faktore postizanja. To, razume se, opet zavisi od mnogo dopunskih stvari: država i njeni propisi, organizacijska pravila i propisi, vođstvo stejkholdera, menadžment regulative i kompeticije (Fried, 2007). Ipak, ukoliko bi ostalo samo njih 5, bila bi to nekompletna kompozicija uslovnosti. Dakako, treba dodati organizacijsku kulturu, tradiciju, konkurentnost i odnose koji se razvijaju sa njom, tipove menadžmenta i... koji upotpunjavaju matricu kompanijske uspešnosti.

Menadžment znanja je i naučna disciplina. Svakako, radi se o mladoj disciplini koja je u razvoju i usponu. Zaključak se nameće na osnovu već dokazane prakse. Menadžment znanja raste kao disciplina izgradnjom istraživačkog društva, dovoljnom kritičnom masom znanja i ontologije. Iako postoji dovoljno dokaza o naučnom karakteru ove mlade discipline ipak je dobro navesti koja su jezgra na kojima ona počiva. Postoje 4 jezgra (sloja) na kojima počiva menadžment znanja:

- Centralno jezgro ili srce, predstavlja teorija odnosno filozofija menadžmenta znanja koja nam pomaže da obezbedimo izbor ka praktičnoj realizaciji Mz-a. Primarni proces koji daje idealni podsticaj ka primeni Mz-a u praksi jeste razvijena teorija. Bez ovoga procesa, koji ujedno predstavlja i kamen temeljac, omogućili bismo samo suprotne procese.
- Procesna dimenzija treba biti implementirana i adaptirana u skladu s menadžerskim, socio i organizacionim potrebama. U tom smislu, sam proces mora biti pragmatičan, kako bi mogao da bude implementiran; svestran kako bi postigao ciljeve; ponovljiv i opšti kako bi mogao da bude primenjen u različitim vidovima organizacija. Sam proces sastoji se od 3 komponente: 1. *Akvizicije* (sticanja) koja sadrži stvaranje – kupovinu, pronalaženje, skupljanje i validaciju; 2. *Organizacije* (podešavanje, integraciju, modeliranje i klasifikaciju); 3. *Diseminacije* (re-upotreba, razmena, održavanje i diseminacija).
- Treće jezgro je organizacijsko, kao i socio-menadžerska filozofija, korišćene u organizacijskom kontekstu, kombinirane i inovirane sa MZ procesom. Najvažnije aktivnosti u ovom kontekstu su organizacijsko učenje pomoću kojeg se kreira organizacijska memorija (konkurentne prednosti, strategije, transfer znanja, privatnost, poverenje, socio, sistemske arhitekture, integracije i životni ciklusi, komunikacija, motivacija, kultura, intelektualni kapital i kooperacija).
- Na kraju, četvrto jezgro, implementacija MZ-a logično mora biti urađena pomoću relevantnih tehnologija bez kojih samo znanje ne može biti upotrebljeno. U sklopu njega tu su prezentacija znanja, istraživanje i obnova novih informacija, meta-znanje, otkriće znanja, mobilnost, bezbednost, šifriranje, kontrolisani prilazi, interfejs, ljudski faktor, mreže, softverski agenti, semantika i ontologija kao i nestruktuirani podaci, indeksiranje...

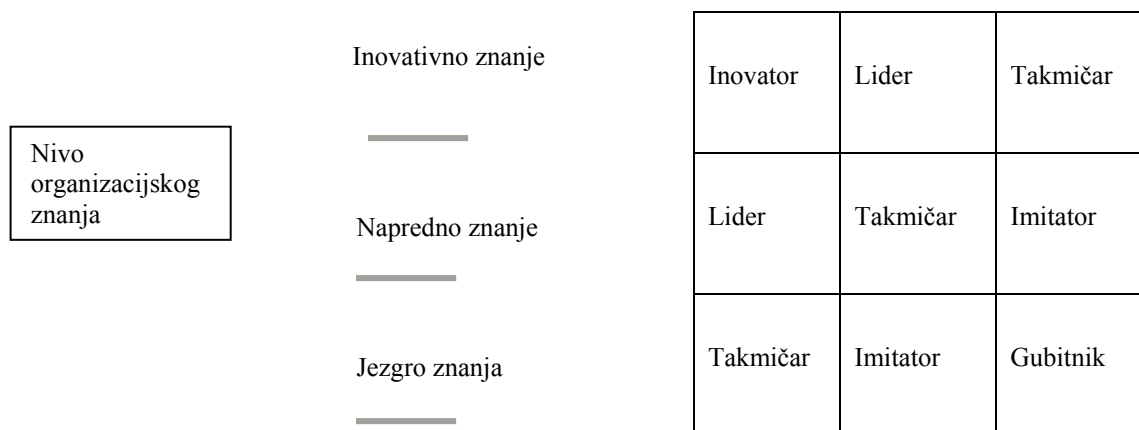
5. Menadžment znanja kao strategija

Samo znanje se već doživljava kao strateški resurs, a ima i zbog čega. Radi se o jedinom resursu koji se kod upotrebe ne troši već suprotno očekivanju dobija na vrednosti. Takva pozicija znanja omogućuje da se raspravlja o putevima, metodama i principima kako iskoristiti znanje. Znanje poseduje stratešku ulogu sa pozicijom i mogućnostima da kreira budućnost i da odgovori relevantno biznis mogućnostima. U vezi sa tim razvijeni svet ima već i strategiju što, kako, ko i kada, dok nerazvijene zemlje verovatno raspravljaju šta će sa znanjem kada ga budu stekle.

Menadžment znanja može obezbediti prilagođavanje, opstanak i stručnost uprkos nepredvidivosti novog sveta biznisa. Sinergija i kombinacija poznatog i novog kao postupak iskorišćavanja i kombinacija podataka i kapaciteta i info tehnologija zahteva, pored stvaralaštva i inovativnosti, sistemski postupak. Zbog toga je organizovani pristup više nego potreban. Strategija o korišćenju znanja je uslov za organizacijski život u savremenom globalnom društvu. Živimo u svetu kompetencija baziranom na informaciji kao strategijskoj

prednosti, pa je kontrolisanje ponašanja organizacionih činilaca u cilju ispunjavanja unapred naznačenih organizacionih ciljeva i namera vrlo korisno.

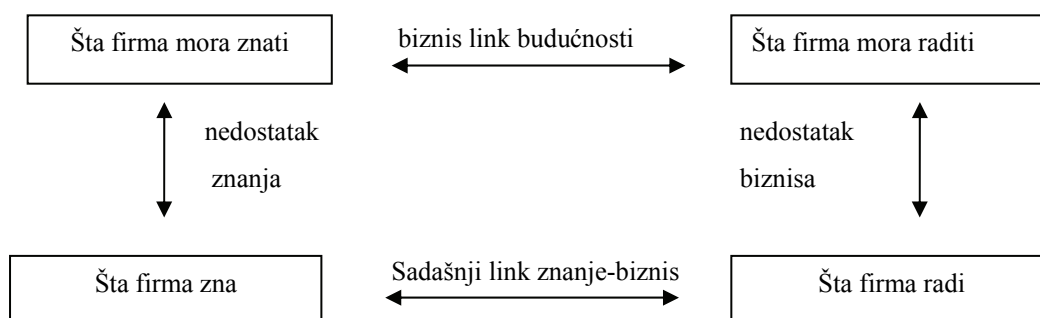
No, koju i kakvu strategiju primeniti. Otkuda poći danas, u svetu neizvesnosti, putem potrebe za realizacijom želje – istinske strategije korišćenja znanja. Mogući okvir ka definisanju strategije prikazan je na slici koja opisuje moguće puteve i alternative (izvor: O'Sullivan, 2008)



Slika br.1 Takmičarski nivo znanja

Matrica nam omogućuje da vidimo trenutni položaj firme, gde se nalaze viza-vi strateške želje i profil znanja. Dopunski, matrica može da se iskoristi kao osnova istorijske i buduće trajektorije znanja firme. Okvir se isto tako može iskoristiti u prostoru kompetencija, ili, uzimajući tradicionalnu strategijsku perspektivu od strane strategijskih biznis jedinica, divizija, linije produkcije ili marketinga. Bez obzira na posebnosti kategorizacije znanja od strane svake firme, svaka kategorija može biti razdeljena na osnovne elemente, kompetitivne ili inovativne u funkciji stvaranja strateške mape znanja. Znači, treba pozicionirati organizacijsko znanje, nakon čega možemo razviti i analizu. Razlika između postojećeg stanja i onoga što firma mora učiniti daje sliku strategijskog nedostatka.

Kada se strategijski nedostatak uoči to je skoro uvek potencijalni nedostatak znanja. To je uvek nedostatak između onoga što firma mora i onoga što može da uradi da bi se takmičila, no isto tako i nedostatak između onoga što firma mora znati da izvrši i onoga što firma realno zna. Na temelju strategijskog znanja i mape mogućnosti, organizacija može da identifikuje prostor različitih kategorija postojećeg znanja koje se može uklopiti sa njenim očekivanjima. Rezultat je komplet mogućih nedostataka znanja, no ponekad organizacija može čak znati i više no što joj treba da bi održala poziciju koju ima. U svakom slučaju strategija znanja mora istaći svaki nedostatak mogućih regulacija. Na sledećoj slici (O'Sullivan, 2008) data je paralela nedostataka znanja odnosno biznisa.



Slika br. 2 Nedostatak znanja izvedenog od poravnavanja strateškog biznis nedostatka

Imajući razvijenu strategijsku evaluaciju organizacijskog znanja i kapaciteta stvaraju se mogućnosti relevantnog zaključka o tome koje znanje treba razvijati ili usvajati. Dajući menadžmentu znanja strateški fokus, firme sa orijentacijom ka znanju imaju lakši put da premoste sopstvene strateške nedostatke. Strategija

i znanje su ključni elementi organizacijske strategije znanja. U mnogim firmama inicijative menadžmenta znanja su razdvojene od strategijskog planiranja i izvršenja, umesto da budu komplementarni kao proces.

Kada govorimo o znanju pre svega mislimo na organizaciju. Potreba za znanjem i posebno strategija kako ga upotrebiti nije slučajna. Osnovna ideja je da su korišćenje strategijskog oruđa i znanja korak ka organizacijskom uspehu. Postoje četiri pristupa na putu za uspeh, sa ciljem postizanja organizacijske kompetitivnosti. To su:

- *Produktivnost*, ili cena po kojoj su proizvedena dobra i usluga po jedinici proizvoda.
- *Agilnost*, ili spretnost, okretnost, inicijativa, snalažljivost, brzina i bistrina koje humani kapital poseduje
- *Inovativnost* ili šta novo nudi organizacija. Definicija inovativnosti ide u smeru da je to stvaranje ideja za tržište. Neke organizacije stalno nude nešto novo i bolje, dok ima drugih koje su usvojili program koji traje godinama. Isto tako važno je i to na koji način i da li i kako se usvaja potražnja tržišta. Inovativnost je uvek povezana sa kreativnošću, a ona sa organizacijskom kulturom.
- *Reputacija*. Razmišljaj o svojoj reputaciji kao o rezervoaru dobrog raspoloženja i gledaj da bude uvek zaštićena (Garone, 1998: 19). Webster definiše reputaciju kao mesto javne procene ili nagrade

Za organizacije bazirane na znanju konkurentna prednost i profit generisana je kroz uspešan menadžment nedodirljivih aktiva kao što je reputacija (Sveiby, 1997). Za mnoge organizacije povoljna korporacijska reputacija predstavlja ključnu prednost ka konkurentnosti i motivaciju za odluke stejkholdera. Upravljanje reputacijom prema Fonbrunu (profesor menadžmenta na NY Univerzitetu) postaje rastući važno iz tri razloga (Garone, 1998):

- Rastućeg komoditeta koji ograničava kompanijsku sposobnost da pravi razliku njenih dobara;
- Rastuće globalizacije koja dopunski preko granica preklapa dobra;
- Prekomerne informatizacije koja opterećuje ljude podacima umesto kreativnošću.

Zbog svega toga reputacija postaje žiža interesa takmičarske strategije. Tako Fonbrun tvrdi da jaka reputacija pomaže organizaciji da:

- Privuče resurse (radnike, klijente i investitore);
- Unapredi lojalnost i moral radnika;
- Osigura lojalnost i održavanje klijenata;
- Poveća prodaju i dohodak;
- Razvije takmičarske prednosti.

6. Strategije upravljanja znanjem

Strategija podrazumeva osmišljeno upravljanje znanjem povezano sa poslovnom strategijom u funkciji. Ta komplementarnost rezultira u proizvodima i uslugama koji na tržištu ostvaruju konkurentnost.

Poznate su dve strategije upravljanja znanjem. *Generičke* (modifikacija znanja iz jednog oblika u drugi), i *opšte* (kako ostvariti konkurentne prednosti upotrebom znanja).

Podela znanja na eksplicitno i implicitno znanje predstavlja osnovu za formulisanje generičkih strategija upravljanja znanjem. Ona je bazna i najznačajnija podela znanja kao osnova za ostale kategorizacije. Poznate su četiri generičke strategije upravljanja znanjem. Iako mogu samostalno da egzistiraju, u praksi se vrši njihovo kombinovanje, sa ciljem da se obezbedi holistički pristup upravljanja znanjem.

Socijalizacija (kao strategija) podrazumeva prenos implicitnog znanja. To je takvo prenošenje koje se odnosi na imitiranje postupaka rada i radnih procesa u izvršavanju zadataka vezanih za rutinske operacije. Za efikasan transfer znanja subjekat koji usvaja znanje treba da bude u fizičkom kontaktu sa subjektom koji emituje implicitno znanje (postoje mogućnosti za transfer telekomunikacionim putem).

Ekstenzalizacija kao postupak prelaska implicitnog u eksplicitno znanje, je kodifikacija implicitnog znanja pomoću nekog trajnog medija koji ima standardizovan fizički oblik. Sa ovakvim postupkom pretvaranja implicitnog u eksplicitno znanje organizacija se štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja ranijeg perioda i čuva ga za budućnost. Ovim se postupkom obezbeđuje korišćenje znanja, a u isto vreme se skraćuje

vreme potrebno da se praksa iz prošlosti ponovi u budućnosti i smanjuju se troškovi za ponovni transfer implicitnog znanja u eksplicitno.

Strategija *kombinacije* predstavlja postupak prelaza eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje, što znači da se postojeće eksplicitno znanje nadograđuje. Već kodificirano znanje (pomoću nekog medijuma) kao predmet interesa u kombinaciji sa novom idejom rezultira u stvaranju novog znanja. Ovo znanje u budućnosti opet može biti predmet nove nadogradnje ili transfera u implicitno znanje.

Internalizacija predstavlja modifikaciju eksplicitnog u implicitno znanje. Faktički već kodificirano znanje dobija svoju praktičnu primenu i uz to, na osnovu posebnih pravila, doživljava i verifikaciju.

Postoje klasifikacije (zamera im se što favorizuju velike organizacije) koje su razvile opšte strategije upravljanja znanjem od strane velikih korporacija. U isto vreme stoji konstatacija da na sadašnjem razvoju menadžmenta znanja u praksi nisu razvijeni koncepti koji bi podržali menadžment znanja u manjim organizacijama od onoga koje je omogućeno generičkim strategijama upravljanja znanjem. Tako konsultantska kuća McKinsey & Company identifikuje 5 strategija:

Razvoj i transfer najbolje prakse, kao strategija je fokusirana na identifikovanje najbolje prakse i njeno širenje preko disperzovane mreže lokacija. Ideja o ovoj strategiji nije nova, ali tek u okviru koncepta menadžmenta znanjem dobija svoje teorijsku osnovu.

Strategija kreiranja nove industrije iz postojećeg znanja, predstavlja uočavanje organizacijskog znanja, sa ciljem da bude iskorišćeno na novi, drugačiji način.

Strategija oblikovanja korporativne strategije oko znanja, se odnosi na preispitivanje tekućih uslova okruženja i strategijskih opcija kao osnov za formuliranje korporativne strategije. Korporativnom strategijom se definišu i potrebe za znanjem organizacije u skladu sa strategijskim prioritetima. Time se obezbeđuje konstantno nadgrađivanje znanja.

Strategija generisanja i komercijalizacije inovacija je fokusirana na jačanje konkurentske pozicije. Ona se realizuje putem povećanja broja tehnoloških inovacija, sa ciljem da se skрати vreme potrebno za razvoj novog proizvoda i njegovu komercijalizaciju. Najveću primenu ima u organizacijama koje imaju proizvode čiji je životni ciklus izrazito kratak. Isto tako se primenjuju u slučajevima, gde se potrebe kupaca stalno menjaju i gde je intenzitet konkurencije jako veliki. Uspesno je korišćena kod proizvođača automobila Toyota.

Strategija kreiranja standarda oslobađanjem sopstvenog znanja. Iskustva ukazuju da je njena najšira primenljivost u softverskoj industriji. I-net pretraživač Netscape se suočio sa problemom smanjivanja tržišnog učešća. U momentu kad je javnosti dala besplatno na uvid izvorni kod pretraživača broj korisnika se odmah povećao. Netscape je povećao svoje tržišno učešće i imidž a još je dobio povratne informacije korisnika koje je pretvorio u korisno znanje. Isto je učinio i Microsoft za svoj najvažniji proizvod – Windows kada je omogućio pristup izvornom kodu iako ga je ograničio samo na svoje partnere koji su sa njim potpisali ugovore. Suština strategije je ista kao u prethodnom primeru.

7. Koristi od upravljanja znanjem

Brojne su koristi od koncepta menadžmenta znanjem. Eksperti znanja su pokušali da kvantifikuju doprinos menadžmenta znanjem izražen kroz poslovni rezultat, no neki validniji još uvek nije pronađen. Konstatacija je da menadžment doprinosi bržem i kvalitetnijem rešenju, smanjivanju problema, smanjivanju troškova, povećanju kreativnosti i inovativnosti, reputaciji preduzeća, boljoj poziciji radnika, proaktivnom pristupu ljudi i cele organizacije. Poseban doprinos je ostvarivanje dopunske konkurentske prednosti bazirane na znanju. U tom smislu znanje organizacijama može da obezbedi:

- kreativnost i inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- zadovoljstvo radnika i veću motivaciju uz smanjene fluktuacije,
- promenu stila upravljanja,
- smanjivanje troškova eliminisanjem redundantnosti ili neželjenih procesa.

Zaključak

Era znanja ne počinje već se dogodila. Možemo čekati da ono stigne do nas, tako što bi bili izvršiooci nečijeg programa ili projekta ili sami započeti proaktivan odnos ka znanju. Disciplina (MZ) se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njemu uspešnu primenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća. Može se primetiti da neke kompanije uspešno upravljaju znanjem, iako nemaju precizno izražen stav o tome da žele da upravljaju znanjem.

Menadžment znanja dovodi do unapređene komunikacije i obogaćuje saradnju između ljudi. Svest o potrebi znanja i dva prethodna fakta upućuju na veće poverenje i respekt između ljudi koji su upućeni jedni na druge preko procesa, funkcija i departmana čiji su oni članovi. Sve to se odražava na unapređenje veština radnika, nivo zadataka, procesa, funkcija i sveukupne organizacije. Rezultat svega toga je podizanje produktivnosti i boljeg donošenja odluka. Sve se to radi i može se raditi intuicijom ili veštinama koje radnici i menadžment organizacije poseduju. No sve to zasnovano je na strategiji znanja i harmonizacije među ljudima i može višekratno uvećati skor postizanja. Izbor je: improvizacija, ili istinska strategija okrenuta ka budućnosti.

Literatura

- [1] Allee, V., (2002) *12 principles of knowledge management: ASTD linking people, learning and performance*. www.astd.org/CMS/templates/index.html?template_id=1&
- [2] Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R., (2003) *Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes*
- [3] Allen, M., (2002.) *The corporate university handbook*, New York, Amacom
- [4] Amacom Rossett, A., (1999) *First things fast: A handbook for performance analysis*, Jossey-Bass. San Francisco
- [5] Alavi, M., & Leidner, D., (2001) *Review. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. Review. „MIS Quarterly”, 25(1), (2002).
- [6] Andrews, K., (2003) *Capabilities for the Knowledge Era*, „Discussion Paper 1”, Dostupno na: <http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureB.pdf>
- [7] Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., (2004), *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, New Jersey, Prentice Hall, str. 55
- [8] Barth, S. (2002) *Defining knowledge management* www.destinationcrm.com/print/default.asp?ArticleID=1400
- [9] Baumgartl, B., Jochen, F., Glass, A., (eds) (2007) *From Here to There> Mileposts in Higher Education*, „Navreme Knowledge Development publications”, V. 7a
- [10] Bellinger, G., (2004), *Knowledge Management-Emerging Perspectives*,
- [11] Dostupno na: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm#dac>
- [12] Brady, N., (2002), *Stakeholders in the Knowledge Era*, <http://www.treasury.govt.nz/academiclinkages/heckscher/>
- [13] Drori, G., Meyer, J., Hwang, H., (Eds) (2006) *Globalization and Organization*, World Society and Organizational Change, Oxford, New York
- [14] Gottschalk, P., (2005) *Strategic Knowledge Management Technology*, New York, Hershey
- [15] Jennex, M. Ed., (2005) *What is KM?* „International Journal of Knowledge Management”, 1(4), I–IV.
- [16] Jennex, M., (2007) *Knowledge Management in Modern Organizations*, Idea GrOup, publishing, Hershey
- [17] Kaplan, S., (2002) *KM the right way*, „CIO Magazine”, cio.com/archive/071502/right_content.html
- [18] Russ, M., Maier, R., Lytras, R., (2008) *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, New York, Hershey

- [19] Mitra & Gupta (2006) *Creating Agile Business Systems with Reusable Knowledge*, Cambridge university press,
- [20] O'Sullivan, K., (2008), *Strategic knowledge management in multinational organizations*, Information science reference, New York, Hershey
- [21] Sveiby, K. (2001) *What is knowledge management?* www.sveiby.com/library.html
- [22] Tores-Coronas, T., Arias-Olivaria, M., (2005) *Managing Knowledge People*, London, Idea Group Inc