

UPRAVLJANJE ZNANJEM - SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA

datum prijave: 7.7.
datum prihvatanja: 29.11.

UDK 65.011.4
Iskustvo iz prakse

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić, Matej Žic¹

Ekonomski fakultet
Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: 051-355-111 Fax: 051-212-68 E-mail: nrupcic@efri.hr

SAŽETAK - Evolucijom ekonomije iz upravljane prema poduzetničkoj ekonomiji, koja se također naziva i ekonomija temeljena na znanju, jedan od temeljnih resursa na kojem se temelji poslovanje poduzeća upravo je znanje. Znanje je pokretač efikasnosti i efektivnost suvremenoga poduzeća. Ono čini temelj njegovih sržnih kompetencija. Najveća vrijednost koju menadžeri, ali i zaposlenici mogu donijeti u proces strateškoga odlučivanja nije njihovo trenutno znanje o problematici, već sposobnost da traže podatke i rješenja i efikasno koriste feedback. Drugim riječima potrebno je izgraditi sustave upravljanja znanjem. S obzirom da u suvremenim uvjetima, a posebno u poduzeću koje funkcionira kao učeća organizacija svi zaposlenici u nekoj mjeri sudjeluju u odlučivanju ili barem daju prijedloge, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća. Jasno je stoga da je najvrjednijom imovinom poduzeća potrebno znati upravljati. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa, a što je posebice moguće ako se poduzeće transformira prema konceptu učećega poduzeća².

Ključne riječi: upravljanje znanjem, učeće poduzeće, sržne kompetencije.

SAŽETAK - With the evolution of the economy from managed towards entrepreneurial, also called knowledge based economy knowledge has become one of the most important business resources. Knowledge lies at the foundation of the business efficiency and effectiveness becoming its core competency. The greatest value that managers as well as employees can bring in the strategic decision making process isn't their current knowledge but their ability to look for data and solutions and use feedback. In other words it is important to build knowledge management systems. Considering the fact that in modern business, and especially in companies functioning as learning organizations all employees participate in the decision making process or at least are free to give suggestions, the need for establishing systematic knowledge management is even greater. If the knowledge management process is to be further developed in terms of establishing a paradigm with its own assumptions, principles and methodological solutions, it is necessary put a greater focus on the social part of the knowledge making, exchange and usage. It is therefore necessary to overcome the mechanistic approach in favor of the socially directed approach, which is possible if the company is being transformed towards the learning company concept.

Keywords: knowledge management, learning company, core competencies

¹ student preddiplomskoga studija pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

² Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprta od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

1. UVOD

Iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća. Aktivnosti kao što su stažiranje, programi mentorstva, treninzi i programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Međutim, ove aktivnosti umnogome su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti i prakse kojim se identificira, stvara, predstavlja i distribuira znanje za korištenje ili učenje. Razvoj procesa upravljanja znanjem može se povezati s dvije suštinske promjene u poslovanju: primjenom strategije *downsizinga* te tehnološkim napretkom (DiMattia i Oder, 1997). Primjenom strategije *downsizinga*, odnosno zbog njene praktične implikacije - otpuštanja zaposlenika došlo je do gubitka važnoga prethodno akumuliranog znanja pa je stoga bilo potrebno kreirati mehanizme skladištenja i zadržavanja znanja zaposlenika kako bi se ono moglo koristiti u budućem poslovanju (Forbes, 1997.). Bez tehnološkoga napretka bilo bi nemoguće efikasno oblikovati i koristiti kompleksan i opsežan sustav informacija, odnosno znanja.

Kao disciplina koncept upravljanja znanjem javlja se od 1995. godine kada se toj problematici posvećuju sveučilišta, ali i poduzeća koja upravljanje znanjem smatraju dijelom odjela informacijske tehnologije ili upravljanja ljudskim potencijalima, često uz izravnu vezu s najvišim menadžmentom. Intenzitet istraživanja samoga koncepta s vremenom raste, ponajviše zbog činjenice da mnoga poduzeća niti ne znaju s kojim znanjem raspolažu te ga koriste na nedovoljno učinkovit način. Tako prema jednom istraživanju prosječno poduzeće koristi tek 20% znanja koje mu je dostupno (Beijerse, 1999).

Veliki je broj ideja i definicija upravljanja znanjem. Tako je proces upravljanja znanjem moguće sagledati s nekoliko perspektiva (http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management). Tehnocentrička perspektiva se temelji na tehnologiji, posebice onoj koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva se usmjerava na pitanje kako organizirati poduzeća da se omoguće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva pak upravljanje znanjem vidi kao interakciju ljudi, identiteta, znanja i čimbenika okruženja kao kompleksnoga adaptivnog sustava.

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentne prednosti na tržištu. Ukoliko

postoje mjerila za znanje, ono se može prikazati, a njime je moguće i upravljati u procesu stvaranja vrijednosti. Ta mjerila mogu biti: količina novoga znanja, količina prenesenoga znanja, svrshodnost stečenoga znanja i proaktivnost prema prijenosu znanja. Cilj implementacije sustava za upravljanje znanjem je ostvarivanje sinergije u poduzeću, podizanje suradnje na višu razinu i omogućavanje da svi članovi koriste znanje, informacije, alate i procedure. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost.

2. DIZAJNIRANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Svaka strategija upravljanja znanjem treba pratiti razvoj strategije poduzeća. Strategija upravljanja znanjem poduzeća treba odražavati njegovu konkurentnu strategiju. Najvažniji kontekst u okviru kojega treba određivati strategiju upravljanja znanjem upravo je globalna strategija poduzeća. Globalna i poslovne strategije poduzeća temelje se na određenim resursima, ljudskim potencijalima, ali i potrebnom znanju za cjelokupni proces transformacije inputa u output. Kako bi se udovoljilo zahtjevima poduzeća za provođenjem definirane strategije potrebno je osigurati relevantno znanje. Iz toga proizlazi zaključak da uspješno provođenje strategije zahtijeva prilagođavanje strategije dostupnim znanjima u poduzeću. Druga mogućnost je stjecanje i/ili razvoj znanja i sposobnosti kako bi se omogućila implementacija strategije. Strategija upravljanja znanja stoga mora slijediti strategiju poduzeća i biti s njom usko usklađena.

Važno je također voditi računa da strategija upravljanja znanjem poduzeća ispunjava određene kriterije (cf. Firestone, McElroy, 2005.). Ona bi, prije svega, trebala biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema vezanih za efikasnost poslovnih procesa. Ukoliko je namjena strategije pribavljanje informacija za rješavanje problema u okviru pojedinih poslovnih procesa, potrebno je dizajnirati mjerila koja se mogu koristiti kao *benchmark* kako bi se naknadno utvrdilo u kojem je opsegu informacija omogućila rješavanje problema. Pa ipak, proces upravljanja znanjem, kao rezultat učinkovite strategije upravljanja znanjem, treba uključivati i mjerila za identifikaciju i procjenu mogućih budućih kriznih situacija, alokaciju resursa te unaprjeđenje efektivnosti poslovanja. Isto tako, strategija upravljanja znanjem treba biti oblikovana tako da potiče proces individualnoga i grupnog učenja.

Važnost upravljanja znanjem ogleda se u potrebi upravljanja kompetencijama. Upravljati kompetencijama znači stjecati, razmjenjivati, razvijati i obnavljati znanja i vještine. Cilj je omogućiti da su kompetencije raspoložive u

potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu i uz primjerene troškove. Kompetencije je moguće podijeliti na humane, profesionalne i poslovne. Na osnovi specifičnosti potrebnih kompetencija moguće je razviti kišobran kompetencija za pojedino poduzeće. Poduzeća na osnovi svoga poslovanja mogu odrediti potrebne kompetencije. Na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih kompetencija identificira se kompetencijski jaz. Identificirani jaz u kompetencijama predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja.

Potrebne kompetencije temelj su za oblikovanje karte znanja poduzeća. Pri oblikovanju karte znanja treba definirati sržno, odnosno strateški relevantno znanje. Strateški relevantno znanje je znanje koje poduzeće ocjenjuje ključnim za poslovanje, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. To je znanje vezano za osnovne, sržne djelatnosti koje su presudne za stvaranje vrijednosti i ostvarenje ciljeva poduzeća. Proces stjecanja znanja treba omogućiti stjecanje strateškoga znanja koje će biti ključni čimbenik uspjeha i/ili preživljavanja u budućnosti. Da bi se odredile potrebe za takvim znanjem nije dovoljno jednostavno ekstrapolirati trendove iz sadašnjosti i prošlosti, već se treba poslužiti kreativnim tehnikama kao što su, primjerice, brainstorming ili Delphi metoda, kako bi se razradili mogući scenariji zbivanja u industriji i grani te pozicioniralo poduzeće u tom kontekstu.

Kartu znanja poduzeća čini eksplicitno i implicitno ili neopipljivo, iskustveno znanje. Imovina temeljena na znanju odnosi se na znanja o proizvodima, tehnologiji, tržištima i organizacijama koje poduzeće posjeduje ili treba posjedovati, a koje omogućuje dodavanje vrijednosti, generiranje profita itd. Poduzeća posjeduju bogatstvo znanja u procedurama, politikama i glavama zaposlenika. Ne smije se zaboraviti na činjenicu da svaki projekt, bez obzira na uspješnost, predstavlja skup akumuliranoga iskustva. U okviru poduzeća često se zanemaruje vrijednost implicitnoga znanja u smislu spoznaja, uvida, intuicije, metafora, analogija itd. (Nonaka i Takeuchi 1995.) S druge strane, važno je da se to znanje i iskustvo koristi kod novih projekata i budućega rada.

Stečeno znanje potrebno je kodirati, odnosno prevesti u znanje u dostupnom obliku korištenjem niza pravila. To je naravno moguće samo za eksplicitno, ali ne i za implicitno znanje. Proces njegove kodifikacije je spor i prvenstveno omogućen procesima socijalizacije. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Svaki «komadić» znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. Stoga je svakim oblikom znanja potrebno upravljati, a

svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti radi budućega korištenja.

Znanje je potrebno mapirati i modelirati, odnosno sustavno spremati. Kodirano znanje ne ostvaruje svoju svrhu ako se ne koristi. Korištenje znanja potrebno je potaknuti transferiranjem znanja između subjekata u organizaciji. Tradicionalno sredstvo za širenje znanja je podučavanje. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Eksplicitno znanje se, nasuprot tome, može zapisati na audio ili video vrpici.

Sam prijenos znanja neće rezultirati odgovarajućim učincima ukoliko pritom ne dođe do apsorpcije znanja. Znanje nema vrijednost ukoliko ga zaposlenici ili timovi kojima ono treba ne prihvate i primijene. Jedna od kreativnih tehnika u službi apsorpcije i razmjene znanja je organizacija tzv. „kafića znanja“ (Isaacs, 1999). Radi se o cirkuliranju ljudi unutar malih, interaktivnih, neformalnih skupina koji raspravljaju o određenoj temi te razmjenjuju vlastite spoznaje. Apsorbirano znanje može se koristiti pri stvaranju nove vrijednosti. Primjenom znanja u stvaranju vrijednosti dolazi se do novih spoznaja koje mogu rezultirati unaprjeđenjima, korisnim prijedlozima, patentima. Posljedice prijenosa znanja trebaju biti mjerljive u obliku poboljšanja kvalitete, smanjivanja troškova, novih svojstava proizvoda itd. Osoba koja prima novu ideju ima i odgovornost da je prilagodi svojoj situaciji. Na taj način krug se zatvara i započinje novo stvaranje znanja.

Sumirano rečeno, upravljanje znanjem sastoji se od pet faza (Seng i dr., 2002). Prva faza odnosi se na stjecanje znanja. Ova se faza odnosi na prikupljanje znanja iz različitih izvora. Zaposlenici koji se bave rješavanjem određenih problema upućuju se na njihovo dokumentiranje, što postaje gradivni materijal baze znanja. Druga faza odnosi se na pohranjivanje znanja na medije kao što su proizvodni sustavi, skladišta podataka, *groupware* aplikacije itd. Treća faza odnosi se na procesuiranje podataka, što može uključivati sortiranje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, uspoređivanje, koreliranje, rudarenje podataka itd. Podatke se može analizirati složenim statističkim metodama kako bi se ustanovili odnosi među njima. Osim toga, može se raditi o jednostavnom označavanju znanja kako bi ga drugi mogli pronaći. Četvrta faza odnosi se na razmjenu znanja. Znanje se može razmjenjivati kroz informacijske sustave ili neposrednu komunikaciju. Korištenje znanja kako bi se riješili problemi i ostvarili ciljevi poduzeća posljednja je faza koja označuje svrhovitost cijeloga sustava.

Važna su i organizacijska pitanja koja se prije svega odnose na pitanje ima li poduzeće organizaciju koja omogućuje dizajnirane aktivnosti stjecanja, razmjene i evaluacije

znanja. Također je potrebno utvrditi je li razvijena kultura koja motivira navedene aktivnosti. Važno je ustanoviti i utjecaj stila vođenja na te aktivnosti. Uz organizaciju se vezuju i pitanja o instrumentima koji se koriste pri upravljanju znanjem. Važno je ustanoviti postoje li u poduzeću instrumenti kojima se utvrđuje razlika između potrebnoga i dostupnog znanja, kojima se određuje hoće li se potrebno znanje kupiti ili stvarati, instrumenti kojima se stvara i kojima se potrebno znanje kupuje, dostavlja, stalno nadzire, procjenjuje itd.

Radi upravljanja znanjem potrebno je osigurati infrastrukturnu podršku koja treba omogućiti stjecanje, zahvaćanje i primjenu novih znanja. Treba težiti izgradnji sustava u kojem će informacije biti izložene u slojevima, a korisnik će svakom sloju moći pristupiti jednostavno i pravovremeno. Osiguravanjem da prava informacija bude dostupna u pravo vrijeme i pravim osobama, softverske aplikacije i tehnike upravljanja znanjem omogućuju poduzećima da dizajniraju dinamičke operacijske procese i učinkovito koriste ljudske resurse. Kako bi se u promjenjivim uvjetima u kojima znanje brzo zastarijeva moglo odrediti koje je znanje relevantno i korisno, preporučljivo je kontinuirano primjenjivati metode strategijskoga planiranja i obavljati inventuru znanja koja će omogućiti stvaranje karte baze znanja poduzeća. Ovaj proces je posebno značajan ako poduzeće planira strateški pomak prema novim segmentima, regijama, proizvodima ili uslugama te ako razmišlja o udruživanju ili uključivanju u strateške saveze.

Na kraju je potrebno odgovoriti na pitanja o željenom učinku sustava upravljanja znanjem. Treba ustanoviti jesu li ostvareni postavljeni ciljevi te što je moguće promijeniti kako bi se oni ostvarili. Također treba utvrditi jesu li i u kojoj mjeri ostvareni ciljevi poduzeća uz pomoć sustava upravljanja znanjem. Ako sustav dobro funkcionira treba identificirati najbolju praksu te je uspoređivati s drugima i usavršavati. Iz navedenoga je jasno kako je gotovo rješenje nemoguće dati jer je svako poduzeće specifično i ima različite ciljeve, potrebe i mogućnosti.

3. MENADŽERSKA PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

S menadžerske perspektive sustavno upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja (Wiig, 1997): monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje, razvoj i održavanje infrastrukture znanja, obnavljanje organiziranja i transformacije znanja te korištenje znanja na način koji će ostvariti najveću vrijednost. Menadžment se stoga usmjerava na izvođenje najveće vrijednosti iz postojeće baze znanja te poduzima aktivnosti kako bi se stvorila

nova znanja kao temelj budućih konkurentskih prednosti.

Pri dizajniranju sustava za upravljanje znanjem potrebno je odgovoriti na mnoga pitanja. Prije svega to su pitanja o ciljevima i strategiji procesa upravljanja znanjem. Menadžment poduzeća treba znati, odnosno istražiti od kojega su znanja sastavljene sržne kompetencije poduzeća. U tu svrhu treba definirati ciljeve i strategiju procesa upravljanja znanjem, odnosno definirati koje aktivnosti treba poduzeti kad je riječ o razvoju baze znanja poduzeća. Sustav upravljanja znanjem stoga nije moguće učinkovito dizajnirati bez saznanja o organizacijskim ciljevima i željenom učinku te integraciji sustava stvaranja vrijednosti sa sustavom upravljanja znanjem. Također je potrebno učiniti usporedbu s aktivnostima koje poduzimaju druga poduzeća. Potrebno je definirati i kratkoročne i dugoročne strategije s obzirom na prikupljanje, razmjenu i evaluaciju znanja. Menadžment poduzeća također bi trebao razviti viziju o budućim potrebama za znanjem.

Kako bi se uspješno upravljalo znanjem, menadžment poduzeća trebao bi učiniti sljedeće:

- identificirati koje znanje poduzeće posjeduje kao i odgovoriti na pitanja gdje se ono nalazi, što sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku, je li dostupno;

- analizirati kako znanje može dodati vrijednost te utvrditi: koje prilike za korištenje znanja postoje, kojim bi učincima rezultiralo njegovo korištenje, koje su prepreke njegovu korištenju;

- revidirati kako se znanje koristi kako bi se stvarala vrijednost, odrediti kako znanje treba održavati te utvrditi je li njegovo korištenje rezultiralo novim prilikama za korištenje.

Proces upravljanja znanjem nije jednokratna aktivnost, već zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđivanje mogućnosti. Pri upravljanju znanjem poseban naglasak potrebno je staviti na stjecanje novoga znanja budući da znanja brzo zastarijevaju. Menadžment stoga treba osiguravati stjecanje znanja na nekoliko načina:

1. regrutacijom novih zaposlenika koji raspoložu specifičnim znanjima ili vještinama;

2. procesima edukacije postojećih zaposlenika u vanjskim institucijama;

3. procesima istraživanja i razvoja u poduzeću;

4. kupovanjem licenci, *know-howa*, patenata itd.;

5. akvizicijom drugih poduzeća ili organizacija, čime se stječe njihovo implicitno i eksplicitno znanje;

6. umrežavanjem poduzeća s drugim poduzećima, konzultantima, partnerima, a posebno vezivanjem na vanjske izvore informacija, baza i banaka podataka.

Kako bi se ostvarili puni sinergijski potencijali potrebno je proces upravljanja znanjem uskladiti s tri temeljna čimbenika uspjeha (Cook, 1999): 1)

kulturom, stilom vođenja i sustavom vrijednosti, 2) strukturom (formalnom i neformalnom) i sustavima (kompenzacije, razvoj karijere itd.) i 3) vještinama i resursima. Promjenu u jednom segmentu treba pratiti promjena u drugim segmentima, kako bi se održala ravnoteža. Posebno je važno razvijati kulturu znanja. Proces upravljanja znanjem neće uspjeti ako vlada klima «znanje je moć». Kultura se treba transformirati prema tezi «razmjena i korištenje znanja = povećanje formalne i neformalne moći».

Iznimnu važnost u procesu upravljanja znanjem imaju menadžeri kao vođe. Njihov posao trebao bi biti usmjeren prema stjecanju iskustva djelovanja postojećega sustava upravljanja znanjem, kako bi se praksa ovoga kompleksnoga procesa neprestano unaprjeđivala i optimizirala. Razumijevanjem suštine i dinamike interorganizacijskih odnosa, posebice interorganizacijskih odnosa čija je podloga razmjena znanja, menadžment ima zadatak tražiti izvore znanja s potencijalima profitabilne primjene. Cjelokupnom infrastrukturom upravljanja znanjem također treba upravljati, posebice s ciljem traženja i jačanja kanala stjecanja i razmjene znanja o sržnim kompetencijama. Drugim riječima, uloga menadžera odnosi se na osiguravanje kvalitetnoga znanja, poticanja njegove razmjene i transformacije u profitabilne inovacije. Kako bi obavljali ovakvu ulogu, vođe trebaju imati apriorno znanje o području moguće primjene znanja, posjedovati pristup širokim informacijskim mrežama i mrežama znanja te imati razvijene pregovaračke vještine.

Menadžer kao vođa također treba poticati razvijanje struktura kojima će se formalizirati i razmjenjivati znanje. Takve strukture trebaju pružati odgovore na pitanja «tko zna što?», «tko može što?» i «tko je učinio što?», a mogu se pokazati uspješnima ako se poduzimaju akcije kojima se može povećati njihova efektivnost. Prije svega, potrebno je jasno odrediti individualni doprinos. Ova aktivnost ne odnosi se samo na prikupljanje životopisa pojedinih zaposlenika, već i njihovih izjava o posjedovanju ključnih znanja, vještina i iskustava koje mogu primijeniti u određenim situacijama. Osim toga, važno je razraditi odgovarajuće komunikacijske kanale s obzirom na potrebnu brzinu, preciznost, primjenjivost i svrhovitost pružanja informacija. Ovakve aktivnosti trebaju biti podržane od strane organske organizacije te sustava nagrađivanja koji potiče razmjenu i korištenje znanja, vještina i iskustava. U tom je smislu Rover Grupa razradila sustav nagrađivanja koji djeluje «odozdo prema gore» (Cook, 1999). U situaciji kada pojedinac može prikazati kako je «ukrao» neku ideju, nagrada slijedi «vlasniku», ali i «lopovu».

Najsloženije pitanje u procesu upravljanja znanjem ipak predstavlja uvjeravanje zaposlenika da prihvate promjene, koriste nove infrastrukturne mogućnosti i pri tom se ne

osjećaju ugroženima. Često je potrebno uložiti znatan napor da bi se mjerodavni ljudi uvjerali da dijelove svoga znanja priopćavaju i dijele s kolegama u drugim dijelovima poduzeća i da uvedu zajedničku razmjenu znanja. Mehanizam od presudne važnosti za implementaciju kulture kolektivizacije znanja jest komunikacija. Izgradnja komunikacijske mreže u poduzeću treba imati za temelj komunikacijsku mrežu menadžmenta. Komunikacija zaposlenika i posljedično razmjena znanja reflektirat će odnos sustava menadžmenta te njihove uspostavljene interakcije. Stoga su uloga i angažman menadžera u ovom segmentu upravljanja znanjem presudni i od nemjerljive važnosti, a sve zbog činjenice da će sposobnost upravljanja znanjem bitno određivati konkurentnu sposobnost poduzeća na tržištu.

Proces upravljanja znanjem usko je povezan s procesom organizacijskoga učenja. Međutim, upravljanje znanjem razlikuje se od organizacijskoga učenja u tome što je više usmjereno na vrste znanja i razvijanje putova njegova protjecanja. Proces upravljanja znanjem posebno se optimizira u okviru učećega poduzeća. Transformacija prema učećem poduzeću očituje se u izgradnji učećega okruženja, odnosno okruženja kojim se kombinira organizacijsko učenje i upravljanje znanjem. Dok je područje organizacijskoga učenja usmjereno prema kontinuiranom generiranju novoga znanja koje se pridodaje postojećoj bazi znanja, upravljanje znanjem odnosi se na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmjene znanja kroz cijelu organizaciju. Zajedničko stvaranju novoga znanja i njegovoj razmjeni je potreba postojanja organizacijske strukture i kulture koja potiče navedene procese uz pomoć sustava za upravljanje znanjem. Shema 1 prikazuje odnos između organizacijskoga učenja i procesa upravljanja znanjem u učećem okruženju.

HEMA 1: MEĐUOVISNOST ORGANIZACIJSKOGA UČENJA I PROCESA UPRAVLJANJA ZNANJEM



Izvor: Pemberton i Stonehouse, 2000.

Dinamička priroda znanja i složenost procesa njegova upravljanja usmjeravaju pozornost poduzeća na ove procese. Temeljni cilj organizacijskoga učenja je stoga kontinuirani razvoj novoga znanja kojim treba upravljati na

efikasan i efektivan način. Međutim, temeljni čimbenik upravljanja ovim procesima nije tehnologija, već zaposlenici. Oni razmjenjuju znanja zbog nekoliko razloga: zbog potrebe rješavanja problema, zbog želje za proširivanjem znanja u nekom području, zbog želje da si međusobno pomažu te zbog potencijalnih osobnih koristi koje proizlaze iz procesa razmjene znanja. Stoga svaki proces stvaranja i razmjene znanja treba biti oblikovan tako da se u središtu nalazi čovjek, odnosno njegove želje i potrebe. Pojedinci u mreži znanja trebaju percipirati stvarnu i potencijalnu vrijednost, inače je neće upotrebljavati. Svaka mreža znanja stoga treba omogućavati, odnosno uključivati (Vila, 1998): pravovremeni pristup potrebnim informacijama, prikaz razvojnih trendova neke pojave ili procesa, popis stručnjaka koje se može konzultirati o nekoj problematici, prikaz najbolje prakse u nekom području te primjere rješenja sličnih problema uz moguće rezultate.

Ovim pristupom u procesu upravljanja znanjem posebno se dakle naglašava važnost okruženja, posebice organizacije, kulture i vođenja. U skladu je to s činjenicom da inicijative za upravljanje znanjem temeljene na IT rješenjima nisu donijele očekivane rezultate (Carter i Scarbrough, 2001). Razlog tome nalazi se u činjenici da su tehnološke mogućnosti precijenjene, a utjecaj ostalih čimbenika, posebice ljudskoga faktora podcijenjeni. Međutim, poduzeća počinju uviđati nepostojanost konkurentskih prednosti temeljenih isključivo na tehnologiji te posljedično prihvaćaju tezu da su upravo njihovi zaposlenici jedini održivi izvor konkurentnosti (Black i Synan, 1997). Učinkovitost procesa upravljanja znanjem ovisi stoga prije svega o značajkama organizacijske kulture, motivaciji i pozitivnom pristupu prema stjecanju i razmjeni znanja, dok IT rješenja predstavljaju sredstvo i instrument ostvarivanja tih ciljeva.

U procesu upravljanja znanjem tehnička, socijalna i ekonomska komponenta stoga trebaju biti ravnopravno zastupljene. Ove komponente čine potporan proces upravljanja znanjem - bez jedne od njih sustav kratkoročno i/ili dugoročno gubi na efikasnosti i efektivnosti. U tehničkom smislu radi se o potrebi centralizacije znanja raspršenoga po organizaciji. Osim toga, potrebno je pokušati kodificirati neopipljivo znanje kako bi mu prema potrebama moglo pristupiti što više ljudi. Kodificirano znanje također je potrebno zaštititi kako ne bi bez dozvole bilo lako dostupno entitetima izvan poduzeća. Uravnoteženje tehničke, ekonomske i socijalne komponente pri oblikovanju procesa upravljanja znanjem zadatak je menadžmenta svakoga poduzeća. U velikim sustavima taj zadatak može se povjeriti izvršnom direktoru za znanje ili učenje CKO ili CLO, odnosno engl. *chief knowledge* ili *chief learning officeru*. Zadatak izvršnoga direktora znanja ili učenja je kontinuirano prikupljati iskustvo o

učincima specifičnih intervencija na kvalitetu procesa upravljanja znanjem te primjene znanja u procesu stvaranja vrijednosti.

4. ORGANSKI PRISTUP UPRAVLJANJU ZNANJEM

Upravljanje znanjem je proces kritičkoga upravljanja znanjem kako bi se identificiralo i koristilo postojeće i stečeno znanje na način da se koriste ili stvaraju prilike za stvaranje nove vrijednosti. Stoga se može konstatirati kako se suština procesa upravljanja znanjem ne nalazi u primjeni informacijske tehnologije, već u psihologiji i marketingu znanja kao multidisciplinarni aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa. Prema mehanicističkom pristupu znanje se smatra intelektualnim kapitalom, odnosno sredstvom i imovinom. Prema ovom pristupu proizlazi da je znanje moguće tretirati kao svaku drugu imovinu.

Ipak, s obzirom na prethodno navedeno, znanje je prije svega potrebno promatrati kao vrijednost koja se izgrađuje u procesu socijalizacije. Organski, društveno orijentirani pristup ipak nudi uravnoteženiji uvid i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Znanstvenu, odnosno mehanicističku ili funkcionalističku paradigmu u procesu upravljanja znanjem potrebno je stoga primijeniti tako da se uzmu u obzir interesi i potrebe svih interesno utjecajnih skupina, posebice zaposlenika (Cf: McAdam i McCreedy, 1999). Ukoliko ne postoji podrška i predanost zaposlenika implementaciji procesa upravljanja znanjem, mehanicistički napori izgradnje informacijske infrastrukture neće dostići željene potencijale, a sustavi će ostati neiskorišteni. Posebice je korisno zaposlenike opunomoćiti da sudjeluju u dizajniraju sustava upravljanja znanjem kojega će koristiti i svojim radom neprestano usavršavati. Na taj način dvije paradigme upravljanja znanjem, mehanicistička i organska mogu se smatrati komplementarnima, a nikako međusobno isključivima.

Upravljanje znanjem suštinski stoga predstavlja proces inkrementalnoga razvoja svih komponenta koje svoje učinke mogu realizirati tek kroz sinergijski proces socijalizacije. Upravljanje znanjem tako postaje proces primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine. Kako to slikovito navode Gorelick i Tantawy-Monsou (2005) upravljanje znanjem postaje sredstvo

kojim pojedinci, skupine, timovi i organizacije sistematično i rutinski uče 1) što znaju pojedinci, 2) što znaju skupine i timovi, 3) što zna organizacije, 4) što pojedinci, skupine, timovi i organizacije trebaju naučiti, 5) kako jednostavno i učinkovito razmjenjivati znanje, 6) kako naučeno primijeniti u novim poduhvatima te 7) kako stvarati novo znanje. S obzirom na navedeno, jasno je da koncept upravljanja znanjem uključuje primjenu znanja brojnih disciplina kao što su psihologija, sociologija, menadžment, informatika i inženjering. Na taj način svojom sveobuhvatnošću i integracijom brojnih teorijskih i praktičnih područja proces upravljanja znanjem ima značajku multidisciplinarnosti.

U društvenom i političkom smislu upravljanje znanjem uključuje kolektivizaciju znanja, kako bi se izbjegla činjenica da je ono ekskluzivno pravo pojedinaca ili skupina. Tako mjesta stvaranja i korištenja znanja nisu više izravno povezana. Ova činjenica čest je uzrok konflikata oko vlasništva nad određenim oblicima znanja. U ekonomskom smislu upravljanje znanjem predstavlja odgovor na potrebe poduzeća da intenzivira stvaranje i korištenje znanja, kako bi se pojačao proces inoviranja i tako poboljšale performanse poduzeća. Stoga bez fokusiranja upravljanja znanjem na stvarne i potencijalne potrebe poduzeća za znanjem, ovaj proces predstavlja trošak, a ne korisnu investiciju.

Budući da je ljudski čimbenik kao stvaratelj i korisnik znanja temelj uspješnosti sustava za upravljanje znanjem, procesu motivacije i socijalizacije treba posvetiti posebnu pozornost. Motivaciju je moguće temeljiti na nekoliko čimbenika (Tampoe, 1993). Prije svega to su osobni potencijali za rastom. Stjecanjem znanja pojedinci mogu realizirati svoje potencijale i ostvariti samoaktualizaciju. Ostvarivanjem zadataka koji imaju veliku intrinzičnu vrijednost pojedinac stvara osjećaj postignuća i zadovoljstva. Takav osjećaj treba pojačati primjerenim oblicima materijalnih kompenzacija kako bi pojedinci uvidjeli da njihov rad temeljen na znanju pridonosi stvaranju vrijednosti i kao takav se vrjednuje. Pristup znanju pojedincima također omogućuje radnu autonomiju te se kontrola zamjenjuje samokontrolom, što podržavaju organski organizacijski oblici. Opućeni pojedinci opskrbljeni znanjem kao najvažnijim resursom tako postaju potencijalni poduzetnici. Na taj se način povećava baza mogućih mjesta za stvaranjem vrijednosti u poduzeću, a menadžment od nositelja postaje upravitelj procesa poduzetničkoga menadžmenta. Iz navedenoga je vidljivo da procesi i sustavi upravljanja znanjem traže specifično dizajnirano okruženje koje je imanentno učecem okruženju, odnosno okruženju učećega poduzeća. Stoga je opet moguće uspostaviti sinergijsku svezu: boljim oblikovanjem učećega okruženja poboljšavaju se učinci procesa upravljanja znanjem, čime se pak

jača učenje na svim razinama kao temelj razvoja učećega poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Upravljanje znanjem se ne odnosi samo na upravljanje svim manifestacijama znanja, nego i na upravljanje procesima koji uključuju znanje. To su procesi razvijanja, očuvanja, korištenja i razmjene znanja. Upravljanje znanjem može se definirati kao proces stvaranja, pohranjivanja, prijenosa, razmjene i korištenja znanja u procesu stvaranja vrijednosti. Može se također reći da je to proces prikupljanja kolektivnoga znanja i iskustva u poduzeću te njegova distribucija i primjena s ciljem ostvarivanja boljih rezultata poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije te njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Upravljanje znanjem stoga obuhvaća identifikaciju, optimizaciju i aktivno upravljanje intelektualnim kapitalom kao i implicitnim znanjem koje posjeduju pojedinci i skupine. Pritom je potrebno identificirati potrebno znanje primjenom metode strateškoga planiranja, kao i definirati ciljeve i načine njegova stjecanja.

Proces upravljanja znanjem trebao bi biti organiziran tako da prati prirodni, logički povezani slijed zadataka kako bi se makimizirale koristi i na najmanju mjeru sveli napori i troškovi. Posebno je važno definirati procese ključne za stvaranje vrijednosti i tražiti znanja relevantna za te procese. Potrebno je, stoga, definirati specifične potrebe za znanjem svih zainteresiranih strana za poslovanje organizacije. Za dobivanje odgovora na to pitanje korisno je provesti analizu strateških pitanja.

Znanje je temeljna komponenta strateškoga rasta i transformacije klasičnoga poduzeća u poduzeće koje djeluje prema načelima učeće organizacije. Upravljanje znanjem treba organizirati tako da omogućuje sljedeće: iz podataka derivaciju informacija, iz informacija derivaciju znanja, iz znanja derivaciju strategije, a iz strategije derivaciju inovacija.

Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa. Organski, društveno orijentirani pristup nudi uravnoteženiji pristup i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Na taj način upravljanje

znanjem postaje proces primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine. Procesi i sustavi upravljanja znanjem traže specifično dizajnirano okruženje koje je imanentno učecem okruženju, odnosno okruženju učećega poduzeća. Stoga je moguće uspostaviti sinergijsku svezu: boljim oblikovanjem učećega okruženja poboljšavaju se učinci procesa upravljanja znanjem, čime se pak jača učenje na svim razinama kao temelj razvoja učećega poduzeća. No, bez obzira na svoju važnost, koncept upravljanja znanjem ne može se smatrati filozofijom, već skupom alata, tehnika i mehanizama u funkciji učinkovite implementacije koncepta učećega poduzeća kao paradigme koja uključuje niz teorijskih pretpostavka, načela i sustava rješavanja problema suvremenoga poslovanja.

LITERATURA

1. Beijerse, R. (1999): Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, Vol 3/2 (94-109)
2. Black, D. H., Synan, C. D. (1997): The learning organisation: the sixth discipline, *Management Accounting*, Vol 75/10 (70-72)
3. Carter, C., Scarbrough, H. (2001): Towards a second generation of KM? The people management challenge, *Education + Training*, Vol 43/4-5 (215-224)
4. Cook, P. (1999): I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience, *Industrial and Commercial Training*, Vol 31/3 (101-105)
5. DiMattia, S., Oder, N. (1997): Knowledge management: hope, hype, or harbinger?, *Library Journal*, Vol 122/15 (33-5)
6. Firestone J. M., McElroy, M. W. (2005): Defining knowledge management: Knowledge management or not knowledge management? That is the question, *Strategic Direction*, Vol 21/10 (22 - 24)
7. Forbes (1997): Knowledge management: the era of shared ideas, *Forbes*, Vol 160/6 (28)
8. Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. (2005): For performance through learning, knowledge management is the critical practice, *The Learning Organization*, Vol 12/2 (125-139)
9. Isaacs, D. (1999): Knowledge cafe´ presentation, paper presented at the Enterprise Intelligence
10. Conference, Lake Buena Vista, FL, December 7.
11. McAdam, R., McCreedy, S. (1999): A critical review of knowledge management models, *The Learning Organisation*, Vol. 6/3 (91-100)
12. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995.): *The knowledge-creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY
13. Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H. (2000): Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership, *The Learning Organization*, Vol 7/4 (184-193)
14. Seng, C. V., Zannes, E., Pace, R. W. (2002): The contributions of knowledge management to workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, Vol 14/4 (138-147)
15. Tampoe, M. (1993): Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s, *Long Range Planning*, Vol 26
16. Vila, J. (1998): People and knowledge - two sides of the same coin, *IHRIM Journal*, Vol 2/3
17. Wiig, K. M. (1997): Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *The Journal of Knowledge Management*, Vol 1/1 (6-14)
18. http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management(20.5.2011.)