

Elvir Čizmić

Kenan Bilal

UDK 65.012.32

PRIMJENA PRINCIPA MENADŽMENTA ZNANJA KAO KATALIZATOR ORGANIZACIJSKOG POSLOVNOG USPJEHA

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PRINCIPLES APPLICATION AS ORGANIZATIONAL BUSINESS SUCCESS CATALYST

Sažetak

Organizacijski uspjeh unutar savremenog poslovnog okruženja zavisi od intenziteta kreiranja znanja, dijeljenja znanja, generiranja znanja i održavanja znanja u organizaciji. Razumijevanje i implementacija Menadžment znanja predstavlja poslovnu praksu koju koriste organizacije za identificiranje, kreiranje, prezentiranje i distribuciju znanja, odnosno za njegovu primjenu (ponovno korištenje), razvoj svijesti i učenje. Programi upravljanja znanjem bi tipično trebali biti usko vezani za poslovnu strategiju organizacije. To znači da ključni cilj upravljanja znanjem predstavlja dosezanje tačno specificiranih zahtjeva kao što su dijeljenje znanja, unapređenje performansi organizacije i njenih konkurentskih prednosti ili postizanje višeg nivoa inovativnosti i preduzetnosti. Ultimativno, efektivnost savremenih organizacija se ne ogleda samo u tome da se dosegnu tekući ciljevi nego i u njihovoj sposobnosti da kreiraju i iskoriste buduće prilike što će sve više zavisiti od njihove sposobnosti da kreiraju vrijednost na osnovu neopipljivih resursa uz korištenje efektivnog koncepta upravljanja znanjem. Jedino kroz identificiranje, upravljanje i razvoj punog spektra neopipljivih resursa organizacije mogu osloboditi svoj puni stvaralački potencijal. Ovaj rad ima za cilj da istraži potencijal organizacija u Bosni i Hercegovini u smislu primjene principa upravljanja znanjem kao osnovice za izgradnju njihovih konkurentskih prednosti.

Ključne riječi: *menadžment znanja, organizacijska kultura, neopipljivi resursi, ljudski kapital, učeća organizacija*

Summary

Organizational success, within the contemporary business environment, depends of the intensity of knowledge creation, knowledge sharing, knowledge generation and organizational knowledge maintenance. Knowledge Management comprises a scope of business practices used by organizations to identify, create, represent, sharing and distribute knowledge for reuse, awareness and learning. These facts show that Knowledge Management programs should be typically near tied to organizational business strategy. It means that the main goal of Knowledge Management ought to be achieving specific outcomes, such as shared intelligence, improved performance, competitive advantage, or higher levels of innovation and entrepreneurship. Ultimately, the ability of contemporary organization to meet not only its current goals and objectives, but also to create and grasp future opportunities, will depend on its ability to create value from the intangible assets using a certain concept of Knowledge Management. It is only by identifying, managing and developing the full spectrum of intangible assets that organization be able to unlock its full creative potential. This work paper is aimed to research potential of Bosnia and Herzegovina organizations in sense of using knowledge management principles as basement for their competitive advantages building.

Key words: *Knowledge Management, Organizational Culture, Intangible assets, Human capital, Learning organization,*

Uvod

U savremenim uvjetima tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje, unutar kojeg funkcioniraju različite poslovne organizacije pa i cijele ekonomije i društva postaje sve više kompleksno i dinamično. Globalne političke, ekonomske, društvene, tehnološke, legislativne i kulturološke promjene koje čine okruženje u najširem smislu riječi utiču kako na strateški, tako i na operativni aspekt planiranja, vođenja i organiziranja kako poslova i aktivnosti pojedinih kompanija tako i aktivnosti vezanih za ekonomski razvoj pojedinih država. Uzimajući u obzir činjenicu da bazični tipovi organizacije i njihovo konfiguriranje upravo zavise od kontingencijskih (situacionih) faktora od kojih je jedan i okruženje sa svim svojim modifikacijama vezanim za ne/dostupnost, ne/stabilnost, ne/izvjesnost i kompleksnost/jednostavnost, uz savremene trendove internacionalizacije i globalizacije biznisa može se sa velikom sigurnošću očekivati da će okruženje u budućnosti postajati sve više turbulentno, tako da će se u poslovanju favorizirati bazični tipovi organizacije,

menadžerski koncepti i ljudski resursi kompatibilni sa navedenim organizacijskim kontekstom. Navedene karakteristike poslovnog okruženja savremenih organizacija se mogu vezati za fenomen postindustrijskog društva i ekonomije znanja kao ključnih odrednica sistema vrijednosti današnjice.

Postindustrijsko društvo predstavlja okvir unutar kojeg posluju savremene organizacije, tako da se one moraju prilagoditi zahtjevima koje takav okvir poslovanja nameće. U današnjoj ekonomiji znanja, konkurentska prednost različitih organizacija počiva najvećim dijelom na neopipljivim aspektima njene vrijednosti. Tradicionalni faktori proizvodnje kao što su zemlja, rad i kapital više nemaju primarnu ulogu u osvajanju konkurentske prednosti. Radi toga, organizacije sve više napora ulažu u kreiranje i razmjenu relevantnog i validnog znanja. Iako menadžment znanja predstavlja relativno novu oblast, rezultatima u praksi i sve brojnijim praktičnim istraživanjima i teorijskim opservacijama dokazuje svoju aplikativnu opravdanost i teorijsku smislenost. Menadžment znanja podrazumijeva postojanje organizacijske kulture koja promovira principe organizacijskog učenja. U visokoj korelaciji sa mogućnostima iskorištavanja organizacijskog znanja jeste promoviranje principa organizacijskog učenja, sa ciljem razvoja znanja i specifičnih kompetencija za nove proizvode, nove procese, poboljšanje menadžmenta, odgovore na tržišne izazove i kreativnost. Adaptivno učenje predstavlja praktičnu borbu u savladavanju teškoća prilikom konkretnog rješavanja određenih poslovnih problema, dok generičko učenje stvara preduvjete za kreativno i proaktivno prilagođavanje, ili čak hipotetičko kreiranje situacije koja će se desiti u budućnosti kroz scenario planiranja ili neke druge modele strateškog menadžmenta vezane za projekciju budućih situacija i događaja. Sposobnost organizacije da uči, akumulira znanje iz vlastitog iskustva, te ga primjenjuje, kao kontinuiran proces, predstavlja suštinu upravljanja znanjem i platformu za njen budući opstanak, rast i razvoj.

Učeća organizacija ima za cilj usaglašavanje korištenja neopipljivih resursa organizacije sa strategijom organizacije, što je u potpunosti kompatibilno sa zahtjevima situacione teorije i menadžmenta znanja. Učeća organizacija predstavlja situaciju u kojoj ljudska bića sarađuju u okviru dinamičnih sistema sa ciljem kontinuiranog individualnog i organizacijskog prilagođavanja i unapređenja. Stvarno razumijevanje učenja leži upravo u onim osobinama koje znače biti čovjek kao svjesno biće koje ima sposobnosti kreativnog promišljanja. Kroz učenje ljudi postaju sposobni da učine stvari koje nikad ranije nisu mogli učiniti. Menadžment znanja prije svega treba da odgovori na pitanje kako kreirati znanje u organizaciji i kako menadžment znanja i organizacijsko učenje utiču na poslovanje organizacije i njenu uspješnost. To znači da

menadžment znanja mora imati i svoju poslovnu opravdanost na način da se kroz aktivnosti obrazovanja, uspostavljanja interpersonalnih relacija, treninga i ukupnog razvoja ljudskih resursa treba ostvariti viši nivo potencijala i vrijednosti organizacije.

Konceptualni okvir i istraživačka pitanja

Svaka organizacija treba kreirati poslovnu strategiju koja inkorporira i osnovne principe menadžmenta znanja u smislu identificiranja, selektiranja i spremanja informacija koje su ključne za poslovanje određene organizacije, u smislu da se njihovim pravilnim korištenjem povećava efikasnost i efektivnost zaposlenika i kompetitivnost organizacije kao cjeline. Čuvanje i svojevrsno distribuiranje znanja u savremenim organizacijama je posebno relevantno, uzimajući u obzir da je sve veći procent radne snage u organizacijama usmjerenim na pružanje usluga sastavljen od znanstvenih radnika koji posjeduju specifična znanja, vještine i kompetencije i kontinuirano ih dograđuju.

Za uspješno takmičenje u savremenim uvjetima postindustrijskog društva i sofisticirane globalno orijentirane tržišne ekonomije, poslovne organizacije trebaju znanje koje doprinosi njihovim ključnim kompetitivnostima tretirati kao što bi tretirali i bilo koje drugo, nezamjenjivo strategijsko sredstvo ili resurs. Konačno, u savremenim uvjetima poslovanja vrijedi pretpostavka da provođenje adekvatnih programa menadžmenta znanja pozitivno utiče na kapacitet organizacije za implementaciju njene poslovne strategije i njenu ukupnu poslovnu uspješnost. Pored generalnog cilja usmjerenog na prepoznavanje i promoviranje osnovnih definicija i različitih pristupa menadžmentu znanja i njihovog uticaja na unaprjeđenje kompetitivnosti organizacije, ovdje će se sa posebnom pažnjom istražiti i sljedeća specifična istraživačka pitanja:

1. uolikoj mjeri implementacija programa treninga i obuke unutar organizacije utiče na unaprjeđenja kompetencija i vještina zaposlenih,
2. uolikoj mjeri implementacija programa treninga i obuke unutar organizacije utiče na iznalaženje novih načina obavljanja posla u organizaciji,
3. uolikoj mjeri podrška top menadžmenta može uticati na efektivnost i efikasnost provođenja programa menadžmenta znanja u organizaciji i
4. uolikoj mjeri korištenje informacionih tehnologija zaposlenika utiče na kreativnost i inovativnost zaposlenih u organizaciji?

Kroz analizu i praktično istraživanje navedenih pitanja dovest će se u vezu intenzitet primjene menadžmenta znanja u organizaciji i kapacitet organizacije u kontekstu implementiranja poslovne strategije i unaprjeđenja njenog poslovanja.

Ključne determinante menadžmenta znanja

Menadžment znanja, je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svoj fokus postavlja znanje unutar okvira organizacije. Baziran je na različitim naučnim disciplinama uključujući, između ostalih, menadžment, organizaciju, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Interdisciplinarnost menadžmenta znanja se može potkrijepiti sljedećim argumentima:¹

- ◆ menadžment znanja izgrađuje se na svim oblicima poslovne transformacije, kao što su upravljanje ukupnim kvalitetom i redizajniranje poslovnih procesa,
- ◆ potreba za inovacijama vodi do neophodnosti protoka znanja kroz organizacije uzimajući u obzir sve smjerove navedenih tokova,
- ◆ povećana potreba za protokom podataka dovodi do neophodnosti upravljanja protokom informacija,
- ◆ sistemi zasnovani na znanju, kao što su „ekspertni sistemi“ pokazuju šta organizacija može da uradi uz korištenje znanja koje posjeduje,
- ◆ povećana važnost intelektualne imovine u smislu da vrijednost kompanije nije u njenoj fizičkoj imovini, već prije svega u njenim ljudima i znanju i
- ◆ fokusiranje pažnje na nešto što se u svaremenim uvjetima naziva „organizacija koja uči“, organizacija može konstantno da razvija svoje postojeće ključne kompetencije i da kreira nove.

Iako ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, iz analize nekih od definicija navedenog koncepta koje se pojavljuju u literaturi može se zaključiti da svaka definicija menadžmenta znanja podrazumijeva korištenje dostupnog znanja iz vanjskih izvora, izgradnju, korištenje i čuvanje znanja o poslovnim procesima, proizvodima i uslugama, promociju rasta znanja kroz organizacijsku kulturu i motivaciju zaposlenih, prijenos i korištenje znanja kroz cijelu organizaciju i procjenu dobijene koristi primjenom znanja i nje-

¹ Prilagođeno: D. J. Skyrme, *Knowledge Networking: creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, 1999, str. 44.

govom ugradnjom u osnove sistema vrijednosti organizacije. Pod pojmom menadžment znanja podrazumijeva se unapređenje rada organizacija, na bazi iskorištavanja strukturalnog organizacijskog kapitala i individualnog znanja zaposlenika organizacije.² U novije vrijeme prijenos znanja se ostvaruje i putem tehnologije u koju su prije svega uključene baze znanja, ekspertni sistemi i trezori znanja koji služe za sistematsko skladištenje znanja koje kada zatreba može biti ponovo iskorišteno. Najširi pristup konceptu menadžmenta znanja podrazumijeva koncept koji predstavlja jedinstvo tri komponente a to su ljudi, procesi i tehnologija. Navedeni sistem u svom funkcioniranju prolazi kroz sljedeće faze:³ stvaranje znanja (*Creation*), osvajanje znanja (*Capture*), čuvanje znanja (*Storing*), podjela znanja sa drugima (*Sharing*) i primjena znanja (*Application*), formirajući životni ciklus menadžmenta znanja na kontinuiranoj osnovi.

Koncept menadžmenta znanja, dakle, predstavlja sposobnost da se za relativno kratko vrijeme 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 uspjeh kompanije.⁴ Najjednostavnije rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generira vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju. U savremenim uvjetima poslovanja uspješnost organizacije u kontekstu menadžmenta znanja zavisi od:⁵

- ◆ suštinske sposobnosti organizacije da razumije ekonomske i tehnološke promjene sa ciljem stalne adaptacije vođenja poslovanja i izgradnje konkurentskih prednosti u skladu sa njima,
- ◆ sposobnosti organizacije da kreira, izgradi i ojača vezu između strategije organizacije i okruženja na način da strategija anticipativno odgovara na promjene u okruženju,

2 Strukturalni kapital podrazumijeva klijente, kao kapital (kvalitet klijenata, zadovoljstvo, lojalnost, osjetljivost na promjene cijena) i ukupan organizacijski kapital, u smislu njene reputacije, organizacijske kulture i kompletnog sistema vrijednosti koji se unutar organizacije promovira. Šire: S. Burton Kaliski, *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*, SAD, MacMillan Reference, 2007, str. 397.

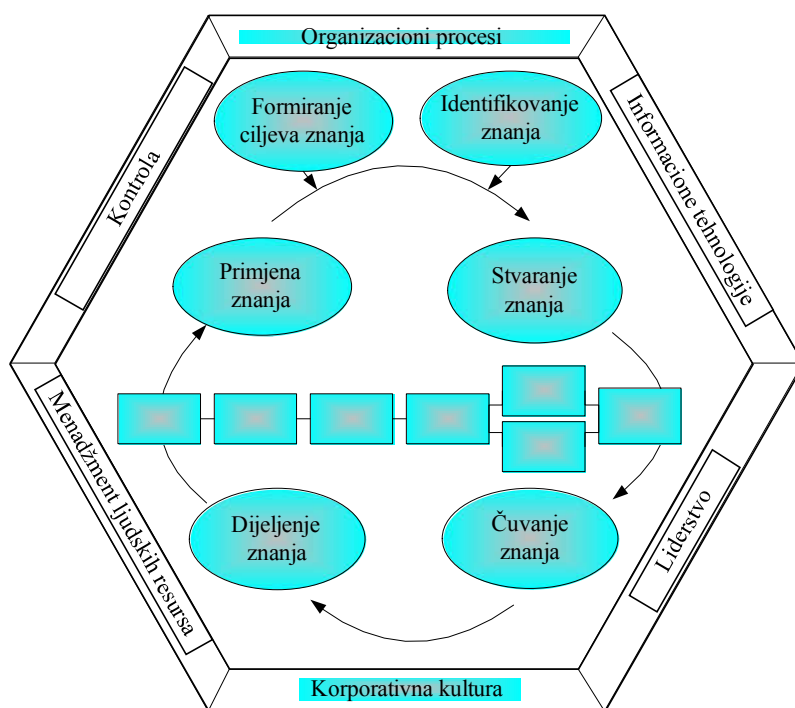
3 A. Macintosh, *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Institute, University of Edinburg, 1995, str. 139.

4 W. Shockley, *Planning to Knowledge Management*, SAD, Quality Progress, 2000, str. 57.

5 Bawany Sattar, *Managing in the Knowledge Based Economy, Creating and Sustaining Organization's Competitive Advantage through Knowledge Management*, Hay Management Consultant PTE Ltd., 2000, str. 3.

- ◆ sposobnosti organizacije da kreira odgovarajući poslovni dizajn koji integrira organizacijsku strukturu i informacijski sistem sa strateškim opredjeljenjem organizacije,
- ◆ sposobnosti organizacije da implementira formuliranu poslovnu strategiju i pravovremeno izvrši definirane operativne planove i
- ◆ sposobnosti kontinuiranog učenja i razvoja ljudskih resursa, kroz nadgledanje performansi i promjena u okruženju.

Na osnovu navedenog može se konstatovati da savremeni pristup menadžmenta znanja predstavlja jedan zaokružen proces koji se sastoji od četiri sastavne komponente. Između navedenih komponenata i ključnih menadžerskih funkcija, procesa i organizacionih elemenata. Navedeni sistem funkcioniše na način da se uspostavlja odnos između procesiranja znanja (organizacijskog učenja i kreiranja novih znanja), čuvanja i oblikovanja znanja, dijeljenja znanja i poslovne performanse organizacije, odnosno korištenja znanja za unapređenje svih poslovnih procesa, kako se može vidjeti na slici 1.⁶



Slika 1: Komponente savremenog koncepta menadžmenta znanja

Primjena menadžmenta znanja je najočitija u današnjem svijetu digitalne ekonomije i globalnih tržišta. Novi izvor bogatstva je znanje, a ne rad, zemlja

⁶ K. Martins, P. Heising, J. Vorbeck, *Knowledge Management, Best Practice in Europe*, Springer, 2001, str. 4.

ili finansijski kapital. Najveće korporacije svijeta kao što su Microsoft ili Google su i vodeće kompanije u istraživanju organizacije rada, te iznalaženju rješenja koja će dosadašnji fokus sa informacije pomjeriti na znanje jer znanje i jeste zapravo njihov najveći kapital, tako da je do ove promjene, a time i pojave menadžmenta znanja, došlo prirodnom poslovnom evolucijom u savremenim kompanijama. Ako se govori o menadžmentu znanja u organizacijama treba biti jasno šta se smatra znanjem i kako znanje razlikujemo od informacija (i kako menadžment znanja razlikujemo od ranije nastalog i veoma popularnog koncepta menadžmenta informacijama). Veoma jednostavna definicija znanja koja se generalno koristi jeste da znanje sačinjavaju informacije koje imaju poslovno iskoristivu vrijednost. Klasifikacija znanja koja se često koristi u upravljanju znanjem razlikuje eksplicitno i implicitno (tacit) znanje. Postavlja se pitanje koje od znanja će biti korišteno i kada znanje može biti kodificirano, odnosno pohranjeno. Kodificirano znanje predstavlja znanje koje se može u određenoj formi izraziti ili komunicirati što znači da je ono u dokumentiranoj pohranjenoj, a u svaremenim uvjetima najčešće, digitalnoj formi iskustvenih aspekata vezanih za projekte i faktore uspjeha, koji su ranije uticali na unapređenje načina rada. Ono što se zapravo može izraziti predstavlja kodificirano znanje. Ono što zaista ljudi znaju ali ga ne mogu izraziti u pisanoj ili digitalnoj formi predstavlja tacit znanje. Eksplicitno znanje predstavlja podatke, informacije, dokumente, modele, alate, politike, strategije kao i uputstva i postupke. Tacit (ili implicitno) znanje je znanje pohranjeno u mozgu pojedinca koje potiče razmišljanje i razvija nove ideje i poglede kao i kreativno razmišljanje u generičkom smislu. Ovo znanje predstavlja osnovu za definiranje novih ideja, tako da se i unutar savremenih visokoobrazovnih sistema fokus stavlja upravo na razvoj generičkih znanja i kompetencija. Teorija i praksa upravljanja znanjem usko su povezani sa intelektualnim kapitalom i znanjem radnika kao osnovicom ekonomije znanja, idejom učeće organizacije, timskim radom i sistemskim promišljanjem, uspostavljanjem organizacijske prakse koja podržava saradnju i kulturu otvorenosti kao i primjenom informacijske tehnologije kroz korištenje fleksibilnih softverskih paketa za rješavanje problema.

Implikacije organizacijske kulture na primjenu principa menadžmenta znanja

Da bi organizacija mogla da odgovori savremnim trendovima promjenjivog i nepredvidljivog poslovnog okruženja potrebno je da postane subjekt promjena i da ih sama inicira. Uvođenje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju, kao jednog od načina iniciranja promjena unutar nje, zahtjeva ostvarivanje osnovne pretpostavke za promjenu organizacijske kulture, odnosno mentalnog koncepta organizacije.⁷ O važnosti organizacijske kulture za koncept menadžmenta znanja govore i rezultati obimnog istraživanja provedenog 2000. godine koje je provedeno na više od 1000 uspješnijih evropskih kompanija.⁸ Rezultati pokazuju da je 47,1% ispitanika izjavilo da organizacijska kultura najviše doprinosi uspjehu menadžmenta znanja mada su se kao važni pokazali i drugi faktori kao što su struktura i eksterni uslovi 29,8%, informacione tehnologije 27,9%, motivacija i kvalifikacija osoblja 27,9% i promocija koju obavlja top menadžment 26,9%.

Organizacijska kultura je skrivena sila koja oblikuje ponašanje ljudi u organizacijama, njihov odnos prema poslu i kolegama. Organizacijska kultura je gravitacija, koja se ne može vidjeti, ali se može osjetiti kako vuče članove organizacije u kontekstu sistema vrijednosti koji organizacija promovira. Svaka organizacija treba da ima kulturu koja oblikuje način na koji se zaposleni u organizaciji ponašaju, pristupaju svojim poslovima i ophode prema kolegama i klijentima. Ona je skrivena jer se članovi organizacije nesvjesno ponašaju shodno očekivanjima koja smatraju da organizacija stavlja pred njih. Organizacijska kultura je skup zajedničkih vrijednosti, normi i očekivanja koji oblikuju ponašanje zaposlenih u organizacijama, a prije svega način na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve efekte postižu.⁹ Koncept organizacijske kulture inkorporira nekoliko osnovnih elemenata, kako slijedi:¹⁰

- ◆ sadržaj – imajući u vidu da postoje razlike u pojmovima i terminima kojima se u definicijama objašnjava sadržaj organizacijske kulture, većina

7 P. Drucker, *Upravljanje u novom društvu*, Novi Sad, Adižes, 2002, str. 213.

8 P. Heising, J. Vorbeck, *Benchmarking Survey Results*. Objavljeno u: K. Martins, P. Heising, J. Vorbeck, *Knowledge Management, Best Practice in Europe*, Springer, 2001, str. 106.

9 Šire: <http://www.organizacijskakultura.net/2010/organizacijska-kultura.html> (dostupno: 25. 06. 2011).

10 N. Jančićević, *Organizacijska kultura. Kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Beograd, Ulixes, Ekonomski fakultet, 1998, str. 40–42.

definicija polazi upravo od identifikacije sadržaja korporativne kulture. Tako se kao sadržaj organizacijske kulture navode značenja koja pojavama, stvarima i događajima daju članovi organizacije; elementi kognitivnih struktura članova organizacije (vjerovanja, vrijednosti, pretpostavke itd.); obrazac, model ponašanja članova organizacije, simboli,

- ◆ socijalni karakter – organizacijska kultura kao socijalna kategorija postoji samo na nivou organizacije kao socijalnog sistema a ne na individualnom nivou,
- ◆ efekti – usmjeravajući i određujući mentalne sklopove, procese i ponašanje ljudi, organizacijska kultura definiše se upravo preko efekata koje ima na organizaciju i njene članove,
- ◆ način nastanka – kao jedna od karakteristika organizacijske kulture često se navodi da ona nastaje kroz proces socijalne interakcije i zajedničkim iskustvom članova organizacije,
- ◆ stabilnost i održavanje: organizacijska kultura karakteriše se stabilnošću i održavanjem u dužem vremenskom periodu, kao i stalnim obnavljanjem tako što se prenosi na nove članove organizacije i
- ◆ jedinstvenost, specifičnost – svaka organizacija ima svoju specifičnu i jedinstvenu organizacijsku kulturu. Razlog toj karakteristici organizacijske kulture jeste činjenica da ona nastaje zajedničko iskustvo članova organizacije

Jedan od preduslova za efikasan program menadžmenta znanja jeste stvaranje organizacijske kulture koja će prepoznati značaj kolektivnog znanja u organizaciji i koja će, zatim, pomoći u implementaciji koncepta menadžmenta znanja koji će to i takvo znanje staviti u akciju na način koji će doprinijeti stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju. Stoga istraživanje koje se odnosi na organizacijsku kulturu treba da rezultira definisanjem potencijalnih karakteristika i posebnosti organizacijske kulture koje bi doprinosile uspješnosti koncepta menadžmenta znanja. Da bi se shvatio značaj organizacijske kulture za poslovanje organizacije može poslužiti razmatranje funkcija i procesa u organizaciji koji su pod direktnim uticajem organizacijske kulture.¹¹

- ◆ Organizacijska kultura veoma je značajan faktor u donošenju strateških odluka. Sve odluke koje se donose u jednoj organizaciji (o pravcu razvoja, strategiji prema konkurenciji) rezultat su nekih polaznih vjerova-

11 N. Janićijević, *Organizacijska kultura: kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Beograd, Ulixes, Ekonomski fakultet, 1998, str. 42–46.

nja, vrijednosti i pretpostavki karakterističnim za jednu organizaciju.

- ◆ Organizacijska kultura značajna je za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promjenama prilagođava okruženju. Organizacijska kultura odgovorna je za brzinu i mogućnost prilagođavanja jedne organizacije složenijim i dinamičnijim promjenama u savremenom poslovnom okruženju.
- ◆ Organizacijska kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću. Koordinacija zaposlenih u organizaciji olakšana je i ubrzana uz pomoć snažne i jedinstvene organizacijske kulture.
- ◆ Organizacijska kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih. Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja zaposlenima.
- ◆ Organizacijska kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji i predstavlja motivirajuću silu. Zaposleni žele da u organizaciji zadovolje svoje potrebe, ne samo materijalne, već i potrebu pripadanja određenoj grupi koja se ostvaruje ako se pojedinci poistovjete sa svojom organizacijom. Zaposlenici su motivisani kada posao koji obavljaju za njih ima neko značenje i smisao.

Potrebno je apostrofirati značaj uticaja organizacijske kulture na navedene procese, ali pod svjetlom implementacije koncepta menadžmenta znanja. To se posebno odnosi na ulogu organizacijske kulture prilikom donošenja strateških odluka, predviđanja pravca promjena u smislu prilagođavanja organizacije promjenjivom okruženju, uloge koordinatora i motivatora zaposlenih. Zapravo, da bi organizacija mogla da se prilagodi rapidno promjenjivom, nepredvidljivom i dinamičnom poslovnom okruženju sve više se okreće znanju kao jedinoj formi koja joj može garantovati osvajanje konkurentske prednosti. Implementacija menadžmenta znanja zahtjeva i odgovarajuću promjenu organizacijske kulture, sveobuhvatnu i na svim nivoima. Razumijevanje promjena organizacijske kulture u pravcu koji je rukovođen zahtjevima koncepta menadžmenta znanja podrazumijeva kretanje od industrijskog ekonomskog modela preko informacionog ekonomskog modela do modela ekonomije znanja i postindustrijskog društva. Zapravo, organizacijska kultura za koju bismo mogli da kažemo da odgovara svim postulatima koncepta menadžmenta znanja trebalo bi da vrjednuje umrežavanje i ostvarivanje stalnih kontakata, eksternih i internih, poštovanje pojedinca, kreativnost i inovaciju, povjerenje, dijeljenje ideja i informacija kao i kontinuirano učenje i razvoj. O važnosti organizacijske kulture kao odlučujućem faktoru za uspješnost koncepta me-

nadžmenta znanja svjedoči i podatak da je proveden veliki broj istraživačkih studija međupovezanosti menadžmenta znanja i organizacijske kulture, čiji pregled slijedi u tabeli 1¹².

Tabela 1. Prepreke uspješnoj inicijativi menadžmenta znanja

Autor	Podaci o istraživanju	Rezultati istraživanja
Ruggles (1998)	431 ispitanik iz SAD i Evrope. pprovedeno 1997.	Najveći problem kod primjene programa menadžmenta znanja jeste promjena ponašanja ljudi (56% ispitanika).
Management Review (1999)	1600 ispitanika iz SAD. pprovedeno 1998/99.	Tri najčešća zajednička problema: 1. Navođenje ljudi da traže i koriste rezultate „najbolje prakse“, 2. Mjerenje rezultata, 3. Navođenje ljudi da dijele svoje znanje.
KPMG (2000)	423 velike organizacije iz SAD, Velike Britanije, Francuske i Njemačke.	Dva glavna razloga neuspjeha menadžmenta znanja: 1. Nerazumijevanje između korisnika znanja uslijed nezadovoljavajuće komunikacije (30% ispitanika), 2. Svakodnevna upotreba nije dovela do integracije menadžmenta znanja u normalan radni dan (19% ispitanika).
Pauleen i Mason (2002)	46 ispitanika sa Novog Zelanda (iz privatnih i javnih organizacija).	Najveća barijera menadžmenta znanja jeste kultura (45 % ispitanika).
Edwards et al. (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.

Istraživanje mogućnosti primjene menadžmenta znanja u organizacijama u BiH

Predmet provedenog istraživanja jeste utvrđivanje uticaja ključnih faktora na efikasnost menadžmenta znanja kao jedne od aktuelnih paradigmi savremene teorije i prakse menadžmenta. Na bazi preliminarnog istraživanja došlo se do činjenice da je u organizacijama u Bosni i Hercegovini afirmacija i primjena menadžmenta znanja na veoma niskom nivou. To je dovelo do potrebe za izradom namjenskog anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja koji je

12 D. Hislop, *Knowledge Management in organizations: A critical Introduction*, Oxford University Press, 2005, str. 42.

poslužio za istraživanje i utvrđivanje faktora koji su bitni za uspješnu implementaciju menadžmenta znanja u domaćim organizacijama. Svrha istraživanja jeste da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti sa jedne strane, te rezultata primjene koncepta menadžmenta znanja sa druge strane, s druge, razmotre prednosti, ali i ograničenja uticaja ključnih faktora na efektivnost navedenog koncepta i da se, u skladu sa tim, utvrde perspektive menadžmenta znanja u pravcu stvaranja i održavanja konkurentske prednosti organizacije. Istraživanje je provedeno na uzorku od 33 ispitanika, pripadnika top menadžmenta, srednjeg menadžmenta i operativnog menadžmenta u 33 kompanije sa teritorije Bosne i Hercegovine.

Prilikom izbora kompanija osnovna odrednica je bila visina stepena razvoja i korištenja savremenih informacionih tehnologija u njima. Stoga je djelatnost najvećeg broja kompanija koje su bile tretirane ovim istraživanjem usmjerena na pružanje usluga u oblasti telekomunikacija, bankarstva, informacionih tehnologija i kreiranja softvera odnosno, djelatnosti u okviru kojih postoji visoki nivo korištenja savremenih tehnologija. Distribuirano je 70 anketnih upitnika, dok su vraćena 33 uredno popunjena anketna upitnika, tako da je stopa responzivnosti 47,14%.

U nastavku se prezentiraju rezultati istraživanja zasnovani na principima deskriptivne statistike. Prema ranijoj logici kroz istraživački proces je obuhvaćeno 27 organizacija iz uslužne djelatnosti, dok je iz proizvodne djelatnosti dolazilo 6 organizacija. Istraživanjem je obuhvaćeno 46% organizacija sa brojem zaposlenih u rasponu od 1 – 50, 15% sa rasponom od 50-100, 12% sa rasponom od 100-200, 6% organizacija sa brojem zaposlenih u rasponu od 200 – 500 i konačno 21% sa preko 500 zaposlenika. U nastavku se prezentira preciznija analiza istraživačkih rezultata u kontekstu pojedinih pitanja koja su dio sadržaja korištenog istraživačkog upitnika.

Rezultati istraživanja vezani za pitanje da li zaposlenici dobivaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora se mogu vidjeti na slici 2.

Slika 2. Zaposlenici dobivaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora



Kada je u pitanju usvajanja novih znanja iz vanjskih izvora u BiH organizacijama (seminari, konferencije, edukacija, publikacije, časopisi, mreže vanjskih eksperata i sl.), 61 % ispitanika smatra da zaposlenici dobivaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora, 36 % ispitanika smatra da to nije slučaj, dok svega 3 % ne zna da li njihovi zaposlenici dobivaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora.

Ako se analizira proces razmjene znanja iz kontakta sa poslovnim partnerima 82 % ispitanika smatra da njihovi zaposlenici usvajaju nova znanja kroz kontakt sa poslovnim partnerima, 12 % smatra da to nije slučaj, dok svega 6 % ne zna da li njihovi zaposlenici dobivaju nova znanja. Slijedi grafički prikaz navedenih rezultata. Rezultati istraživanja vezani za pitanje da li zaposlenici stižu nova znanja kroz kontakt sa poslovnim partnerima (dobavljačima, strankama) se mogu vidjeti na slici 3.

Slika 3. Zaposlenici stižu nova znanja kroz kontakt sa poslovnim partnerima



Kada je u pitanju nivo razmjene znanja u organizacijama u Bosni i Hercegovini, 61 % ispitanika smatra da je dijeljenje znanja u njihovoj organizaciji na visokom nivou, 36 % smatra da dijeljenje znanja zastupljeno u maloj mjeri, svega 3 % ispitanika smatra da razmjena znanja zaposlenika u njihovoj organizaciji nije zastupljena, kako se vidi na slici 4.

Slika 4. Razmjenjivanje i dijeljenje znanja između zaposlenih u organizaciji



Pored navedenog kroz istraživanje se došlo do podataka koji ukazuju da većina ispitanika smatra da se zaposlenici u obavljanju svoga posla oslanjaju kombinirano na znanje, vještine, kompetencije i iskustvo dok manji broj ispitanika smatra da se zaposlenici isključivo oslanjaju na jednu od ranije navedenih kategorija. Nadalje se može istaknuti da se većina zaposlenika oslanja na pisane izvore znanja u vidu dokumenata, projekata i sl., dok veoma mali broj ispitanika smatra da se zaposlenici oslanjaju na praksu i iskustvo. Većina ispitanika smatra da se prijenos znanja u organizaciji vrši usmenim putem putem formalnih predavanja i treninga ali i neformalan način putem neformalne komunikacije i kontakata. Formalni i neformalni način prijenosa znanja između zaposlenika je izbalansiran. Veći dio zaposlenika smatra da je viši nivo znanja pojedinca organizacijski izvor moći, dok manji broj smatra da je znanje njegov sopstveni izvor moći. Većina ispitanika smatra da se u njihovim organizacijama znanje posmatra kao stratejska prednost i da se kroz implementaciju programa znanja u organizaciji na bolji način mogu iskoristiti poslovne šanse u okruženju.

Na pitanje koju vrstu znanja zaposlenici stiču od eksternih kontakata, odnosno do kojih poboljšanja bi trebao da dovede program menadžmenta znanja ispitanicima je ponuđena mogućnost da se opredijele za sve odgovore koji su, po njihovom mišljenju, adekvatni. Rezultati istraživanja pokazuju da 17 % ispitanika smatra da je glavna korist koju dobiju od eksternih kontakata

povećana pregovaračka moć, 16 % ispitanika smatra da je to unapređenje znanja i vještina zaposlenih, 13 % ispitanika smatra da je to veće zadovoljstvo korisnika usluga, 33% ispitanika smatra da je to (11% povećanje efektivnosti i efikasnosti, 11% pronalaženje novih načina obavljanja poslova, 11% lakše i brže donošenje odluka), 9 % smatra da je to bolje korištenje radnih vještina, 5 % smatra da je to povećanje aktivnosti i inovativnosti, 4 % ispitanika smatra da je to bolje iskorištenje ljudskih resursa, dok 3 % poboljšano upravljanje ljudskim resursima. Na pitanje koji su to glavni faktori uticaja na efektivnost i efikasnost implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji, najveći procent ispitanika čak po 40 % smatra da je ključni faktor uticaja na efektivnost koncepta menadžmenta znanja upravo organizacijska kultura i informacione tehnologije što je jedna od polaznih pretpostavki našeg istraživanja. Za menadžment ljudskih resursa odlučilo se 18 % ispitanika, za kontrolu poslovnih procesa 16 % ispitanika, top menadžment 15 %, a za liderstvo 11 % ispitanika.

Na pitanje na šta bi se trebala obratiti posebno pažnja kako bi se unaprijedio program menadžmenta znanja, 30 % ispitanika opredijelilo se za trening i obuku zaposlenih u korištenju koncepta menadžmenta znanja, 22 % ispitanika smatra da je potrebno insistiranje na potrebi dijeljenja znanja među zaposlenima, 14 % ispitanika smatra da je podrška top menadžmenta u tom smislu najvažnija, po 10 % ispitanika smatra da je rješenje u uvođenju koncepta menadžmenta znanja kao djela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih, definisanje potreba za znanjem i primjena akumuliranog znanja, dok svega 4 % ispitanika smatra da je rješenje u objašnjenju šta program menadžmenta znanja može da donese organizaciji kao cjelini, kako se vidi na slici 5.

Slika 5. Unapređenje koncepta menadžmenta znanja

Da bi se unaprijedilo upravljanjem znanjem posebno je važno	Broj
Trening i obuka zaposlenih u korištenju koncepta menadžmenta znanja	21
Podrška top menadžmenta	10
Uvođenje koncepta menadžmenta znanja kao djela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih	7
Objašnjenje šta program menadžmenta znanja može da donese organizaciji	3
Definisanje potreba za znanjem	7
Insistiranje na potrebi dijeljenja znanja među zaposlenima	15
Primjena akumuliranog znanja	7
Ukupno	70

Activity	Percentage
Treningi obuka zaposlenih u korištenju programa menadžmenta znanja	30%
Insistiranje na potrebi dijeljenja znanja među zaposlenima	22%
Podrška top menadžmenta	14%
Uvođenje programa menadžmenta znanja kao djela svakodnevnih aktivnosti svih zaposlenih	10%
Definisanje potreba za znanjem	10%
Primjena akumuliranog znanja	10%
Objašnjenje šta program menadžmenta znanja može da donese	4%

Analiza korelacionih odnosa

U cilju dodatne analize istraživačkih pitanja potrebno je uspostaviti uzročno posljedičnu korelacionu vezu između pojedinih aktivnosti koje se u okviru principa menadžmenta znanja provode u organizacijama na način da se uzročna aktivnost (varijabla) uzima kao nezavisna i označava sa X dok se posljedična aktivnost (varijabla) uzima kao zavisna varijabla i označava sa Y. Ako se kao varijabla X uzme trening i obuka zaposlenih a kao varijabla Y unapređenje znanja i vještina zaposlenih na bazi provedenog istraživanja može se formirati sljedeća tabela.

Tabela 2. Analiza korelacionog odnosa između treninga i unaprjeđenja vještina zaposlenih.

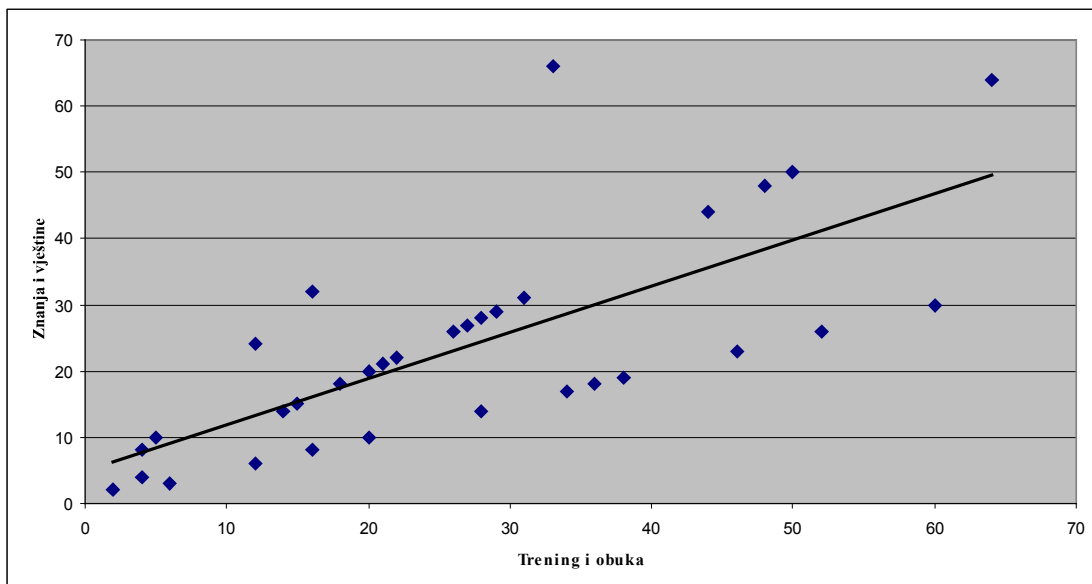
n	x	y	xy	x ²	y ²
1	2	2	4	4	4
2	4	4	16	16	16
3	6	3	18	36	9
4	4	8	32	16	64
5	5	10	50	25	100
6	12	6	72	144	36
7	14	14	196	196	196
8	16	8	128	256	64
9	18	18	324	324	324
10	20	10	200	400	100
11	22	22	484	484	484
12	12	24	288	144	576
13	26	26	676	676	676
14	28	14	392	784	196
15	15	15	225	225	225
16	16	32	512	256	1024
17	34	17	578	1156	289
18	36	18	648	1296	324
19	38	19	722	1444	361
20	20	20	400	400	400
21	21	21	441	441	441
22	44	44	1936	1936	1936
23	46	23	1058	2116	529
24	48	48	2304	2304	2304
25	50	50	2500	2500	2500
26	52	26	1352	2704	676
27	27	27	729	729	729
28	28	28	784	784	784
29	29	29	841	841	841
30	60	30	1800	3600	900
31	31	31	961	961	961
32	64	64	4096	4096	4096
33	33	66	2178	1089	4356
Ukupno:	881	777	26945	32383	26521

Obrazac 1.

$$r = \frac{3 * 26945 - 881 * 777}{\sqrt{3 * 32383 - 881^2} \sqrt{3 * 26521 - 777^2}} = 0,3$$

Iz navedene analize se može vidjeti da postoji pozitivna korelacija između implementacije formalnih programa obuke i treninga i unapređenja vještina zaposlenih, tako da postoji opravdanje za sistematsko provođenje navedenih aktivnosti u cilju unapređenja funkcioniranja organizacije kao cjeline. Koeficijent determinacije u ovom slučaju je dosta visok, tako da je 53% unaprjeđenja znanja, vještina i performansi zaposlenih generirano putem adekvatnog treninga i obuke zaposlenih u organizacijama. Navedeni korelacioni odnos se može vidjeti i na slici koja slijedi.

Slika 6. Odnos između treninga zaposlenih i unapređenja znanja i vještina zaposlenih



Na osnovu analiziranih podataka se između definiranih varijabli može uspostaviti funkcionalni odnos uz ranije predstavljene intenzitet korelacije, što dodatno pojašnjava postojanje navedenog korelacionog odnosa.

$$Y = 0,6997X + 4,8655$$

Analogno navedenoj analizi korelacioni odnosi se mogu uspostaviti i između drugih aktivnosti (varijabli) sa ciljem dokazivanja uzročno posljedičnih veza i korelacionih odnosa definiranih u okviru istraživačkih pitanja. Korelacija između provođenja programa treninga i obuke zaposlenika i iznalaženja

novih efektivnijih i efikasnijih načina obavljanja posla se može uspostaviti prema ranije utvrđenoj analogiji gdje koeficijent korelacije iznosi $r=0,68$. Ako se posmatra korelacioni odnos između podrške top menadžmenta kod provođenja programa upravljanja znanjem u organizaciji i efektivnosti i efikasnosti organizacije, koeficijent korelacije je na nivou $r=0,67$, dok je korelacija između intenziteta korištenja informacionih tehnologija i nivoa inovativnosti i preduzetnosti u organizaciji na nivou $r=0,63$. Na osnovu provedenog istraživanja nameće se opšta konstatacija da program menadžmenta znanja, iako još u nedovoljnoj mjeri razvijen i primijenjen, budi interes i zavrjeđuje pažnju menadžera u kompanijama u Bosni i Hercegovini. Istraživanjem se utvrdilo da većina kompanija nema usvojen i afirmisan program menadžmenta znanja što je potvrdilo pretpostavku da programi menadžmenta znanja još nisu u dovoljnoj mjeri afirmisani u poslovanju i razvoju organizacija u Bosni i Hercegovini. Ipak, ono što je ohrabrujuća činjenica jeste da čak 76% ispitanika prepoznaje znanje kao strategijsku prednost. Iako osnovni oblici dijeljenja znanja predstavljaju razmjenu unutar organizacije između zaposlenih i stručnjaka iz iste oblasti, ipak postoje elementi za osnovano očekivanje da će dijeljenje znanja u narednom periodu moći da se unapređuje i da se razvijaju njegovi novi oblici i modeliteti. Rezultati istraživanja pokazuju da 49% ispitanika smatra da njihova organizacija propušta poslovne prilike zbog nedovoljnog iskorištavanja već postojećeg znanja. Može se izvesti zaključak da menadžeri u kompanijama u Bosni i Hercegovini prepoznaju znanje kao osnovnu konkurentsku prednost u savremenoj ekonomiji, a program menadžmenta znanja kao način da se ta konkurentska prednost i ostvari.

Zaključak

Razumijevanje osnovnih principa menadžmenta znanja je neophodno kako bi se razvila adekvatna strategija za razvoj konkurentskih prednosti organizacije u savremenom turbulentnom okruženju poslovanja. Zajedničkom primjenom informacijske tehnologije i znanja ljudi moguće je realizirati proces upravljanja znanjem koji u potpunosti mijenja način rada zaposlenika, pri čemu svaki izvršilac sudjeluje u stvaranju, dijeljenju, primjeni i evaluaciji znanja. Upravljanje znanjem u organizacijama, osim što stvara motiviranije zaposlenike, dovodi i do veće dostupnosti ekspertnih znanja te do bržeg i kvalitetnijeg rješavanja zahtjeva klijenata i partnera.

Na osnovu logičke analize moguće je zaključiti da menadžeri u kompanijama u Bosni i Hercegovini, ne samo da pokazuju spremnost da definišu znanje kao ključno pitanje savremenog poslovanja, nego i da prepoznaju osnovne principe menadžmenta znanja, kao i različite forme razmjene i dijeljenja znanja na različitim nivoima u njihovim organizacijama. Također, menadžeri u Bosni i Hercegovini prepoznaju probleme koji se pojavljuju usljed neuspješnog i nedovoljnog dijeljenja znanja, kao i nedovoljnog iskorištavanja već postojećeg znanja. Menadžeri u potpunosti razumiju da se primjenom principa menadžmenta znanja mogu unaprijediti sve važne oblasti poslovanja organizacije.

Na osnovu analize odgovora ispitanika, može se doći i do osnovnih preporuka o tome šta je potrebno uraditi da bi se unaprijedila primjena koncepta menadžmenta znanja. Preporuke se mogu sublimirati kroz konstataciju da je u svim organizacijama neophodno provoditi trening i obuku zaposlenih u korištenju menadžmenta znanja, insistirati i razviti procedure za dijeljenje znanja između zaposlenika, ojačati podršku top menadžmenta u provođenju različitih programa menadžmenta znanja, uvesti principe menadžmenta znanja kao bazni obrazac za ponašanje i aktivnosti zaposlenih, primijeniti akumulirano znanje i osigurati shvatanje svih zaposlenika o koristima koje program menadžmenta znanja može donijeti, kako za svakog pojedinačnog zaposlenika, tako i za organizaciju kao cjelinu. Pridržavajući se navedenih pravaca djelovanja, moguće je unaprijediti primjenu koncepta menadžmenta znanja u kompanijama u Bosni i Hercegovini i učiniti ga efikasnijim i korisnijim, te same kompanije uspješnijim i konkurentnijim za nepredvidljivu tržišnu utakmicu u svijetu savremenog turbulentnog poslovnog okruženja i postindustrijskog društva.

Pored navedenog, organizacijska kultura, kao najvažniji faktor u primjeni koncepta menadžmenta znanja zahtjeva punu pažnju menadžera u Bosni i

Hercegovini. Organizacijska kultura okrenuta menadžmentu znanja jeste ona kultura koja promovira dijeljenje znanja, motivira i nagrađuje zaposlene u skladu sa principima menadžmenta znanja, te njeguje inovativnost, timski rad i razvoj zaposlenih. Ovakve karakteristike organizacijske kulture trebale bi da njeguju kompanije u Bosni i Hercegovini koje žele unaprijediti program menadžmenta znanja. S obzirom da u savremenim uvjetima dominira shvatanje da je znanje najbitniji faktor produktivnosti i da neopipljivi resursi predstavljaju resurse koji generiraju rast vrijednosti organizacije jasno je da organizacije u Bosni i Hercegovini trebaju posvetiti posebnu pažnju razvoju organizacijske kulture koja promovira principe menadžmenta znanja. Navedeni pristup će dovesti do rasta efektivnosti i efikasnosti svakog zaposlenika u organizaciji, što će dovesti do kontinuiranog razvoja i unapređenja organizacije kao cjeline jer dobro utrenirani ljudski resursi sa visokim potencijalom predstavljaju generator razvoja kako svakog pojedinačnog biznisa, tako i jedne nacionalne ekonomije kao cjeline. Konačno, u narednom periodu trening i obuka zaposlenih će postati nezamjenjivi instrument razvoja svake organizacije bilo da se radi o profitnom, neprofitnom, privatnom, javnom, vladinom ili nevladinom sektoru.

Literatura

Knjige

1. Michel Avital, Jessica L Carlo, *What knowledge management systems designers can learn from appreciative inquiry*, 2004.
2. S. C. Certo, S. T. Certo, *Moderni menadžmet*, Mate d.o.o., 2008.
3. Chris Collison, Geoff Parcell, *Learning to fly*, 2004.
4. Elvir Čizmić, *Savremeni menadžerski koncepti*, Sarajevo, 2010.
5. Thomas H. Davenport, Laurence Prusak: *how organizations manage what they know; Working knowledge*, 2007.
6. Nabil Elias, Andrew Wright, *Using Knowledge Management Systems to Manage Knowledge Resource Risks*, 2006.
7. Branimir Pavla Inić, *Menadžment – izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Beograd, 2003
8. N. Janićijević, *Organizacijska kultura. Kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Beograd, Ulixes, Ekonomski fakultet, 1998.
9. R. Lončarević, B. Mašić, J. Đorđević-Boljanović, *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Sangidunum, Beograd, 2007.
10. Klaus Macharzina, *The development of international-management knowledge in the German-Speaking countries*. 2008.
11. Pavani Rangachari, *Overcoming the unintended adverse consequences of implementing health IT through human resource and knowledge management*, 2010.
12. Žarko Ristić, Petra Hobljaj, Miroslav Trninić, *Menadžment znanja i socijalni menadžment*, Beograd, 2008.
13. P. M. Senge, R. Ross, B. Smith, C. Roberts, A. Kleiner, *Peta disciplina u praksi*, Zagreb, Mozik knjiga, 2002.
14. Thomas A. Stewart, *The wealth of knowledge*, 2007.

Članci

1. A Holistic Framework for Knowledge Discovery and Management; DELEN, DUR-SUN; AL-HAWAMDEH, SULIMAN. *Communications of the ACM*, Jun2009, Vol. 52 Issue 6.
2. A Learning Model of Information Technology Outsourcing: Normative Implications; Cha, Hoon S.; Pingry, David E.; Thatcher, Matt E.. *Journal of Management Information Systems*, Fall 2009, Vol. 26 Issue 2.
3. A Survey of Knowledge Management in Law Firms in Botswana; Fombad, Madeleine C.; Boon, Hans J. A.; Bothma, Theo J. D.. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, Oct2009, Vol. 19 Issue 2.
4. Activating cross-boundary knowledge: the role of simmelian ties in the generation of innovations; TORTORIELLO, MARCO; KRACKHARDT, DAVID. *Academy of Management Journal*, Feb2010, Vol. 53 Issue 1.
5. Bridging the science--policy interface: a new era for south african research and the role of knowledge brokering; Godfrey, Linda; Funke, Nikki; Mbizvo, Carmel. *South African Journal of Science*, May/Jun2010, Vol. 106 Issue 5/6.
6. Building a Knowledge Map Based on Process Mapping for R&D Centers; Karimi, B.; Saeedikia, M.. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 2009, Vol. 3 Issue 3.
7. Churchman's Inquirers as Design Templates for Knowledge Management Systems; PARRISH, JR., JAMES L.; COURTNEY, JR., JAMES F.. *Communications of the ACM*, Jul2009, Vol. 52 Issue 7.
8. C. H. Bixler, *Pillars of Knowledge Management*, *Journal KM World*, january 2002, Volume 11, Issue 1, 2002.
9. T. H. Davenport, G. J. B. Probst, *Knowledge management Case Book: Siemens Best Practices (2nd. ed.)*, John Wiley and Sons, 2002.
10. Y. Malhotra, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Ipea Group Publishing, 2000.
11. L. Prusak, *Knowledge in Organizations*, *Butterworth-Heinemann*, Boston, Ma. Robbins, S. P., 1997.
12. R. Tisesen, D. Andriessen, D. Lakanne, F. Deprez, *Creating The 21 Century Company: Knowledge Intensive, People Rich. Value – Based Knowledge Management*, Longman, 1998.
13. M. J. Wheatley, *The Real Work of Knowledge Management, leading Organizational Learning*, *Lossey – Bass, A Wiley Imprint*, Leader to Leader Institute, San Francisco, 2004.

Online literatura

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management.
2. http://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem:_definicija.
3. http://www.cio.com/article/40343/Knowledge_Management_Definition_and_Solutions.
4. <http://www.ebizmags.com/menadzment-znanja-%E2%80%93-korisna-literatura>.
5. <http://www.ebizmags.com/sto-je-menadzment-znanja-2/>.
6. http://www.foi.hr/studiji/pds/mps/predmeti/principi_menadzmenta_znanja.html.
7. <http://www.infed.org/biblio/learningorganization.htm>.