

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

MOGUĆNOSTI PRIMENE SAVREMENOG KONCEPTA I ALATA
MENADŽMENTA ZNANJA U PREDUZEĆIMA U REPUBLICI
SRPSKOJ

MENTOR:
Prof. dr Dragan Cvetković

STUDENT: Vesna Vukanović Dumanović
BROJ INDEKSA: 465153/2012

Beograd, 2021. god.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	8
1.1 Predmet i polazište istraživanja	11
1.2 Ciljevi istraživanja.....	13
1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja	14
1.4 Hipoteze istraživanja.....	15
1.5 Primjenjene metode istraživanja	16
1.6 Struktura rada	18
2. UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO FAKTOR STICANJA I ODRŽIVOSTI KONKURENTSKE PREDNOSTI 21	
2.1 Podatak, informacija i znanje.....	21
2.2 Kategorije znanja.....	24
2.2.1 Eksplicitno i prećutno (tacit) znanje.....	24
2.2.2 Individualno i kolektivno znanje	25
2.3 Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja	26
2.4 Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja	27
2.4.1 Faze menadžmenta ljudskih resursa.....	30
2.4.1.1 Planiranje resursa radnika znanja	30
2.4.1.2 Rekrutovanje i selekcija radnika znanja	31
2.4.1.3 Obuka i usavršavanje	32
2.4.1.4 Faktori motivacije radnika znanja	33
2.4.2 Upravljanje talentima	35
2.4.2.1 Proces upravljanja talentima	36
2.4.2.2 Budućnost upravljanja talentima	38
2.4.3 Analiza implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka	38
2.4.3.1 Prepoznavanje elemenata menadžmenta znanja.....	39
2.4.3.2 Nedovoljno korišćenje znanja direktno utiče na smanjenje poslovne dobiti	40
2.4.3.3 Stepen zastupljenosti razmene znanja u organizaciji	41
2.4.3.4 Učestalost deljenja znanja između više sektora	43
2.4.3.5 Aktivnosti deljenja znanja u organizaciji	43
2.4.3.6 Stav prema stalnom usavršavanju na radnom mestu.....	45
2.4.3.7 Formalno nagrađivanje postignutih rezultata i zalaganja pojedinaca	46
2.4.3.8 Uloga informacionih tehnologija u stvaranju, čuvanju i širenju znanja.....	47
3. PROCES IMPLEMENTACIJE PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA	50
3.1 Faze u procesu implementacije programa menadžmenta znanja	50

3.1.1	Procena trenutnog stanja	51
3.1.2	Definisanje ciljeva implementacije programa menadžmenta znanja	52
3.1.3	Priprema organizacije za promenu	53
3.1.4	Planiranje i realizacija programa menadžmenta znanja	57
3.1.5	Merenje efekata.....	60
3.2	Informacione tehnologije u procesu implementacije menadžmenta znanja	62
3.2.1	Collaborative Virtual Environment (Kolaborativno virtuelno okruženje)	63
3.2.2	Document Libraries (Arhive dokumenata).....	65
3.2.3	Blogovi.....	66
3.2.4	Društvene mreže.....	68
3.2.5	Voice-over-Internet Protocol (VOIP).....	69
3.2.6	FAQ (Frequently Asked Questions).....	70
3.2.7	Knowledge Portal.....	71
3.3	Netehnološke metode u procesu implementacije programa menadžmenta znanja	72
3.3.1	<i>Brainstorming</i>	72
3.3.1.1	<i>Brainwriting</i>	73
3.3.1.2	<i>Reverse Brainstorming (Obrnuti Brainstorming)</i>	74
3.3.2	<i>Communities of Practice</i>	74
3.3.3	<i>Storytelling</i>	76
3.3.4	Mentorstvo	76
3.4	Analiza primenjenih metoda u procesu implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka	77
3.4.1.1	Organizaciona kultura	78
3.4.1.2	Procesi.....	79
3.4.1.3	Liderstvo.....	80
4.	AFTER ACTION REVIEW KAO ALAT ZA IMPLEMENTACIJU PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA	82
4.1	Osnovne karakteristike After Action Review alata	84
4.2	Model After Action Review alata	85
4.2.1	Pravila i pristup analizi predmeta After Action Review sastanka	88
4.2.2	Organizacija After Action Review sastanka.....	89
4.2.3	Rezultat implementacije After Action Review alata	91
4.3	Priprema organizacije za implementaciju After Action Review alata	92
4.4	Princip After Action Review alata	93
4.5	Integracija After Action Review alata i PDSA ciklusa kao sistemski pristup učenju i kontinuiranim unapređenjima.....	95

4.5.1	PDSA ciklus za kontinuirana unapređenja procesa	96
4.5.2	Princip integracije After Action Review alata u PDSA ciklus	99
4.5.3	Model integracije After Action Review alata u PDSA ciklus.....	103
4.1	Analiza prilika i barijera za implementaciju AAR alata u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka.....	109
4.1.1	Ponašanje i stavovi pojedinaca vezano za tokove znanja	113
4.1.2	Prisustvo elemenata za implementaciju After Action Review alata	115
5.	ISTRAŽIVANJE FAKTORA KLJUČNIH U PROCESU IMPLEMENTACIJE PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA U REPUBLICI SRPSKOJ.....	118
5.1	Polazište i hipoteze istraživanja	118
5.2	Diskusija rezultata	147
6.	ZAKLJUČAK.....	150
7.	LITERATURA	153
8.	PRILOZI	160

Spisak slika

Slika 1 Model Russella Ackoffa poznat kao 'Piramida znanja'	23
Slika 2 Rezultati istraživanja na temu efekata sinergije menadžmenta znanja i ljudskih resursa iz 1998. godine	28
Slika 3 Uticaj koje će pojedine poslovne aktivnosti imati na povećanje produktivnosti u 2020. godini	29
Slika 4 Stepen satisfakcije zaposlenih u vezi sa ulaganjem organizacije u učenje, obuku i razvoj.....	33
Slika 5 Ciljevi i funkcije sistema motivacije	35
Slika 6 Proces upravljanja talentima	36
Slika 7 Grafički prikaz rezultata o pitanju prepoznavanja elemenata menadžmenta znanja	39
Slika 8 Grafički prikaz rezultata o pitanju uticaja korišćenja znanja na uspeh organizacije	40
Slika 9 Grafički prikaz rezultata o pitanju zastupljenosti razmene znanja	41
Slika 10 Grafički prikaz rezultata o pitanju razmene znanja između sektora	43
Slika 11 Grafički prikaz rezultata o pitanju načina razmene informacija	44
Slika 12 Grafički prikaz rezultata o pitanju stava prema stalnom usavršavanju na radnom mestu	45
Slika 13 Grafički prikaz rezultata o pitanju sistema nagrađivanja	47
Slika 14 Grafički prikaz rezultata o pitanju upotrebe informacionih tehnologija	48
Slika 15 Neke od prednosti procesa deljenja znanja	56
Slika 16 Primer izgleda jednog rešenja kolaborativnog virtuelnog okruženja	64
Slika 17 Softver za pisanje bloga WordPress	67
Slika 18 Softver za pisanje bloga LiveJournal.....	67
Slika 19 Interna društvena mreža Zyncro	68
Slika 20 Prikaz MS Teams konferencije.....	70
Slika 21 Prikaz FAQ softvera AnswerHub.....	71
Slika 22 Grafički prikaz rezultata o pitanju koje se tiče organizacione kulture.....	78
Slika 23 Grafički prikaz rezultata o pitanju otežavajućih okolnosti za program menadžmenta znanja.....	79
Slika 24 Grafički prikaz rezultata o pitanju procesa.....	80
Slika 25 Grafički prikaz rezultata o pitanju liderstva.....	81
Slika 26 Model After Action Review alata.....	86
Slika 27 Deming-ov ili Shewhart-ov prilagođeni PDSA ciklus, adaptacija autora.....	96
Slika 28 Deming-ov PDCA/ ili prilagođeni PDSA model za unapređenje procesa, adaptacija autora	97
Slika 29 After Action Review alat kao okvir za efikasan PDSA ciklus	100
Slika 30 Veza After Action Review alata i PDSA ciklusa, izražena kroz učenje u fazi provere (eng. Study)	102
Slika 31 Model integracije After Action Review alata i PDSA ciklusa, adaptacija autora.....	104
Slika 32 Metod za identifikaciju problema '5 zašto', prikazan na primeru organizacije koja se bavi pružanjem usluga iz oblasti telekomunikacija, adaptacija autora	106
Slika 33 Model integracije After Action Review alata i PDSA ciklusa za kontinuirana unapređenja	108
Slika 34 Grafički prikaz rezultata o pitanju spremnosti organizacije i zaposlenih da učestvuju u procesima implementacije alata menadžmenta znanja.....	110
Slika 35 Grafički prikaz rezultata o pitanju barijera prisutnih u procesu transfera znanja	111
Slika 36 Grafički prikaz rezultata istraživanja o pitanju stava lidera prema idejama i predlozima zaposlenih ..	112
Slika 37 Grafički prikaz rezultata o pitanju ponašanja zaposlenih na timskim sastancima	113
Slika 38 Grafički prikaz rezultata o pitanju razmene znanja između sektora	114
Slika 39 Grafički prikaz rezultata o pitanju uspeha kao potencijalnih izvora učenja u organizaciji	115
Slika 40 Grafički prikaz rezultata o pitanju neuspeha i grešaka kao potencijalnih izvora učenja u organizaciji ..	116
Slika 41 Grafički prikaz rezultata o pitanju postojanja Sistema dokumentovanja naučenih lekcija	117
Slika 42 Model istraživanja	120
Slika 43 Podaci o polu ispitanika.....	124
Slika 44 Podaci o starosnoj dobi ispitanika.....	124
Slika 45 Podaci o udelu državnih i privatnih sektora	125
Slika 46 Podaci o nivou obrazovanja ispitanika	125
Slika 47 Podaci o poziciji ispitanika u organizaciji.....	126

Spisak tabela

Tabela 1 Najbitniji elementi organizacione kulture koji utiču na program menadžmenta znanja	57
Tabela 2 Karakteristike funkcionalne i disfunkcionalne organizacione kulture	84
Tabela 3 Osnovna pitanja koja su deo procesa implementacije After Action Review alata	87
Tabela 4 Prikaz svrhe procesa PDSA ciklusa u sinergiji sa After Action Review alatom.....	101
Tabela 5 Faktori koji usporavaju razmenu znanja	109
Tabela 6 Pregled ulaznih varijabli istraživanja	121
Tabela 7 Sociodemografski pokazatelji.....	123
Tabela 8 Organizacioni faktori	127
Tabela 9 Procesi menadžmenta znanja	132
Tabela 10 Organizaciono učenje i organizacione performanse	136
Tabela 11 Cronbach's Alpha koeficijent.....	138
Tabela 12 Procesi menadžmenta znanja	138
Tabela 13 Organizaciono učenje i organizacione performanse	138
Tabela 14 Ukupne skale	139
Tabela 15 Testiranje normalnosti distribucije	139
Tabela 16 Spearmanov koeficijent korelacije	141
Tabela 17 Spearmanov koeficijent korelacije (ukupne komponente)	142
Tabela 18 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu stvaranje znanja	143
Tabela 19 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu osvajanje znanja	143
Tabela 20 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu primena znanja	144
Tabela 21 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu čuvanje znanja	144
Tabela 22 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu organizaciono učenje	145
Tabela 23 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu organizacione performanse	145
Tabela 24 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu procesi menadžmenta znanja ukupno	146
Tabela 25 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu organizaciono učenje i organizacione performanse	146
Tabela 26 Pregled rezultata istraživanja osnovne hipoteze rada	148
Tabela 27 Pregled rezultata istraživanja posebnih hipoteza rada	148
Tabela 28 Pregled statistički značajnih korelacija istraživanja.....	148
Tabela 29 Korelacija (regresija) organizacionih faktora ukupno, organizacionog učenja i organizacionih performansi	149

1. UVOD

U vremenu koje obeležavaju brze promene i razvoj na svim poljima, od organizacija se očekuje da znanje i ljude stave u funkciju svojih najdragocenijih resursa. Svetska ekonomija je sve češće okarakterisana kao ekonomija znanja. Širom sveta, organizacije implementiraju fundamentalne promene u sistemu vrednosti, pa akcenat sa materijalne imovine prelazi na kreativnu eksploataciju nematerijalne imovine. Svaka promena u vidu razvoja proizvoda i poboljšanju usluga, pripisuje se isključivo ljudima, tj. znanju koje ljudi ulažu u organizacioni razvoj.

Da bi bile u mogućnosti da učestvuju na sve dinamičnijoj tržišnoj 'utakmici', organizacije moraju znati kako da upravljaju znanjem zaposlenih i kako da to znanje stave u funkciju kreiranja organizacije koja uči. Upravljati znanjem zaposlenih znači biti motivator koji će podstaći zaposlene da svoje umne potencijale usmere ka timskom uspehu. Menadžment ljudskih resursa ima zadatak da kod zaposlenih stvori viziju organizacije kao jednog tima koji stremlji ka zajedničkim ciljevima. Jedna od značajnih uloga menadžmenta ljudskih resursa je i kreiranje organizacione klime koja će maksimalno podržavati strategiju menadžmenta znanja, i kreiranje procesa koji će te tokove olakšavati.

Menadžment ljudskih resursa se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije, u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća (*Štangl – Šušnjar i Zimanji, 2005*). Međutim, ispostavlja se da je danas menadžment ljudskih resursa i više od ove definicije, ima šire zadatke i ciljeve, a svi su orjentisani ka razvoju ljudi kao najvećeg potencijala današnje ekonomije. Sve je zastupljenije uverenje da je upravo sinergija menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja faktor koji je danas neizostavan indikator uspeha organizacija.

Menadžment znanja predstavlja proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije u bilo kom delu poslovnog procesa – na papiru, u dokumentima, bazama podataka ili u umovima zaposlenih (*Đorđević – Boljanović, 2009*). Faktor koji pokreće

inovacije, unapređenje sistema i funkcionalnost procesa u organizaciji je znanje. Znanje koje postoji u bazama i arhivama organizacije u mnogo manjoj meri utiče na poslovni uspeh od onog znanja koje imaju zaposleni. Zbog navedenog, izrazito je bitno da svi članovi organizacije budu svesni koliko je tim znanjem značajno upravljati.

U radu je opisana sve izraženija potreba za sinergijom menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, koja se najčešće ispoljava kroz proces upravljanja talentima. Gotovo sve aktivnosti na upravljanju ljudskim resursima u organizaciji trebaju biti usmerene ka implementaciji menadžmenta znanja i stvaranju 'radnika znanja', terminu koji je prvi put upotrebio Drucker, stavljajući u centar interesovanja organizacija ono što znaju (engl. *know*), a ne ono što poseduju (engl. *own*). Kao što svaka tehnologija ima svoj životni ciklus i posle određenog vremena gubi vrednost, tako i svaki proizvod posle određenog vremena zastareva i bude zamenjen nekim novijim i atraktivnijim proizvodom. Znanje je jedini resurs koji nikada ne gubi vrednost i jedini je izvor inovacija. Proizvod možemo definisati kao jedan od indikatora organizacionog znanja.

Savremeno poslovanje prate razni izazovi koji zahtevaju od organizacija da se menjaju, budu proaktivne i pronalaze put kako da promenama u eksternoj i internoj sredini odgovore na najbolji način. Jedan od aktuelnih izazova je konvertovanje znanja, kao nematerijalnog, imaginarnog i teško osvojivog resursa, u intelektualnu imovinu organizacije, često vredniju od svakog vida materijalnog i okom opaženog. Može se reći da je upravljanje tokovima znanja proces koji nastoje odgonetnuti mnogi autori iz oblasti menadžmenta, pa je jedan od ciljeva autora, da rad pruži određeni doprinos u tom smeru.

Kao najbitnije pitanje izdvaja se proces implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji. Zašto program? Upravljanje znanjem se ne predstavlja kao projekat, koji ima početak i kraj, već kao program koji, jednom implementiran, nikada ne napušta organizaciju, koji predstavlja korenitu promenu i proces koji se odvija na svim nivoima u organizaciji. Naravno, postoje jasne organizacione osobine koje su pretpostavka za uspešnu implementaciju navedenog programa. Pre svega misli se na organizacionu kulturu, koju karakteriše kooperativnost, poverenje, visoka motivisanost zaposlenih, entuzijazam, timski duh i koja afirmiše vrednosti koje program menadžmenta znanja promovise.

Bitna stavka je i podrška informacionih tehnologija koja se u ovom kontekstu posmatra kao značajna podrška u svim procesima programa menadžmenta znanja. Nauka svakodnevno pomera granice mogućeg, pa se nameće logično pitanje 'Da li informacione tehnologije mogu i da li će u bliskoj budućnosti moći da u potpunosti preuzmu realizaciju programa menadžmenta znanja?' Proizvod isključivo tehnološki realizovanog programa nikada ne bi mogao nadmašiti onaj koji rezultuje iz ljudske interakcije, komunikacije, diskusije, jer znanje ima svoju socijalnu stranu, a čovek snažnu prirodnu potrebu da komunicira.

Iako, vrlo često, ne znaju njime da upravljaju, znanje je u ljudima. Nekada je osvajanje tog znanja bila umetnost za organizaciju, danas ne. Danas postoje jasne smernice koje pomažu organizacijama da upravljaju individualnim znanjem svojih zaposlenih i da, na taj način, obogate kolektivno znanje. Ne postoji bolji mehanizam za upravljanje inovacijama, a od inovacija direktno zavisi poslovni rezultat organizacija. Znanje je resurs ovog veka, a poseduje ga čovek. Kada organizacija dođe do te spoznaje, učinila je prvi, možda i najveći korak ka osvajanju tog znanja.

Verovatno se mnogima implementacija programa menadžmenta znanja može učiniti komplikovanom, možda to i jeste, ali efekti su neprocenjivi. Organizacije na raspolaganju imaju više tehnoloških i netehnoloških metoda za implementaciju programa, koje mogu prilagoditi potrebama zaposlenih. Ne postoji značajna razlika u efikasnosti ovih metoda, bitan je dobar balans, što znači da zaposleni nikada ne smeju biti upućeni isključivo na tehnološke metode, tj. biti lišeni komunikacije. Jedan neformalni razgovor ispred kancelarije može imati neuporedivo bolje efekte od bilo kojeg virtuelnog kolaborativnog prostora, jer se čovek, gotovo uvek, bolje oseća dok komunicira s čovekom, nego s kompjuterom.

Kao što je to Albert Einstein rekao: 'Ne možemo rešiti problem razmišljajući na isti način kao što smo razmišljali u trenutku kada smo problem stvorili'. Analizirajući ovu misao u poslovnom okruženju, otvara se pitanje: kako i zašto organizacije uče? Uče zato što vrlo dinamično tržište ne ostavlja mnogo izbora i pred organizacije postavlja izazov da se menjaju, adaptiraju i uvek budu spremne da prihvate nešto novo, nešto drugačije. Jedan od najaktuelnijih izazova u ekonomiji znanja je pitanje: kako organizacije uče? Ovo pitanje sve više privlači pažnju autora, a kako je sve više prisutna svest da je znanje najvredniji resurs organizacije, analiza alata iz

programa menadžmenta znanja, postaje sve aktuelnija. Upravo sa prvim timovima, koji prihvataju da je ono što organizacija zna i što njeni zaposleni znaju osnova za razvoj, javlja se i kreativan pristup ka kreiranju alata koji bi u potpunosti podržali strategiju razvoja baziranu na znanju.

Sposobnost organizacije da uči analizirajući svoje aktivnosti u prošlosti, u velikoj meri opredeljuje nivo uspešnosti njenog odgovora na izazove koji tek predstoje. Kao jedan od najefikasnijih alata koji za svrhu ima da pomogne organizacijama da otkriju najdragocenije znanje – ono iz iskustva, razvijen je After Action Review alat. Sasvim je uobičajeno da se organizacije svakodnevno susreću sa raznim izazovima i problemima, ali je isto tako sasvim opravdano očekivati da će se sa istim problemima susresti još mnogo puta, ukoliko se ne investira vreme u analizu istih i nauče lekcije. After Action Review alat ima svrhu da pomogne organizacijama da se na sistematičan i jednostavan način sačuva znanje koje je stečeno kroz prošla iskustva. Cilj primene pomenutog alata je stvaranje i dokumentovanje novog znanja specifičnom analizom aktivnosti, događaja ili projekata u kojima su zaposleni aktivno učestvovali.

Budući da je za uspešnu implementaciju pomenutog alata najbitnija promena ona koja se dešava u svakom pojedincu u organizaciji, a zatim i u organizacionoj kulturi, potreban je odgovarajući pristup. Samo ukoliko uče iz grešaka i propusta, organizacije mogu osmisliti i kreirati mehanizam da spreče nove, veće i ozbiljnije propuste, a učeći iz uspeha, stvaraju osnovu za nove, veće i bitnije pobede.

1.1 Predmet i polazište istraživanja

Predmet istraživanja ove disertacije je teorijsko i praktično istraživanje menadžmenta znanja na prostoru Republike Srpske, kao pojma i procesa, te značaja implementacije programa menadžmenta znanja u organizacijama, u službi dostizanja kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva. Kroz proučavanje aktuelnih teorijskih izvora, biće objašnjen značaj upravljanja znanjem, identifikacije znanja i načina pozicioniranja znanja u službi stvaranja održive konkurentske prednosti. Razvoj organizacija je u direktnoj vezi sa njihovom

sposobnošću da uče i da se adaptiraju, stoga je posedovanje veština i alata za upravljanje znanjem od velikog značaja. Istraživanjem se nastoji skrenuti pažnja na sve veću potrebu za upravljanjem znanjem kao resursom od strateškog značaja. Iako se u literaturi može pronaći veći broj alata koje organizacije mogu koristiti kako bi efikasno upravljale znanjem, malo je dostupnih uputstava koja prate proces implementacije istih. U tom smislu, predmet ove disertacije je i analiza dostupnih alata iz programa menadžmenta znanja sa posebnim osvrtom na After Action Review alat i mogućnosti za implementaciju istog na području Republike Srpske.

Akcent na kvalitetu poslovnog čoveka je danas u njegovoj mogućnosti da shvati činjenicu da napredak nije linearan, i da kroz razne periode padova ili uspona ima na umu svoj konačan cilj (Tomašević, 2007). Ovaj stav je idealno primeniti i kada je reč o organizaciji. Svaka organizacija koja teži uspehu mora jasno sagledati svoje ciljeve i pronaći način kako da dosegne iste. Istraživanjem se nastoji ukazati na znanje kao oružje koje organizacije mogu primeniti da bi dosegle svoje ciljeve. Napredak je zaista retko linearan, a u radu su opisane smernice koje mogu biti od pomoći organizacijama da prate pozitivan trend razvoja.

Predmet rada je definisanje primenjivog sistema za implementaciju programa menadžmenta znanja, kroz primenu specifičnih metoda koje ovaj proces čine jednostavnijim i efektivnijim. Kroz detaljnu analizu domaće i strane literature, u radu su predstavljena idejna rešenja, ali i mnogi izazovi vezani za navedenu problematiku.

Predmet istraživanja je i detaljna analiza principa After Action Review alata, sa predloženim modelom implementacije, kroz integraciju sa takozvanim Deming-ovim PDSA ciklusom. Uzimajući u obzir pravila i smernice za implementaciju pomenutog alata, u radu su naglašeni mnogi benefiti koji su rezultat primene ovog alata. Takođe, posebno je istaknuta važnost pripreme organizacije za implementaciju alata programa menadžmenta znanja.

Polazeći od činjenice da izvor znanja nije informacija, već iskustvo, tokom istraživanja, proučavani su dostupni teorijski izvori iz oblasti menadžmenta znanja, kako bi se identifikovali alati koji mogu pomoći organizacijama da upravljaju svojim najbitnijim resursom – znanjem. Kako je menadžment znanja prilično širok koncept, rad se fokusira na jedan manji segment iz

oblasti implementacije programa menadžmenta znanja, i to na alat u literaturi poznat pod nazivom After Action Review.

Imajući u vidu da je koncept menadžmenta znanja u organizacijama na prostoru Republike Srpske nedovoljno primenjen, istraživanje se baziralo i na onim faktorima poslovanja koji se dovode u vezu sa mogućnostima primene programa menadžmenta znanja. Analizom rezultata istraživanja, opisane su i barijere koje se mogu javiti prilikom implementacije alata iz programa menadžmenta znanja. Polazeći od opšte definicije znanja, kroz definisanje procesa, alata i ključnih faktora menadžmenta znanja, uporedo sa teorijskim nalazima, u radu su prezentovani rezultati istraživanja u organizaciji Mtel, predstavljeni kao studija slučaja.

1.2 Ciljevi istraživanja

Istraživanje ima za cilj da, ukazujući na neminovnost razvoja sistema za implementaciju programa menadžmenta znanja, privuče pažnju istraživača iz ove oblasti, organizacija, zaposlenih, kako bi se širila svest o važnosti upravljanja tokovima najvrednijeg resursa – znanja. U tom smislu, istraživanje ima za cilj da ohrabri organizacije da se odvaže i prihvate promene koje donosi nova ekonomija – ekonomija znanja. Te promene najpre podrazumevaju stvaranje svesti o vrednosti znanja, o načinu na koji znanje oblikuje savremeno poslovanje i opredeljuje uspeh organizacija na sve dinamičnijem tržištu.

S obzirom na činjenicu da implementacija navedenog programa nije jednostavan poduhvat, primarni cilj disertacije biće identifikovanje faktora, koji se direktno dovode u vezu sa stepenom uspešnosti implementacije programa menadžmenta znanja. Ono što je izvesno jeste da će alati koji omogućavaju efikasnu primenu programa menadžmenta znanja, u skorije vreme, privući pažnju autora iz ove oblasti, jer se javila evidentna potreba za tim. Takođe, cilj ove disertacije bio je definisanje pojedinih metoda, tehnološkog i netehnološkog tipa, za koje je procenjeno da se mogu pokazati kao izuzetno efikasne. Svakako, cilj istraživanja jeste da, analizirajući jedan od efikasnijih alata programa menadžmenta znanja – After Action Review alat, rad privuče pažnju autora i stručnjaka iz ove oblasti i podstakne dalja istraživanja na tu temu.

Danas se od zaposlenih očekuje da stopostotno budu usmereni ka ciljevima kompanije, ali se neretko njihovi lični ciljevi stavljaju u senku. Cilj istraživanja jeste i naglašavanje veze između lične satisfakcije zaposlenih i postizanja organizacionih ciljeva i istraživanje motivacije zaposlenih kao bitnog faktora u postizanju navedenog. Na kraju, cilj rada je da otvori mnoga pitanja koja se tiču značaja znanja u postizanju organizacione efikasnosti i da podstakne nove generacije menadžera da učestvuju u izgradnji bogatijeg znanja iz ove oblasti.

1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja

Kada je reč o savremenim tendencijama poslovanja, menadžment znanja je jedna od prvih asocijacija. Intenzivna konkurencija, kao rezultat globalizacije, zahteva izuzetnu fleksibilnost, prilagodljivost promenama koje dolaze sa sve dinamičnijeg tržišta. Pojava na koju se želi ukazati je neminovnost shvatanja znanja kao ključnog resursa, ali ne samo to, već neminovnost razvoja sistema koji će omogućiti da se tim resursom efikasno upravlja.

Posedovati dobar proizvod ili uslugu više nije dovoljan uslov za opstanak u tržišnoj 'utakmici', pa aktuelna istraživanja imaju za cilj da dokažu rastući uticaj koji ljudski faktor ima na poslovni ishod. Zbog toga je istraživanje, u okviru ove disertacije, usmereno ka analizi i praćenju ove pojave. Kako se radi o jednoj o najaktuelnijih tema iz oblasti savremene ekonomije, značaj istraživanja je i u pokušaju da se objasne faktori koji najviše utiču na implementaciju menadžmenta znanja.

Kao glavni pokretač menadžmenta znanja, u vezi sa istraživanjem, ističu se sve veća ulaganja u ljudski resurs, naročito putem obuka i treninga, te podsticanje razvoja sistema u kojem će znanje biti uvek svima dostupno. Kao blokator menadžmenta znanja, javlja se slaba tehnička podrška koja je neophodna da bi se program upravljanja znanjem razvio na pravi način.

U ovoj disertaciji biće prezentovane metode za implementaciju programa menadžmenta znanja, ali i analizirana njihova primena u praksi, što može biti od pomoći organizacijama da uspešno implementiraju navedeni program.

Model za implementaciju navedenog programa, koji će u radu biti predstavljen, jeste samo jedan od mogućih rešenja, te je cilj u tom smislu, da rad doprinese razvoju navedene oblasti, tako što će podstaći mnoge autore da ponude nova i bolja rešenja.

Kako je upravljanje znanjem na prostoru Republike Srpske još uvek nov koncept koji počinje da se usvaja, značaj istraživanja je pokretanje teorijskih i praktičnih istraživanja iz ove oblasti. U skladu sa predmetom i ciljem, postavljenim pretpostavkama i metodama istraživanja, očekuje se da će rezultati ovog naučno-istraživačkog rada dati značajan doprinos u ovoj oblasti. Iako se u literaturi može pronaći veći broj alata koje organizacije mogu koristiti kako bi efikasno upravljale znanjem, malo je dostupnih uputstava koje bi do detalja opisale proces implementacije istih. Zaista, stav je da ne postoji univerzalno primenjivo pravilo, jer svaka organizacija mora oslušnuti svoj 'puls' i prilagoditi alat svojim potrebama. U istraživanju je dat okvir, formalne preporuke, kao i model za implementaciju After Action Review alata, i s tim u vezi, cilj je da rad podstakne autore da daju svoj doprinos daljoj, detaljnijoj analizi na ovu temu. Ograničenije istraživanja je svakako broj ispitanika koji je uzeo učešće u istraživanju, te bi svako sledeće, sveobuhvatnije istraživanje, na većem uzorku, dalo svoj naučni doprinos.

1.4 Hipoteze istraživanja

Kroz aktuelna istraživanja autora (*Gold, Malhotra i Segars, 2001; Gosh i Scott, 2007; Lee i Sukoco, 2007; Liu, Chen i Tsai, 2005; Zaim, Tatoglu i Zaim, 2007*) pokazano je da postoji jedinstven stav po kojem menadžment znanja ima značajan uticaj na nivo poslovnog uspeha jedne organizacije. Najpre definišući organizacione faktore koji su važan deo procesa menadžmenta znanja, a koji opredeljuju poslovni uspeh organizacije, u radu će biti istražen nivo značaja navedene korelacije, kroz hipoteze istraživanja.

Osnovna hipoteza na kojoj se zasniva istraživanje je sledeća:

H1 *"Primena savremenog koncepta i alata menadžmenta znanja može doprineti boljim poslovnim rezultatima"*

Posebne hipoteze biće postavljene na osnovu istraživanja literature i prethodne analize podataka:

- H1 *"Kolaboracija je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja"*
- H2 *"Poverenje je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja"*
- H3 *"Stepen u kojem je organizacija okarakterisana kao 'organizacija koja uči' je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*
- H4 *"Motivacija zaposlenih je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*
- H5 *"Inicijativa je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*
- H6 *"Podrška top menadžmenta je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*
- H7 *"Podrška informacionih tehnologija je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*
- H8 *"Procesi menadžmenta znanja mogu doprineti boljem organizacionom učenju"*
- H9 *"Organizaciono učenje ima značajan uticaj na poslovne performanse"*

1.5 Primenjene metode istraživanja

Prema istraživačkoj metodi ili prema cilju zbog kojeg se sprovode, istraživanja iz oblasti biznisa i ekonomije, najčešće se oslanjaju na tri osnovna tipa poslovnog istraživanja: eksplorativno, deskriptivno i uzročno. Eksplorativno istraživanje najčešće predstavlja prvi korak koji se sprovodi uz očekivanje da će dodatna istraživanja obezbediti dodatne dokaze koji će potvrditi inicijalne zaključke. Ove preliminarne istraživačke aktivnosti sužavaju temu istraživanja i omogućavaju pretvaranje dvosmislenih problema u jasno definisane koji će dati konkretne ciljeve istraživanja. U radu eksplorativno istraživanje biće sprovedeno na primarnim podacima i obuhvatiće pregled postojeće relevantne literature iz oblasti menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je identifikacija svih relevantnih faktora koji mogu predstavljati barijere ili pokretače u procesu implementacije programa menadžmenta znanja.

Nakon eksplorativnog istraživanja, u radu će biti definisan istraživački problem, a zatim i hipoteze vezane za faktore koji utiču na uspeh implementacije programa menadžmenta znanja.

Prisustvo više indikatora uspešnosti u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, kao i međusobnih veza, različitih elemenata u definisanom području istraživanja, uslovljavaju kompleksnost i dinamičnost područja istraživanja. Iz tog razloga, istraživanje podrazumeva teorijski i empirijski segment, gde će se koristiti različite metode prikupljanja, obrade i analize podataka, koje je moguće podeliti na osnovne, opštenaučne metode i tehnike prikupljanja podataka. Iz opsega osnovnih metoda, primeniće su analitičke i sintetičke metode.

Opšte naučne metode koje će biti primenjene tokom naučnog istraživanja su:

1. Metoda analize – analiza domaće i strane literature, direktno ili indirektno povezane sa predmetom istraživanja. Utvrđivanje delokruga problema, od pojma menadžmenta znanja, preko faktora uspešnosti implementacije, do metoda i tehnika.
2. Induktivna metoda - Sagledavanje problema izbora ključnih indikatora merenja razvijenosti menadžmenta znanja, kroz primer istraživanja u organizaciji Mtel, gde se rezultati projektuju na celu populaciju, ali i otkrivaju/potvrđuju neki faktori koji će kasnije biti istraženi kroz glavno istraživanje.
3. Deduktivna metoda – uticaj opštih kretanja u svetu na nivo razvijenosti menadžmenta znanja, kroz otkrivanje potencijalnih faktora uspešnosti u literaturi koji mogu važiti u organizacijama u Republici Srpskoj.

Kada je reč o metodama i tehnikama prikupljanja podataka, koristiće se: metod ispitivanja, odnosno anketiranje, studija slučaja i analiza sadržaja. Za potrebe prikupljanja iskaza, iskustava i stavova, u radu će se primeniti metod anketiranja. Ankete će biti distribuirane zaposlenima u organizacijama sa područja Republike Srpske u cilju prikupljanja primarnih podataka o stavovima u pogledu stepena prisutnosti ključnih faktora iz programa menadžmenta znanja u pomenutim organizacijama.

Obrada prikupljenih podataka vršiće se uz pomoć statističkog paketa za istraživanja SPSS 20, uz primenu odgovarajućih statističkih procedura. U procesu dokazivanja postavljenih hipoteza, u radu će se koristiti odgovarajuće statističke metode i tehnike. U proceni odgovora na pitanja postavljena u anketi, koristiće se 5-stepena Likertova skala, a od statističkih metoda u istraživanju će se koristiti korelaciona i regresiona analiza.

1.6 Struktura rada

Disertacija sadrži uvod, četiri poglavlja i zaključak.

U uvodnom razmatranju biće iznet i kratko elaboriran predmet istraživanja. U uvodu će biti ukazano na značaj i atraktivnosti istraženih oblasti, utvrđen cilj istraživanja, određena glavna i posebne hipoteze i predstavljene metode i sadržaj disertacije.

U okviru prvog poglavlja biće data široka deskripcija znanja kao pojma, a zatim predstavljena uloga znanja u savremenoj ekonomiji. S tim u vezi, biće definisane različite faze životnog ciklusa znanja. Kroz uvod, biće ukazano na neophodnost postojanja sistemskog pristupa u procesu upravljanja znanjem. Kako je u fokusu menadžmenta znanja upravo čovek, tj. radnik znanja, u radu će biti opisani efekti sinergije menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa.

Drugo poglavlje će se baviti pojedinačnim fazama, koje se mogu identifikovati u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, čije razumevanje je neophodno pre pristupa analizi samih alata iz programa menadžmenta znanja. Takođe, biće definisana uloga pojedinih faktora koji mogu uticati na efikasnost navedenog procesa. Kroz analizu studije slučaja, u organizaciji Mtel, u navedenom poglavlju ilustruje se uloga znanja u postizanju organizacionih ciljeva, ličnih ciljeva zaposlenih i konkurentske prednosti. Kroz analizu rezultata istraživanja u organizaciji Mtel, inicirana su pitanja uloge motivacije, informacionih tehnologija, ali i postojanja organizacije koja uči, koja su kasnije bila jedan od osnova za definisanje posebnih hipoteza ovog rada. Dakle, metodom indukcije, kroz prvo, ali i svako sledeće poglavlje, analizom manjeg segmenta, paralelno sa navođenjem teorijskih izvora, koji podupiru značaj i

važnost pitanja kojima se poglavlje bavi, nastojalo se doći do opštih pravila, koja su ispitana kroz hipoteze rada.

Treće će se poglavlje nadovezati na prvo, sa definisanjem alata koji su organizacijama na raspolaganju, prilikom implementacije programa menadžmenta znanja. U ovom poglavlju, biće navedeni i opisani tehnološki i netehnološki alati, kao i benefiti koje organizacije mogu očekivati, nakon implementacije istih. Kroz studiju slučaja organizacije Mtel, opisan je značaj kolaboracije, podrške top menadžmenta, poverenja, kao i uloga informacionih tehnologija u ostvarivanju poslovnih rezultata, što je kasnije u radu, istraženo kroz osnovnu i posebne hipoteze.

Četvrti deo rada odnosiće se na pojedinačne faze koje se mogu pratiti u procesu implementacije programa menadžmenta znanja. Takođe, definisana je uloga pojedinih faktora koji mogu uticati na efikasnost navedenog procesa. Poseban predmet analize predstavljaće After Action Review alat, gde će biti prezentovan princip, osnovna svojstva, benefiti i model istog. Posebno će biti razmatran značaj organizacionog učenja, iz uspeha i neuspeha, kao i uticaj učenja na razvoj organizacije. Studijom slučaja u organizaciji Mtel, opisan je značaj poverenja, inicijative i podrške top menadžmenta, u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, što je kasnije u radu dalo značajan doprinos analizi posebnih hipoteza rada.

Peti deo rada, nastoji sumirati teorijske zaključke izvedene, kako iz studije slučaja, tako i kroz navedene izvore aktuelnih istraživanja autora, kroz istraživanje faktora ključnih za implementaciju alata programa menadžmenta znanja. U ovom poglavlju eksplorativno istraživanje biće sprovedeno na primarnim podacima i obuhvatiće pregled postojeće relevantne literature iz oblasti menadžmenta znanja. Cilj je identifikacija svih relevantnih faktora koji mogu doprineti efikasnoj implementaciji programa menadžmenta znanja. U istom poglavlju će biti predstavljeni rezultati korišćenih statističkih metoda na definisanom skupu podataka, kao i njihova detaljna interpretacija.

Na kraju disertacije biće iznet zaključak sa mogućim pravcima razvoja u ovoj oblasti, kao i spisak referentne literature.

2. UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO FAKTOR STICANJA I ODRŽIVOSTI KONKURENTSKE PREDNOSTI

„Mnogo toga o znanju mi još ne razumemo.”
Wiig

Znanje predstavlja najveću snagu koju organizacije koriste da bi ostvarile konkurentsku prednost i zbog toga je sve šire shvatanje da opstanak organizacija na tržištu direktno i sve više zavisi od znanja. Upravljaajući znanjem, podstiče se stvaranje ideja, inovacija i dostizanje vizije koju organizacija ima. U vezi sa temom rada, bitno je istaći ulogu menadžmenta ljudskih resursa u procesu kreiranja organizacione klime koja će u centar interesovanja pozicionirati stvaranje pozitivnog stava prema sticanju, deljenju, čuvanju i primeni znanja.

2.1 Podatak, informacija i znanje

Peter Drucker (1993), jedan od najvećih mislilaca savremenog vremena, predvidevši značaj informacije i znanja za razvoj savremenog društva i ekonomije, istakao je da „osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga, to jeste i biće znanje.” Za razumevanje značenja znanja, bitno je uočiti razliku koja postoji između pojmova kao što su podatak i informacija. U suštini, reč je o jako sličnim pojmovima koji imaju neke ključne razlike na koje je značajno ukazati. Ipak, činjenica je da definisanje jasne razlike između podatka (engl. *data*) i informacije (engl. *information*), već dugo predstavlja izazov mnogim autorima.

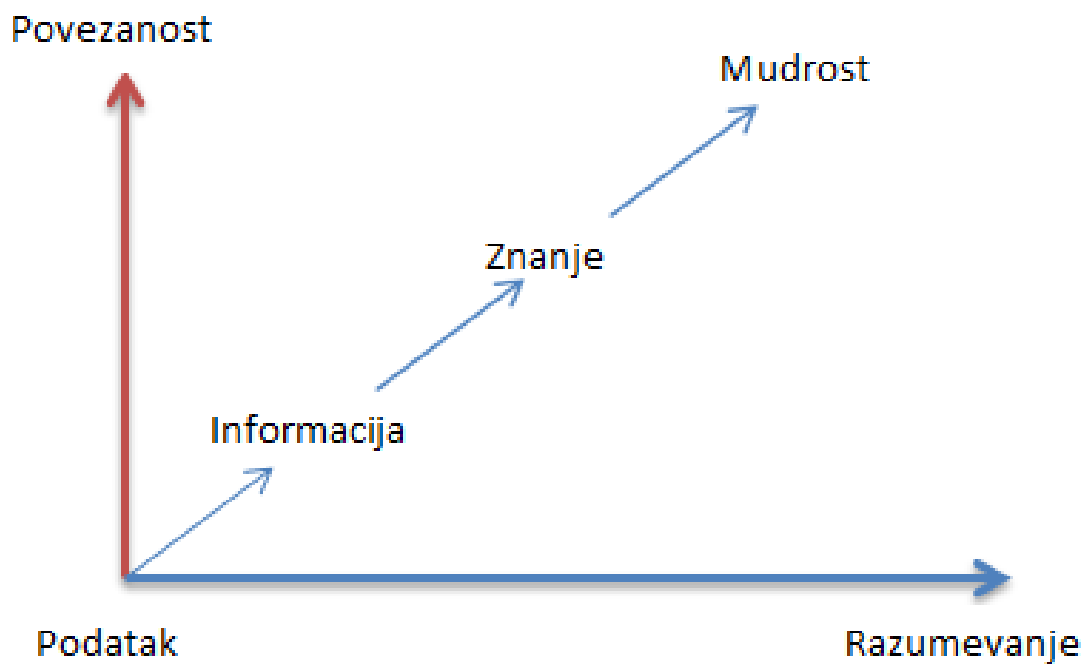
Ljudski um, po Russellu Ackoff –u (1989), možemo sagledati kroz pet kategorija, i to:

1. **Podatak (eng. *data*).** Podatak je preduslov za postojanje informacije. Može postojati u raznim formama, biti prosta činjenica o nekom procesu ili događaju. Postojanje podatka ima smisao samo ako se konvertuje u informaciju. Predstavlja statičnu činjenicu koja ne pruža sudove ili interpretaciju događaja.
2. **Informacija (engl. *informaton*).** Za razliku od podatka, informacija ima svoju svrhu, zavisno od koncepta u kojem se podatak upotrebio. Informacija može biti osnov za donošenje odluke, jer poseduje neko značenje.

3. **Znanje (engl. *knowledge*).** Znanje predstavlja informaciju ili skup informacija koje su znatno obogaćene iskustvom. Kao takvo, teško se prenosi, deljenjem informacija to je moguće delimično postići. Samo gomilanje informacija ne vodi do znanja, već je za to potreban proces razumevanja. Znanje je sve što je opaženo i shvaćeno umom iz opsega dostupnih informacija (Bagarić, 2010). Može se slobodno reći da nema krajnju vrednost, jer se znanje prenošenjem obogaćuje i time i vrednost znanja svakodnevno raste.
4. **Razumevanje (engl. *understanding*).** Proces razumevanja postoji kao sinteza postojećeg i novostečenog znanja, da bi postojala mogućnost za stvaranje ličnih zaključaka, na osnovu informacija. Predstavlja kognitivan i analitički proces.
5. **Mudrost (engl. *wisdom*).** Mudrost zauzima sami vrh piramide znanja, najviše dostignuće u ovom domenu. Kada se dosegne mudrost, pojedinac je u stanju razlikovati dobro i loše, ispravno i pogrešno, u stanju je uraditi ono što mašina i kompjuter nikada neće moći. Mudrost je trajna i ne menja se.

Za dalje shvatanje veze koja postoji između podatka, informacije i znanja, u radu će biti pomenuto istraživanje autora Russella Ackoff-a (1989), koji je razvio model poznat pod nazivom 'Piramida znanja' (engl. *DIKW hierarchy*). Po Ackoff-u, na vrhu piramide znanja, logično mesto zauzima mudrost (slika 1). Proces koji prati tok od podatka do mudrosti je razumevanje ili, s druge strane, povezivanje i nadogradnja.

Ovaj tok je univerzalno pravilo kada se govori o ciklusu znanja. Podatak zauzima mesto u korenu ovog sistema, a njegova vrednost se povećava tek transformacijom u informaciju.



Slika 1 Model Russella Ackoffa poznat kao 'Piramida znanja'

McDermott (2008) navodi šest karakteristika koje znanje razlikuju od informacija:

1. Znanje je posledica ljudskog čina;
2. Znanje proizlazi iz razmišljanja;
3. Znanje se kreira u realnom vremenu;
4. Znanje pripada zajednicama;
5. Znanje kruži kroz zajednice na razne načine;
6. Novo znanje se kreira na granici gde staje staro znanje;

Autor Van Beveren (2011) navodi da se samo podaci i informacije mogu prenositi kao poruke, što nije slučaj sa znanjem i mudrošću, koji ostaju u glavama pojedinaca i ne mogu se preneti.

2.2 Kategorije znanja

Za potrebe ovog rada, biće opisane dve najznačajnije podele znanja (*Đorđević – Boljanović, 2009*) i to:

1. Sa stanovišta epistemologije, biće definisano eksplicitno (objektivno, otvoreno) i tacit (prećutno, subjektivno) znanje;
2. Sa stanovišta ontologije biće opisana klasifikacija znanja na individualno i kolektivno.

2.2.1 Eksplicitno i prećutno (tacit) znanje

Prećutno ili tacit znanje je intuitivno, većinski, na iskustvu zasnovano znanje, koje je teže definisati. Prema autorima Mulder i Whiteley (2007), komponente prećutnog znanja su sinergija iskustva, obrazovanja, tehničkog znanja i kulturoloških vrednosti. Zbog navedenog, prećutno znanje se smatra najvažnijim izvorom znanja u organizaciji. Nedostatak fokusa na prećutno znanje, po nekim autorima, može direktno izazvati manjak investicija. Gotovo u svemu što radimo, koristimo se svojim tacit znanjem, a da toga uopšte nismo ni svesni (*Đorđević – Boljanović, 2009*). S druge strane, eksplicitno znanje je moguće iskazati brojkama, slovima, zapisati, sačuvati i deliti. Da bi posedovali eksplicitno znanje, nije potrebno iskustvo. Za prenos tacit znanja, neophodno je konvertovati ga u eksplicitno znanje. Većina autora smatra da je tacit znanje u odnosu na eksplicitno znanje, daleko važnije, jer u suprotnom pojedinac ne može doneti bilo kakvu odluku ili sud. Za razliku od tacit znanja, organizacije daleko lakše upravljaju eksplicitnim znanjem. Kod eksplicitnog znanja postoji problem deljenja znanja, ali je pretvaranje tacit znanja pojedinaca u eksplicitno znanje, za organizacije, daleko veći izazov. Najpraktičniji način deljenja tacit znanja su komunikacije licem u lice (engl. *face to face*), mentorstva, 'šegrtovanje', uz obavezno prisustvo poverenja i razumevanja među učesnicima u deljenju znanja (*Đorđević – Boljanović, 2009*).

Prema Frappaolo-u (2006), postoje tri razloga zašto su u proteklih deset godina informacione tehnologije bile više fokusirane ka eksplicitnom znanju i to:

1. Eksplicitno znanje je najčešće deo informacionog sistema organizacije;
2. Eksplicitno znanje se jednostavnije usvaja i širi kroz organizaciju;
3. Čovek ima nepoverenje prema svemu što ne može biti kvantifikovano i objektivizirano;

Kao dobar primer iz prakse, često se navodi Nokia, gde se ulažu veliki napori za transfer prećutnog u eksplicitno i individualnog u kolektivno, eksplicitno znanje (Kass, 2013). Način na koji Nokia ostvaruje pomenuto je podsticanje komunikacije u organizaciji. Korišćenje štampanih obaveštenja i procedura je svedeno na minimum, jer se praktikuje usmena komunikacija. Organizuju se česti sastanci i radionice za zaposlene kako bi se pokrenule diskusije i otvorila razna pitanja koja se tiču razvoja organizacije. Platforma koju zaposleni u Nokia-i najintenzivnije koriste je BlogHub. Pomoću ovog programskog alata, zaposleni mogu neometano deliti svoje ideje sa kolegama, a Nokia obogaćivati kolektivno znanje. Cilj je posedovati što više kolektivnog znanja i upotrebiti to znanje za razvijanje inovacija i razvoj organizacije, kao i prihvatanje upravljanja znanjem kao dela organizacione kulture, a ne kao prilike za novčanu stimulaciju.

2.2.2 Individualno i kolektivno znanje

U zavisnosti da li se misli na znanje koje postoji na nivou pojedinca ili organizacije, govori se o podeli na individualno i kolektivno znanje. Može se reći da kolektivno znanje obuhvata individualna znanja koja postoje u okviru jedne organizacije i da nivo kolektivnog zavisi od nivoa individualnog znanja. Individualno znanje je deo organizacionog znanja koje postoji u umovima i veštinama pojedinaca i koristi se pri rešavanju pojedinih, specifičnih zadataka i problema (Đorđević – Boljanović, 2009). Jedan od načina za obogaćivanje kolektivnog znanja jeste podsticanje svakodnevne interakcije zaposlenih, a naročito tokom rešavanja problema. Na ovaj način, znanje koje pojedinci poseduju se širi i postaje dostupno. U slučaju da pojedinci samostalno rešavaju probleme, znanje ostaje prećutno. Menadžment ljudskih resursa razvojem timskog duha u organizaciji može značajno doprineti obogaćivanju kolektivnog znanja.

2.3 Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja

Prema autoru Pentti Sydanmaanlakk-u (2002), životni ciklus menadžmenta znanja je moguće sagledati kroz pet procesa:

1. **Stvaranje znanja** (*Creation*). Upravo zato što su inovacije postale imperativ za uspeh organizacija, stvaranje znanja predstavlja jednu od bitnijih procesa menadžmenta znanja. Nonaka i Takeuchi (1995) navode da se uspeh većine japanskih organizacija ogleda u njihovoj odlučnosti da stvaraju znanje. Organizacije, kroz svakodnevne poslovne aktivnosti, prikupljaju podatke i informacije koje kasnije mogu postati znanje. Na primer, povratne informacije korisnika su od velikog značaja, jer na osnovu njih organizacija može razvijati nove ideje, inovacije, unapređivati proizvode i usluge.
2. **Osvajanje znanja** (*Capture*). Pod osvajanjem znanja podrazumeva se pretvaranje prećutnog znanja u eksplicitno znanje. Osvajanje znanja Huber (1991) definiše kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata. Prećutno znanje je moguće osvojiti, ali ga je prvo potrebno pronaći, što znači pronaći eksperte koji poseduju specifična znanja. Postoji više modela koji se koriste u procesu osvajanja prećutnog znanja, kao na primer: *'brainstorming'*, *'on site opservation'*, *'delfi metod'*, *'blackboard'* i drugi (Award i Ghaziri, 2004).
3. **Čuvanje znanje** (*Storing*). Znanje se može čuvati u bazama znanja, ekspertnim sistemima ili u dokumentovanoj formi. Znanje koje ostaje u folderima zaposlenih, ne može biti korisno za organizaciju. Zbog navedenog, koriste se baze znanja koje omogućavaju zaposlenima da brzo i efikasno pronađu odgovore na svoja pitanja.
4. **Podela znanja** (*Sharing*). Svrha upravljanja znanjem je stvaranje procesa u kojem će znanje uvek biti dostupno pravim ljudima u pravo vreme. Boder (2006) naglašava da se procesom prenošenja znanja, zapravo kreira i novo znanje. U slučaju da informacija koju podelimo za drugog pojedinca predstavlja znanje, tj. informacija se rekonstruiše u znanje, govori se o deljenju znanja, a u svim ostalim slučajevima, radi se o jednostavnom deljenju informacija. Boder (2006) ističe da je upravo u obogaćivanju znanja srž prenošenja znanja, jer ako se isto znanje prenosi, onda upravljanje znanjem gubi svoj smisao.
5. **Primena znanja** (*Application*). Da bi upravljanje znanjem imalo efekta, neophodno je ogromnu pažnju posvetiti poslednjem delu ovog procesa tj. primeniti znanje u cilju

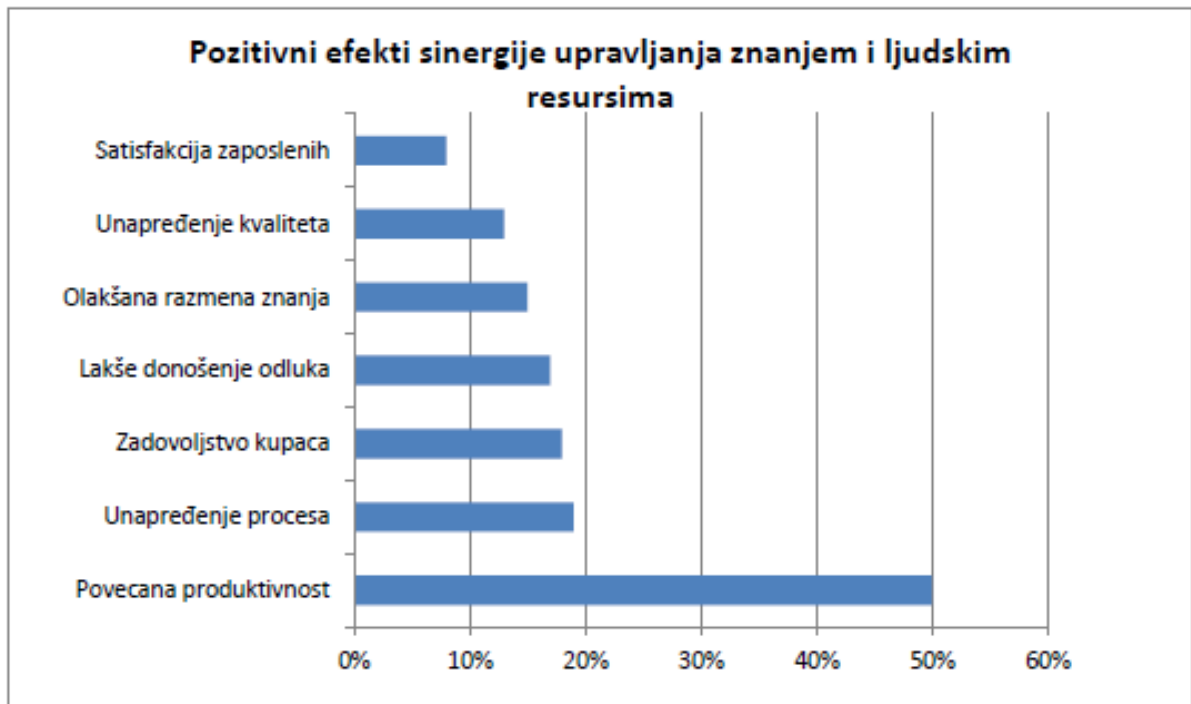
ostvarivanja konkurentske prednosti, razvijanja inovacija i unapređenju poslovnog rezultata organizacije.

2.4 Menadžment ljudskih resursa i menadžment znanja

Menadžment ljudskih resursa se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije, u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća (*Štangl – Šušnjar i Zimanji, 2005*). Na sve neizvesnijem tržištu, u trci za uspehom, organizacije su primorane da veliku pažnju posvete najznačajnijem resursu – ljudima, tj. znanjima, veštinama i sposobnostima koje poseduju ljudi u organizaciji. Više ne postoji proizvod niti usluga koji će organizaciji automatski doneti održivu prednost nad konkurencijom. Ukoliko menadžment ljudskih resursa ima nameru da doprinese ostvarivanju konkurentske sposobnosti organizacije, utoliko je neophodno da se fundamentalno promeni (*Harrison i Kesselis, 2004*). Uloga menadžmenta ljudskih resursa u stvaranju organizacione kulture koja podstiče upravljanje znanjem je ogromna.

O velikoj ulozi menadžmenta znanja govore i rezultati istraživanja iz 1998. godine, koja se navode radi poređenja sa istraživanjima novijeg datuma, koja slede u nastavku rada. Istraživanja iz 1998. godine pokazuju neke od mnogobrojnih koristi od implementacije

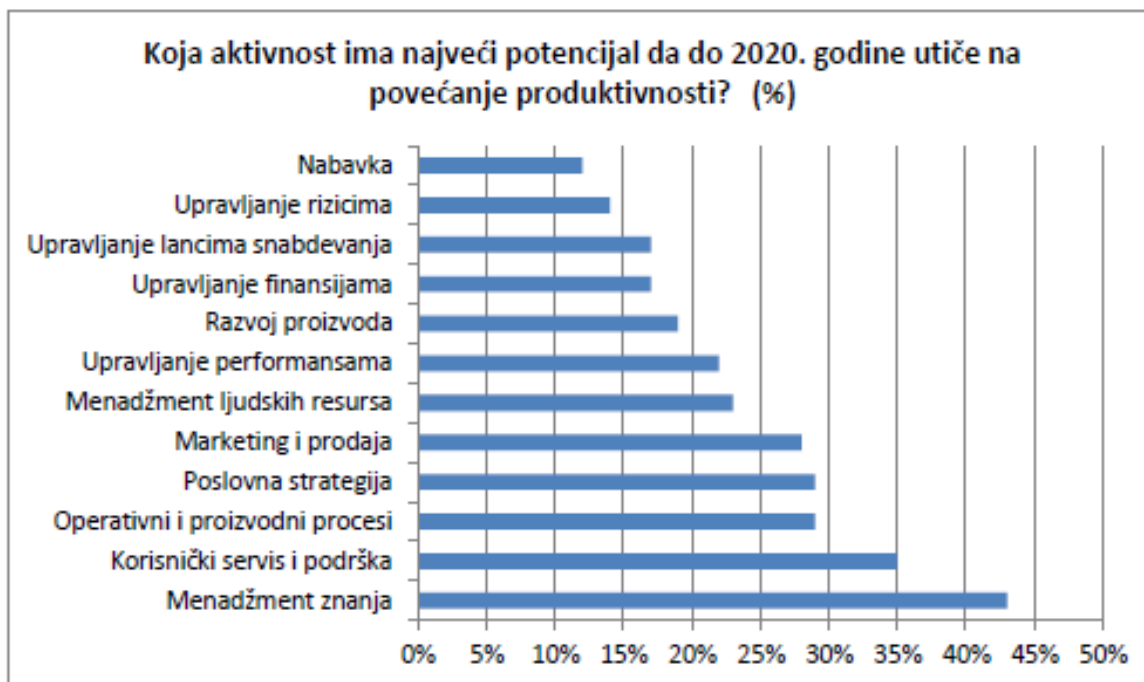
sistema menadžmenta znanja u okviru organizacije (slika 2), koja su rezultat sinergijskog delovanja upravljanja ljudskim resursima i znanjem (*Tan et al., 1998*).



Slika 2 Rezultati istraživanja na temu efekata sinergije menadžmenta znanja i ljudskih resursa iz 1998. godine

Analizirajući rezultate istraživanja, prikazanog na slici 2, zaključuje se da je sve veća međuzavisnost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa evidentna.

Autor Dejnarok (1998) naglašava da je najveći izazov ove sinergije, kroz individualno učenje stvoriti organizaciju koja uči. Sve je zastupljenije uverenje da je upravo sinergija menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja faktor koji je danas neizostavan indikator uspeha organizacija. Rezultati istraživanja *Economist Intelligence Unit* –a (*Palmer, 2020*), koje je obuhvatilo preko 1,650 top menadžera, pokazuju koje aktivnosti su 2020. godine najveći podsticaj porastu produktivnosti (slika 3).



Slika 3 Uticaj koje će pojedine poslovne aktivnosti imati na povećanje produktivnosti u 2020. godini

Kao što je na slici 3 prikazano, većina ispitanika (43%) prepoznaje menadžment znanja kao faktor koji će bitno opredeliti poslovni rezultat organizacija. Iako menadžment ljudskih resursa zauzima tek šesto mesto u nizu prioriteta, uspešan program menadžmenta znanja je moguće realizovati isključivo kroz sinergiju sa ovim elementom. Ljudi su ti koji poseduju znanje, a zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da pomogne ljudima u organizaciji da na pravi način stiču, čuvaju, dele i primenjuju svoja znanja.

U rasponu od nešto više od dvadeset godina, poredeći rezultate istraživanja prikazane na slikama 2 i 3, jasno je da je menadžment znanja održao mesto visoko pozicioniranog faktora koji može opredeliti poslovnu produktivnost. Budući da je značaj menadžmenta znanja sve evidentniji, očekivanje je da će u narednom periodu ova oblast privući sve veću pažnju autora. Izazov koji svakako predstoji je praktičan pristup implementaciji programa menadžmenta znanja.

2.4.1 Faze menadžmenta ljudskih resursa

U uslovima implementacije menadžmenta znanja, sve faze menadžmenta ljudskih resursa se koncentrišu ka radniku znanja. Zadatak svake organizacije je da, uz pravilnu implementaciju ovog koncepta, obezbedi da znanje i ljudski resursi uvek budu prisutni u pravo vreme i na pravom mestu da bi organizacija mogla uspešno savladati sve izazove koje savremeno poslovanje donosi. Zbog navedenog, sve najbitnije faze menadžmenta ljudskih resursa (planiranje, regrutovanje, selekcija, obuka i usavršavanje, nagrađivanje i motivacija) sve više deluju u pravcu maksimalne upotrebe znanja kao najmoćnije imovine u novoj ekonomiji, ekonomiji znanja.

2.4.1.1 Planiranje resursa radnika znanja

Izazov sa kojim se organizacije susreću je pitanje planiranja radnika znanja. Da bi se postigla visoka efikasnost radnih procesa, organizacije moraju unapred planirati broj zaposlenih koji im je potreban za održavanje ove efikasnosti, kao i specifične veštine i znanja koje zaposleni moraju posedovati. Kada govorimo u kontekstu menadžmenta znanja, planiranje resursa radnika znanja stavlja akcenat na procese planiranja koji imaju za cilj da, kroz pažljivo planiranje resursa radnika znanja, obezbede čuvanje znanja u organizaciji.

Proces planiranja ljudskih resursa ima za cilj da odgovori na sledeća pitanja:

- Koliko ljudi je potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva?
- Koja znanja, veštine i sposobnosti stručnjaka su potrebna?
- Kako obezbediti potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahteve poslovanja?

Planiranje ljudskih resursa postaje planiranje resursa radnika znanja, pa bi navedenim pitanjima iz 1999. godine, autora Bahtijarević – Šiber (1999), dodali sledeća:

- Na koji način obezbediti zadržavanje znanja u organizaciji?
- Kako povećati kolektivno znanje?

Odlaskom zaposlenog iz organizacije, javlja se rizik od gubitka nekih ključnih znanja i veština, pa i ozbiljnih problema poput nefunkcionalnih poslovnih procesa. Uzevši za primer da, ako u

timu prodaje samo jedan zaposleni zna da adekvatno odgovori na određeni zahtev korisnika, a upravo taj zaposleni napusti organizaciju, problem nefunkcionalnog procesa se odmah javlja. Ovaj problem nastaje kao rezultat nepostojanja procesa planiranja resursa radnika znanja. Daleko veći problem nastao bi odlaskom talenata iz organizacije, dakle onih koji poseduju ključna znanja. Da bi navedeni problem bio sprečen, organizacije moraju upravljati znanjem i podsticati deljenje znanja, što znači pretvaranje individualnog znanja u kolektivno znanje.

Ono što je specifičnost planiranja ljudskih resursa u navedenim uslovima odnosi se na predviđanje eventualnih praznina koje mogu nastupiti usled odlaska zaposlenih iz organizacije (npr. penzionisanje, odsustva, otpuštanja i dr.), što sa sobom nosi i potencijalnu opasnost nestajanja znanja iz organizacije (*Dorđević – Boljanović, 2009*). Istraživanje časopisa Fortune, koje je obuhvatilo 500 organizacija, pokazalo je da čak 50% najuspešnijih organizacija nije imalo formalno planiranje ljudskih resursa (*Dessler, 2007*).

2.4.1.2 Rekrutovanje i selekcija radnika znanja

Rekrutovanje je složeniji proces nego što većina menadžera misli. Ono ne podrazumeva samo objavljivanje oglasa ili pozivanje agencija za zapošljavanje. Pre svega, rekrutovanje bi trebalo odgovarati strateškim i drugim planovima organizacije (*Dessler, 2007*). Na samom početku, filtriraju se osobine koje se očekuju od potencijalnog kandidata, što predstavlja jako bitan, inicijalni korak u potrazi za radnicima znanja. Najefikasniji proces rekrutovanja je onaj koji ima za cilj da otkrije nivo znanja i veština pojedinca, ali najveću pažnju posvećuje odnosu koji pojedinac ima prema učenju. Tu se pre svega ukazuje na bitnost stava pojedinca prema procesima sticanja, deljenja i primene znanja.

Za potrebe istraživanja, najbitniji su aspekti menadžmenta znanja koje proces selekcije treba da utvrdi, a prema Vorbeck-u i Finke-u (2001), to su:

- Aktivnost stvaranja znanja: sposobnost učenja i komunikacije. Učenje je osnov za stvaranje ideja, ideje su pokretači inovacija, a inovacije su neophodne za održivi uspeh organizacija. Dobra komunikacija je uslov da stvoreno znanje ide dalje, svojim tokom, tj. da se čuva, deli i primenjuje.

- Aktivnost čuvanja znanja: strukturirana i sistematična sposobnost čuvanja znanja. Čuvanje znanja omogućava povezivanje znanja, poboljšano zaključivanje i nadograđivanje znanja.
- Aktivnost deljenja znanja: sposobnost za timski rad i svest o vrednosti znanja. Podrazumeva, ne samo svest o vrednosti znanja, već i spremnost da se znanje deli s ciljem timskog uspeha tj. da se pojedinci motivišu da podstiču i pomažu članove svog tima da zajedno ostvare željene rezultate.
- Aktivnost primene znanja: upotreba raspoloživih sredstava i znanja u službi poboljšanja poslovnih procesa, proizvoda, usluga, razvoja tima i dr.

2.4.1.3 Obuka i usavršavanje

Organizacije se danas suočavaju sa kontinuiranim izazovom prilagođavanja promenama kako bi mogle ostati konkurentne. U žurbi da ostanu na vrhu, menadžment se često fokusira na opipljive komponente, kao što su novi proizvodi, smanjene cene i redukovani troškovi, umesto da sagledaju kako znanje i obuka mogu dovesti do značajne konkurentske prednosti. Isto tako, organizacije su otkrile da se odlaskom pojedinaca iz organizacije javlja opasnost od gubitka ključnih korporativnih znanja. Vodeće globalne organizacije su dokaz da je znanje ključni faktor konkurentske prednosti i održivog poslovnog uspeha.

Iz navedenog je logično zaključiti da sticanje znanja zahteva određena ulaganja. Kompanije kao General Electric, IBM, Ford Motor Company i Motorola posmatraju obuku kao jednu od najbitnijih aktivnosti, pa i ne iznenađuje činjenica da IBM troši i više od 1 milijarde US\$ godišnje na obrazovanje zaposlenih (*Bogićević – Milkić, 2006*). Po autorima Garvey i Williamson (2002), menadžment u organizaciji ima sposobnost da pokrene praksu i formira strukturu koja će ohrabriti, podržati i razviti kulturu učenja u organizaciji.

Izazov za organizacije je, s jedne strane kreirati sistem koji će omogućiti da znanja za zaposlene budu dostupna u svakom trenutku, a s druge strane, motivisati zaposlene da uče, dele znanje i praktično ga primene.

Pomoć zaposlenima da napreduju u poslovnom okruženju, jedan je od glavnih zadataka svake organizacije, jer zapravo ljudi predstavljaju najveće bogatstvo u organizaciji. Kao dobar primer

u radu se navodi organizacija Mtel A.D. Banja Luka, gde rezultati istraživanja pokazuju visok stepen satisfakcije zaposlenih kada je reč o ulaganju u obuku i razvoj (slika 4). Pomenuto istraživanje iz 2013. godine, obuhvatilo je 50 zaposlenih u organizaciji Mtel, odeljenja prodaje i tehnike, regije jug. Svrha istraživanja je bila utvrđivanje nivoa implementacije menadžmenta znanja u organizaciji.



Slika 4 Stepenn satisfakcije zaposlenih u vezi sa ulaganjem organizacije u učenje, obuku i razvoj

Analizom grafika možemo primećuje se da 88% zaposlenih odobrava pristup organizacije učenju, obuci i razvoju zaposlenih, što predstavlja dobru osnovu za efikasno upravljanje znanjem.

2.4.1.4 Faktori motivacije radnika znanja

Kada je reč o vezi menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, motivacija se može izdvojiti kao osnov ove veze. Faktor motivacije se razlikuje od pojedinca do pojedinca, a može biti materijalne i nematerijalne prirode. Dok za neke zaposlene materijalne nadoknade, kompenzacije i koristi predstavljaju podstrek, za druge je mogućnost napredovanja i razvoja znatno jači motivator.

Po autorima Long i Li (2012), najizraženiji faktori motivacije radnika znanja su:

1. Kreiranje radne sredine koja podstiče razvoj zaposlenih.

Mogućnost razvoja karijere predstavlja jako bitan faktor motivacije. Mnogi zaposleni se pridružuju organizaciji, ne samo da bi imali posao, već da bi gradili svoju karijeru. Svrha treninga nije samo proces koji će zaposlenom pomoći da kvalitetnije obavlja svoj posao, već i da se upozna sa širim aspektima posla i veštinama koje mogu omogućiti zaposlenom da napreduje u organizaciji. Ukoliko se od zaposlenih očekuje da u procesu implementacije menadžmenta znanja aktivno učestvuju, organizacija mora obezbediti uslove poput treninga i obuka, kao preduslov tj. proces sticanja znanja.

2. Kreiranje pozitivne radne atmosfere.

Pozitivna radna sredina može delovati jako podsticajno na povećanje radne efikasnosti zaposlenih, naročito u kontekstu upravljanja znanjem. Poverenje i otvorenost u komunikaciji i odnosima su preduslov za deljenje znanja. Nepostojanje razumevanja i neprivrženost zajedničkom timu se obično, jako negativno odrazi na motivaciju zaposlenih da stiču, dele i primenjuju znanje. Jedan od bitnijih zadataka menadžera ljudskih resursa, ne samo u procesu implementacije menadžmenta znanja, je kreiranje radne atmosfere koja će zainteresovati zaposlene da daju svoj maksimum u svim fazama menadžmenta znanja.

3. Kreiranje pravičnog sistema nagrađivanja.

Ukoliko postoji sistem nagrađivanja, mora biti pravičan, jer će u suprotnom, imati negativan efekat na motivaciju zaposlenih. Takođe, ovaj sistem mora biti jasno definisan i ne sme favorizovati pojedince.

Najbitnije je istaći da je zadatak menadžmenta ljudskih resursa da definiše jasan i pravedan sistem materijalnog nagrađivanja i omogući stalan razvoj i mogućnost učenja za sve zaposlene kao nematerijalni vid motivacije. Ciljevi i funkcije sistema motivacije su prikazani na slici 5 (Bahtijarević – Šiber, 1999).



Slika 5 Ciljevi i funkcije sistema motivacije

Po nekim autorima, motivacija u smislu materijalne kompenzacije je temelj na osnovu kojega treba dograđivati široku strukturu motivacionih podsticaja, da bi se povećao ukupni motivacioni potencija (Đokić, 2006). Ipak, materijalne nadoknade nikada nisu dovoljan izvor motivacije za zaposlene, već je sistem potrebno upotpuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju. Istraživanje 500 zaposlenih, sprovedeno od strane organizacije Gallup (Grant, 1998), otkriva da se visok moral zaposlenih javlja kada:

- Organizacija daje zaposlenima mogućnost da rade ono što najbolje znaju;
- Kada zaposleni znaju da će se njihovo mišljenje uvažiti;
- Kada rade u okruženju u kome su svi zaposleni posvećeni kvalitetu;
- Kada zaposleni veruju da njihov rad zaista doprinosi ostvarenju misije organizacije;

2.4.2 Upravljanje talentima

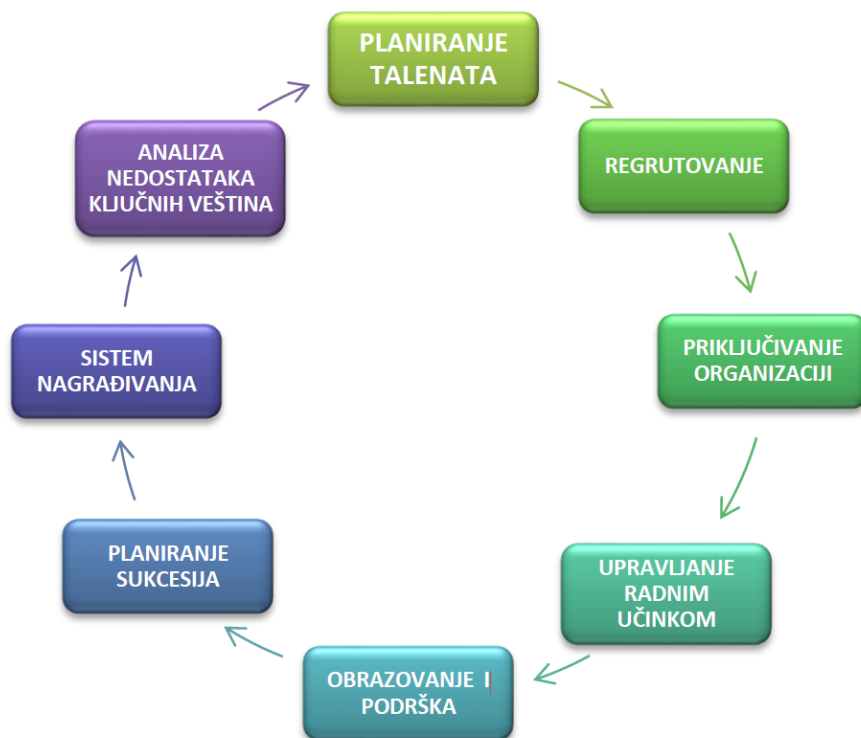
Talent menadžment predstavlja sistem procesa upravljanja ljudskim resursima koji je dizajniran da privuče, razvije, motiviše i zadrži produktivne i posvećene zaposlene. Organizacije postaju svesne da, ako žele ostati konkurentne, moraju se osloniti na talente koje predstavljaju najveći razvojni potencijal. Talenat je jako redak, a samim tim, i dragocen resurs.

Zašto je upravljanje talentima siguran put do konkurentske prednosti? Gotovo da ne postoji proizvod kojeg je nemoguće kopirati ili ne postoji strategija koju konkurencija ne može primeniti. Ono što organizacije razlikuje jedne od drugih je sposobnost ljudi koji rade za njih. Rezultat tih sposobnosti je u direktnoj vezi sa poslovnim rezultatom organizacije. Organizacije sa visoko motivisanim, efikasnim i sposobnim pojedincima imaju sve uslove da postanu lideri na tržištu, ako sa navedenim potencijalom znaju upravljati.

2.4.2.1 Proces upravljanja talentima

Kao prilično kompleksan proces, upravljanje talentima zahteva svakodnevnu posvećenost menadžmenta. To nije periodičan, već konstantan proces, prikazan kao krug, da bi osobina cikličnosti bila naglašena. Talentovana osoba traži izazove u okruženju i traži sredinu koja će njenom talentu dati mogućnost da se izrazi i razvije do punog potencijala (Novakovic, 2011).

Proces upravljanja talentima (Bersin, 2006) možemo sagledati kroz nekoliko ključnih procesa (slika 6):



Slika 6 Proces upravljanja talentima

- 1. Planiranje talenata.** Planiranje talenata je proces kojim počinje proces upravljanja talentima. Ova aktivnost je direktno zavisna od rezultata analize nedostataka ključnih veština. Obično, ovaj rezultat pruža preporuke o kompetencijama, veštinama i znanjima koja organizaciji nedostaju, a na osnovu kojih se formiraju profili talenata koji su potrebni organizaciji. Bez obzira da li organizacija traga za eksternim ili internim talentima, ovaj proces mora da postoji.
- 2. Rekrutovanje.** Proces regrutovanja se obično sprovodi u slučaju traganja za eksternim talentima. Kroz procese planiranja i regrutovanja, organizacije veliki deo svog vremena

posvećuju pribavljanju talenata, imajući u vidu sve veći značaj 'posedovanja' talenata u organizaciji, ali i koji rizik odsustvo talenata nosi.

- 3. Priključivanje organizaciji.** Proces priključivanja organizaciji se takođe tiče uvođenja eksternih talenata u organizaciju. Pod uvođenjem u organizaciju podrazumevamo upoznavanje zaposlenog sa organizacionom kulturom, ciljevima, misijom, vizijom, strategijom kao i svim procedurama i sistemima funkcionisanja same organizuje.
- 4. Upravljanje radnim učinkom.** Jedan od bitnijih procesa upravljanja talentima je upravljanje radnim učinkom. Prisustvo talenata u organizaciji ne znači mnogo ukoliko ne postoji efikasan sistem kojim organizacija upravlja talentima. Talenat predstavlja potencijal, a potencijal zahteva angažman da bi se manifestovao i pretvorio u kapacitet, što znači da nije dovoljno prepoznati talenat u organizaciji ili dovesti talenat iz eksterne sredine, već je neophodno razvijati i voditi (*Pavic, 2011*).
- 5. Obrazovanje i podrška.** Organizovanje razvojnih programa je neophodno i kada govorimo o talentima, jer svaki potencijal treba da se razvija i samim tim uvećava. Da bi se iz procesa obrazovanja talenata izvukao maksimum, neophodni su plan i strategija razvoja.
- 6. Planiranje sukcesija.** Jako je bitno da organizacija bude spremna na mogućnost da pojedini talenti napuste organizaciju i da ključne pozicije ostanu upražnjene. Da bi navedeno bilo sprečeno, organizacija sprovodi programe planiranja resursa radnika znanja. Neophodno je identifikovati talente u okviru organizacije i razvijati ih.
- 7. Sistem nagrađivanja.** Kao faktor motivacije, često se razvija sistem nagrađivanja. Ovaj sistem je direktno povezan sa radnim učinkom zaposlenih.
- 8. Analiza nedostataka ključnih veština.** Proces koji zatvara ciklus upravljanja talentima je analiza nedostataka ključnih veština. Predstavlja izuzetno bitan korak, jer zahteva proaktivan pristup i analizu ključnih veština koje su prisutne u organizaciji, kao i onih veština koje su u deficitu. Logično, nakon što se deficitarne veštine identifikuju, ciklus se nastavlja procesom planiranja talenata. Svaka nova veština, koja treba da se razvije, pokrenuće novi ciklus, te je kontinuitet osnovna osobina procesa upravljanja talentima.

2.4.2.2 Budućnost upravljanja talentima

Kao proces koji najbolje oslikava sinergiju menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa, upravljanje talentima, kao aktuelna tema, postaje oblast koja opredeljuje uspeh organizacija. Prema istraživanju konsultantske grupacije Boston Consulting Group (*Abrudan i Matei, 2009*), najvažnije aktivnosti u domenu upravljanja talentima u predstojećim godinama će biti sledeće:

1. Razvoj personalizovanih planova karijere;
2. Razvoj planova nadoknada;
3. Potraga za talentima u konkurentnim organizacijama;

Očekuje se da će u predstojećem periodu menadžeri ulagati ogromne napore, ne samo da dođu do talenata, već i da ih zadrže u organizaciji. U eri koju obeležava znanje, sve više se cene oni koji ovaj resurs poseduju. Iako je ekonomska kriza donela nepovoljne uslove za radnike znanja, na pragu su promene koje će omogućiti talentima da biraju organizaciju koja nudi najbolje uslove, jer će se znanje vrednovati i ceniti.

2.4.3 Analiza implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka

Kako je menadžment znanja oblast koja tek počinje da se razvija na prostorima Republike Srpske, cilj analize je bio otkrivanje, do koje je mere ova oblast implementirana u jednoj od najuspešnijih organizacija na ovim prostorima. Na osnovu rezultata istraživanja, razmatrani su blokatori i pokretači razvoja sistema menadžmenta znanja. Kao jedno od aktuelnijih pitanja, istraživanje na temu menadžmenta znanja bi trebalo biti ponovljeno nakon određenog vremena, kako bi imali uvid o stepenu progressa koji ovaj sistem ostvaruje u organizaciji.

Kompanija je od osnivanja pružala usluge fiksne telefonije i prenosa podataka. Sa jačanjem organizacije i razvojem telekomunikacionih usluga, uporedo sa fiksnom telefonijom, razvijale su se i usluge mobilne telefonije, digitalne televizije, interneta i prenosa podataka.

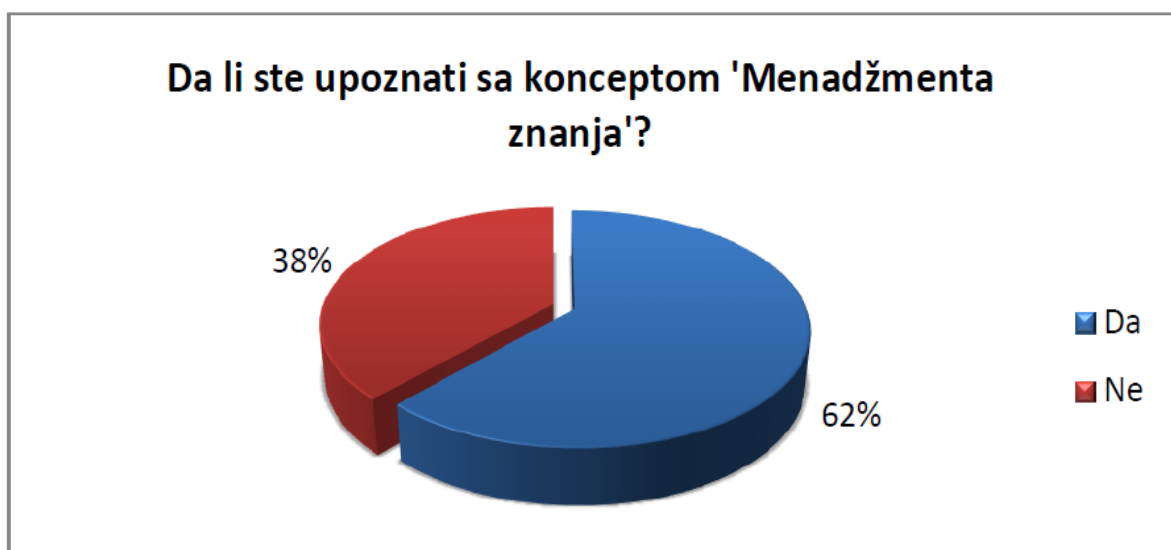
Analiza koju smo sprovedeli ima za cilj da ilustruje ulogu znanja u postizanju organizacionih ciljeva, ličnih ciljeva zaposlenih i konkurentske prednosti. Ankete, koje su za potrebe ove analize podeljene u Mtel – u tačnije, u direkciji za marketing i prodaju regije jug, obuhvatale su 50 zaposlenih. Svaki od podeljenih anketnih listova je uredno popunjen i vraćen. U analizi su učestvovali sledeći članovi tima:

- 1 regionalni saradnik za prodaju;
- 2 kontrolora – referenta;
- 47 referenta prodaje;

Domen analize (sprovedene od 18.08.2013. do 24.08.2013), predstavljale su, pre svega, oblasti menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja.

2.4.3.1 Prepoznavanje elemenata menadžmenta znanja

Iz prikazanog grafika (slika 7), vidi se da je 62% ispitanika upoznato sa konceptom menadžmenta znanja, dok 38% ispitanika nema znanje o pomenutom konceptu.



Slika 7 Grafički prikaz rezultata o pitanju prepoznavanja elemenata menadžmenta znanja

Faktor koji pokreće inovacije, unapređenje sistema i funkcionalnost procesa u organizaciji je znanje. Znanje koje postoji u bazama i arhivama organizacije u mnogo manjoj meri utiče na poslovni uspeh od onog znanja koje imaju zaposleni. Zbog navedenog je izrazito bitno da svi članovi organizacije budu svesni koliko je tim znanjem značajno upravljati.

Rezultati, koji su grafički prikazani na slici 6, ukazuju da je neophodna aktivnost koja će podići svest zaposlenih o značaju znanja, posebno znanja koje oni poseduju. Zašto ova statistika nije zadovoljavajuća? Upravo zato što postoji mogućnost da se iza vrednosti 38% skriva mnoštvo kreativnih i inovativnih rešenja i ideja, koje bi promenile poslovni rezultat organizacije.

Jedan od bitnijih zadataka menadžmenta ljudskih resursa je isticanje znanja kao jedne od suštinskih vrednosti koje poseduje ljudski kapital. Ovaj pristup podržava i Nonaka (1998), koji smatra da se kreiranje znanja stavlja tačno tamo gde treba da bude – u sam centar strategije ljudskih resursa organizacije. Sve aktivnosti na upravljanju ljudskim resursima u organizaciji trebaju biti usmerene ka implementaciji menadžmenta znanja i stvaranju 'radnika znanja', terminu koji je prvi put upotrebio Drucker, stavljajući u centar interesovanja organizacija ono što znaju (*know*), a ne ono što poseduju (*own*).

2.4.3.2 Nedovoljno korišćenje znanja direktno utiče na smanjenje poslovne dobiti

Istraživanje je pokazalo da čak 30% ispitanika ne smatra da nedovoljno korišćenje znanja direktno utiče na smanjenje poslovnog rezultata, dok se 70% ispitanika izjasnilo suprotno.



Slika 8 Grafički prikaz rezultata o pitanju uticaja korišćenja znanja na uspeh organizacije

Sve više organizacija stvara profit prodajući svoje ideje, tj. svoje znanje. Microsoft je najbolji primer koliko znanje opredeljuje poslovni rezultat organizacije, jer korisnicima prodaje programska rešenja nastala zahvaljujući znanju koje zaposleni u timu Microsoft-a poseduju.

Otpor prema deljenju i prihvatanju značaja znanja u organizaciji nije neobična i retka pojava. Slika 8 pokazuje da je većina ispitanika prihvatila znanje kao krucijalan element uspeha Mtel-a. Postavlja se pitanje, da li je moguće uspešno upravljati znanjem ukoliko svaki pojedinac u organizaciji ne prihvati i počne primenjivati ovaj koncept? Svakako da je to poželjno, jer u tom slučaju, govori se o kulturi organizacije, a ne samo o procesu koji se interno sprovodi. Prema istraživanju *KM Magazine* iz 2011. godine, autor Carl Frappolo (2003) ističe da je glavno pitanje kretanja ka strategiji znanja kreiranje kulture koja bi podržavala poverenje i saradnju.

Sve više se potvrđuje stav da jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje (*Davenport i Prusak, 2000*). Bitno je naglasiti da uspešna implementacija menadžmenta znanja u organizaciji ne podrazumeva samo prikupljanje znanja, već deljenje znanja i podsticanje svih zaposlenih da svoja znanja i iskustva podele sa organizacijom.

2.4.3.3 Stepem zastupljenosti razmene znanja u organizaciji

Najveći broj ispitanika (54%), smatra da razmena znanja i informacija među zaposlenima nije zastupljena u maloj meri. Ipak, 38% ispitanika nije zadovoljno ovim procesom, dok 8% čak smatra da proces razmene znanja i informacija uopšte ne postoji.



Slika 9 Grafički prikaz rezultata o pitanju zastupljenosti razmene znanja

Posvećenost učenju i širenju znanja kroz organizaciju nije samo uslov za stvaranje konkurentne prednosti, već je preduslov za trajni i održivi uspeh (*Tsai, Yen i Huang, 2007*).

Postoji više naučnih pristupa koji definišu faktore koji utiču na deljenje znanja. Po Garfield-u (2006), postoji deset razloga koji objašnjavaju zašto zaposleni ne dele znanje, a jedan od njih je svakako i nedostatak motivacije. Polazeći od stava da se faktori motivacije razlikuju kod pojedinaca, zaključuje se da je najefikasnije primeniti individualni pristup, tj. definisati koji su to faktori koji pojedinca u timu pokreću da svoje znanje deli. Na primer, priznanja i nagrade su faktori koji mogu motivisati jednog pojedinca, dok je za drugog pojedinca pomoć kolegama najizraženiji faktor motivacije. U vezi s tim, istraživanja Cabrera i Cillins-a (2006) pokazuju da evaluacije i priznanja, u vezi sa deljenjem znanja, mogu indirektno ukazati zaposlenom da se deljenje znanja u organizaciji vrednuje i ceni i biti značajan faktor motivacije.

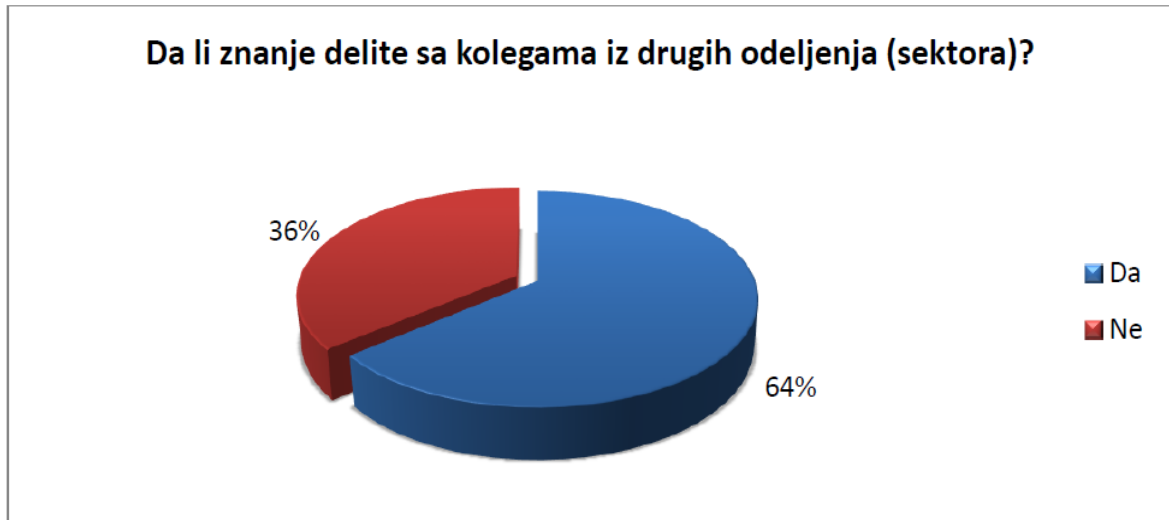
Postavlja se pitanje, koji su to faktori koji sprečavaju pojedinca da deli znanje sa kolegama? Pre svega, deljenje znanja za pojedinca može značiti gubitak moći i propuštanje prilike za unapređenje. Takođe, nepoverenje u timu, neefikasan informacioni sistem i organizacija koja ne vrednuje znanje su značajne prepreke koje opredeljuju pojedinca da znanje zadrži za sebe.

Stav Lin-a (2008) se temelji na principu da je motivacija zaposlenih, ostvarena kroz dobru organizacionu strukturu i kulturu ključ za nesmetan tok znanja u organizaciji. Slika 9 prikazuje da 38% ispitanika ima barijeru da deli znanje ili vidi tu barijeru u timu, što se jako negativno može odraziti na učinak tima i poslovni rezultat organizacije, a problem najverovatnije predstavlja organizaciona kultura koja nema pravilno implementiran menadžment znanja. Zbog navedenog, neophodno je povećati stepen motivacije ispitanika, a pošto se radi o manjim timovima (odeljenje prodaje i tehnike), poželjno je primeniti individualni pristup identifikacije faktora motivacije. Bez obzira kakav se sistem motivacije sprovodi, bitno je naglasiti da mora biti pravedan i ne sme favorizovati pojedince.

Ovom pristupu je neophodno dodati i funkciju odeljenja ljudskih resursa, koji imaju značajnu ulogu u usmeravanju zaposlenih i najbitnije, u pružanju podrške i podsticaja zaposlenim. Zbog navedenog, potrebna su značajna ulaganja i razvijanje programa koji će motivisati zaposlene da znanje šire.

2.4.3.4 Učestalost deljenja znanja između više sektora

Najveći broj ispitanika, od 64%, znanje deli i sa kolegama iz drugih odeljenja, ali za 36% ispitanika, razmena znanja sa drugim odeljenjima nije intenzivna.



Slika 10 Grafički prikaz rezultata o pitanju razmene znanja između sektora

Slika 10 prikazuje da stepen razmene znanja, po rezultatima istraživanja, nije visok, postoji ohrabrenost činjenicom da je od 2011. godine organizovano više treninga koji su imali za cilj da ojačaju komunikaciju u timovima, između timova i da stvore integrisan tim. Stvaranje integrisanog tima odeljenja prodaje i odeljenja tehnike je ideja koja je nastala zahvaljujući naporima ovih timova da u R.J. Trebinje pronađu način da maksimiziraju poslovni rezultat.

Iako čak 64% ispitanika smatra da saradnja između odeljenja može biti intenzivnija, smatramo da je Mtel na dobrom putu da reši ovo pitanje, upravo zato što postoji jaka inicijativa i želja zaposlenih da se saradnja dovede na najviši nivo.

2.4.3.5 Aktivnosti deljenja znanja u organizaciji

Istraživanje je pokazalo da 62% ispitanika informacije i znanje sa kolegama razmenjuje kroz svakodnevne poslovne aktivnosti, 20% to čini kroz 'brainstorming' sastanke, a 18% kroz neformalan razgovor.



Slika 11 Grafički prikaz rezultata o pitanju načina razmene informacija

Opstanak organizacije na tržištu direktno zavisi od inovacija, što zahteva aktivno korišćenje informacija i upotrebu znanja svih zaposlenih. Razmena znanja podstiče kreativnost, a upravo je kreativnost najčešći pokretač inovacija. Postoji više preporuka menadžera o aktivnostima kroz koje bi zaposleni trebali deliti znanja, a većina podržava praksu deljenja znanja na poslu kroz jasno definisane planove. Svrha ovih aktivnosti jeste kreiranje sredine u kojoj bi svaki pojedinac trebao prihvatiti deljenje znanja kao dužnost kroz koju doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije, ali i ličnih ciljeva.

Slika 11 grafički prikazuje da zaposleni u organizaciji Mtel znanje najčešće dele kroz svakodnevne poslovne aktivnosti. Po Dexter-u (2008), zaposleni najčešće najviše uče od kolega koji imaju više iskustva u poslu i to kroz svakodnevne poslovne procedure. Benefit ove forme deljenja znanja je u stvaranju organizacione kulture koja podržava menadžment znanja, ali i to što omogućava da članovi tima automatski primenjuju naučeno i da intenzivno sarađuju dok uče.

Mtel podržava 'Brainstorming' sastanke u cilju rešavanja tekućih poslovnih problema, ali i u cilju identifikovanja novih poslovnih mogućnosti i generisanja ideja. Ovi sastanci su odlična prilika da zaposleni otvoreno razgovaraju o raznim pitanjima, razmenjuju znanja, stavove, iskustva, razvijaju ideje i inovacije. Redovni 'brainstorming' sastanci nisu ustaljena aktivnost, a zbog svojih brojnih benefita, preporuka je da što skorije to postanu.

2.4.3.6 Stav prema stalnom usavršavanju na radnom mestu

Jedan od ciljeva istraživanja je i utvrđivanje stava ispitanika prema učenju i usavršavanju. Na pitanje: Da li smatrate da je stalno usavršavanje na radnom mestu (obuke, treninzi, uputstva) bitno za razvoj Vaše karijere i poboljšanje učinka na radu? 80% zaposlenih je odgovorilo afirmativno, a 20% negativno.



Slika 12 Grafički prikaz rezultata o pitanju stava prema stalnom usavršavanju na radnom mestu

Ako se kaže da jedna organizacija vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital organizacije predstavlja njen IQ (koeficijent inteligencije), onda ni malo ne čudi činjenica da organizacije sve više pažnje posvećuju treningu i učenju svojih zaposlenih (Đorđević-Boljanović, 2009). Organizacije ne mogu dugo bazirati svoje poslovanje i razvoj na postojećim informacijama i znanjima, već ih moraju stalno inovirati i obogaćivati, kako bi mogli u što kraćem roku adekvatno odgovoriti na promene iz okruženja (Jovanović, 2005).

Rezultati istraživanja, prikazani na slici 12, prikazuju da je pristup organizacije učenju zadovoljavajući. Zaposleni imaju priliku da često prisustvuju stručnim obukama, ali i treninzima koji se tiču usavršavanja veština. U vezi s ovim radom, jako su bitne radionice namenjene timovima tehnike i prodaje, koje imaju za cilj da integrišu znanja radi unapređenja poslovnog rezultata. Svrha ovih interaktivnih radionica jeste planiranje zajedničkih aktivnosti kako bi se ostvarile prodajne norme, gde zaposleni izlažu ideje i predloge kako bi ostvarili sledeće ciljeve:

1. Ispunjenje mesečnih i godišnjih prodajnih normi;
2. Poboljšanje korisničkih servisa;

3. Unapređenje internih procesa i procedura;
4. Podsticanje komunikacije među zaposlenim u različitim odeljenjima i dr.

Kroz dosadašnju analizu rezultata istraživanja, rad se bazirao na proces deljenja znanja, ali je u ovoj fazi cilj naglasiti značaj stvaranja znanja. Stvaranje znanja je preduslov, ne samo za implementaciju menadžmenta znanja, već i za opstanak organizacije na tržištu. Znanje je vitalna imovina organizacije, faktor koji stvara proizvod, uslugu, inovaciju, konkurentsku prednost i održivi uspeh. Ovaj se stav potvrđuje kroz činjenicu da su neke od najvećih organizacija danas, kao što su Microsoft, Ford, Apple, Samsung i dr, postale ono što jesu zahvaljujući znanju i inovativnosti (Mašić, 2009). Kompjuterska kompanija Del (Dell) veruje da tajna njenog kontinuiranog uspeha leži u timskom radu i mogućnosti koja se pruža svakom članu tima da uči i da se razvija.

Od ispitanika je zabeležen i odgovor na pitanje da li organizacija pruža zaposlenim uslove za stalno usavršavanje. Čak 85% zaposlenih smatra da organizacija pruža dovoljno prilika za učenje. Tokom godine, organizuju se brojni treninzi, koje vode eksterni konsultanti, ali i radionice koje organizuju same poslovnice. Cilj radionica nije samo to da zaposleni steknu znanja, već da razgovaraju u načinima primene tih znanja i što je najbitnije, da prihvate da su svi deo jednog tima i da ih veže ista misija. Po istraživanju Erasmus Univerziteta, zaposleni u timu rado dele znanja, jer imaju uverenje da ih veže zajednički cilj (Erasmus University Rotterdam, 2005).

2.4.3.7 Formalno nagrađivanje postignutih rezultata i zalaganja pojedinaca

Kada je reč o sistemu nagrađivanja, ispitanici imaju sledeća stavove: 22% smatra da postoji pravedan sistem, 32% smatra da sistem favorizuje pojedince, a čak 46% ispitanika je mišljenja da je sistem loše koncipiran.



Slika 13 Grafički prikaz rezultata o pitanju sistema nagrađivanja

Kada sistem nagrađivanja ili stimulacija postoji, jako je bitno da bude jasan i pravedan, u suprotnom, može izazvati samo negativne efekte. Samo na taj način može ostvariti svoju svrhu, a to je da motiviše zaposlene da postižu dobre rezultate. Kada je u pitanju učenje i deljenje znanja, sistem nagrađivanja mora biti koncipiran tako da maksimalno podržava i promoviše pomenute aktivnosti.

Teoretičari poput Thompson-a (1999), fokusiraju se na stav da zaposleni shvataju stimulacije kao sredstvo kontrole u rukama menadžmenta, koje smanjuje njihovu autonomiju. Iako faktor motivacije može biti različit, Locke (1980) je istraživanjem zaključio da baš novčane nagrade povećavaju poslovni učinak za oko 30% tj. više od ijednog drugog proučavanog sredstva motivacije. Stimulativna nagrađivanja mogu imati pozitivne efekte, u smislu jačanja individualnog zalaganja pojedinca, samo ako su dobro koncipirana i ako postoji dobro dizajniran sistem. Ono što je najbitnije je da ovaj sistem podstiče zaposlene da deluju kao tim, da prate timski rezultat, jer će na taj način postojati znatno intenzivnije deljenje znanja.

Da li je preporučljivije primeniti grupni ili individualni pristup nagrađivanju, posebno u prodajnim timovima sa mesečnim normama (*target*), ostavljamo kao otvoreno pitanje koje bi moglo biti predmet nekih budućih istraživanja.

2.4.3.8 Uloga informacionih tehnologija u stvaranju, čuvanju i širenju znanja

Na pitanje u kojoj meri informacione tehnologije podržavaju stvaranje, čuvanje i širenje znanja kroz organizaciju, nešto više od polovine (56%) ispitanika je odgovorilo da podržavaju

u velikoj meri, a 44% ispitanika smatra da postojeći IT sistemi nisu zadovoljavajući za ovu svrhu.



Slika 14 Grafički prikaz rezultata o pitanju upotrebe informacionih tehnologija

Uloga tehnologije u širenju i deljenju znanja, učenju i unapređivanju znanja, organizovanju postojećeg i prikupljanju novog znanja je veoma važna (Đorđević – Boljanović, 2009). Tačna je činjenica da informacione tehnologije omogućavaju deljenje znanja, ali je stav i volja zaposlenih da znanje dele, ključni faktor (Yang, 2008). Tehnologija, sama po sebi, ne može biti od velike koristi. Tek one organizacije koje ulažu u informacione tehnologije da bi olakšali tok znanja kroz organizaciju, mogu reći da 'pametno' investiraju. Iz navedenog se može zaključiti da informacione tehnologije u organizaciji Mtel imaju svrhu, jer ih većina zaposlenih aktivno koristi, ali 44% zaposlenih, kako je i prikazano na slici 14, smatra da su nezadovoljavajući. Ako organizacija investira u informacione tehnologije, jako je bitno da zaposleni i organizacija imaju benefit u vidu olakšanog sticanja, deljenja i čuvanja znanja.

Iako je menadžment znanja mnogo više od tehnologije (Davenport i Prusak, 2000), zahteva podršku tehnologije da bi se znanje što efikasnije širilo i primenjivalo u timovima, između timova u organizaciji, između organizacije i partnera, dobavljača, korisnika i dr. Ukoliko razvoj i upotreba informacionih tehnologija bude napredovala, posebno tehnologija koju smo doveli u vezu sa deljenjem znanja, utoliko to može predstavljati osnovu za potpunu primenu programa menadžmenta znanja (Boljanović, 2009).

Kada je reč o postojećim informacionim tehnologijama kojima se služe zaposleni u Mtel-u, bitno je pomenuti da postoji platforma gde se informacije čuvaju, razmenjuju i svakodnevno ažuriraju. Platforma pruža zaposlenim uvid u sve promene i dopune o radnim procedurama, dakle više je informativnog karaktera. Kada zaposleni žele da podele svoje znanje sa kolegama iz svog odeljenja, ali i iz drugih odeljenja, to moraju učiniti kroz usmenu komunikaciju ili email, jer još uvek ne postoji forum zaposlenih. Usmena komunikacija je poželjna, međutim, kako informacione tehnologije postoje u organizaciji, poželjno je njihovo razvijanje i podsticanje zaposlenih da ih intenzivno koriste.

U slučaju upotrebe informacionih tehnologija u službi sticanja znanja, sistem omogućava zaposlenim da se upoznaju sa aktuelnim odlukama i procedurama, ali ne i šire od toga. Čuvanje znanja je proces obezbeđen jako stabilnom bazom. Preporuka je intenziviranje upotrebe informacionih tehnologija u funkciji deljenja i sticanja znanja, što se može postići kroz dizajn interaktivnog portala i promovisanjem njegove upotrebe.

3. PROCES IMPLEMENTACIJE PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA

Menadžment znanja je šansa da organizacija, preduzimajući aktivnosti zasnovane na znanju, postigne efikasnost i kvalitet u poslovanju, zadovoljstvo svojih klijenata i razne benefite za samu organizaciju kao posledice poboljšanja i unapređenja procesa donošenja kvalitetnih poslovnih odluka. Radi boljeg razumevanja i jednostavnije primene, konceptu menadžmenta znanja je potrebno pristupiti kao procesu koji je šansa organizaciji da obezbedi održivi poslovni uspeh. Mišljenja smo da se definisanjem faza u procesu implementacije menadžmenta znanja, obezbeđuju smernice čijim praćenjem se mogućnost neuspele implementacije navedenog programa, svodi na minimum. Jedan od ciljeva našeg rada je definisanje okvirnih faza u procesu realizacije pomenutog procesa i shodno tome, jedan deo rada će biti posvećen definisanju i određivanju svrhe i zadataka ovih faza.

3.1 Faze u procesu implementacije programa menadžmenta znanja

Faze koje su identifikovane u procesu implementacije programa menadžmenta znanja su:

- FAZA 1: Procena trenutnog stanja;
- FAZA 2: Definisane ciljeva programa;
- FAZA 3: Priprema organizacije za promenu;
- FAZA 4: Planiranje i realizacija programa;
- FAZA 5: Merenje efekata programa;

Bitno je napomenuti da postoji više načina na koje se može pristupiti realizaciji programa menadžmenta znanja i da ne postoji univerzalno rešenje koje garantuje uspeh. Dakle, radi se o opštim smernicama i procesima koje svaka organizacija mora prilagoditi svojoj organizacionoj kulturi. Organizacija može kupiti program menadžmenta znanja koji koristi IBM ili 3M, a da ne uspe da ga implementira na pravi način, što znači neuspeh.

Ipak, postoje brojna tumačenja i analize autora na temu faktora koji direktno i u najvećoj meri utiču na uspešnosti programa menadžmenta znanja. Istraživanje autora Heisinga i Vorebecka

iz 2001. godine, sprovedeno među nemačkim Top 1000 i evropskim Top 200 kompanija, jasno je izdvojilo faktore koji utiču na uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja, i to: organizacionu kulturu, eksterne faktore, informacione tehnologije, motivaciju zaposlenih i promociju programa menadžmenta znanja koju obavlja top menadžment. Nešto kasnija istraživanja autorke Đorđević – Boljanović iz 2009. godine, bave se detaljnijim teorijskim definisanjem menadžmenta znanja, a posebno istraživanjima navedenih faktora na prostorima Srbije, ali i naglašavanjem uloge kontrole u procesu implementacije programa menadžmenta znanja. Autorka naglašava da je, zbog činjenice da uspeh ili neuspeh jedne faze uslovljava uspeh ili neuspeh iduće, uloga kontrole u nadgledanju, oceni, merenju i poboljšanju različitih aktivnosti u organizaciji, sa ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno, utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja organizacije. Od suštinskog je značaja da organizacija pre i u toku implementacije programa menadžmenta znanja, posveti punu pažnju navedenim faktorima, u cilju što efikasnijeg pristupa upravljanju znanjem kroz ostvaren balans između ljudskog faktora i tehnologije, što je kompleksan, ali i izazovan zadatak za organizacije.

Kako je tema rada vezana za konkretne metode u implementaciji menadžmenta znanja, u nastavku rada, biće analizirane faze u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, čije razumevanje je neophodno pre pristupanja samim metodama.

3.1.1 Procena trenutnog stanja

Kao inicijalna aktivnost u procesu implementacije menadžmenta znanja navodi se procena trenutnog stanja koja ima za cilj da ustanovi u kojoj se meri menadžment znanja u okviru organizacije primenjuje. Rezultati navedene procene su relevantne informacije koje su temelj za donošenje odluka o daljem toku implementacije menadžmenta znanja. Proceni se može pristupiti na više načina, a najzastupljeniji su: ankete, razgovori sa zaposlenima, menadžerima, korisnicima ili posmatranje timova, gde je razlika u realizaciji, ne u efikasnosti i pouzdanosti. Glavni zadatak procene trenutnog stanja je utvrđivanje tekućih problema, kako bi se u idućoj fazi mogli identifikovati ciljevi programa vezani za otklanjanje ovih nedostataka i prepreka na putu razvoja menadžmenta znanja u organizaciji.

Bitni elementi svake procene koja ima za cilj određivanje “zrelosti” menadžmenta znanja u organizaciji su zaposleni, procesi, tehnologija, liderstvo i organizaciona kultura, tj. mera u kojoj svaki od navedenih elemenata podržava razvoj programa menadžmenta znanja (Wong i Aspinwall, 2004). Većina autora zauzima isti stav po pitanju uticaja navedenih elemenata na uspeh programa menadžmenta znanja, a to je postojanje visokog stepena međuzavisnosti rezultata programa menadžmenta znanja i ovih elemenata. U praksi su navedeni elementi česti predmeti istraživanja koja imaju za cilj da utvrde stepen uspešnosti implementacije menadžment znanja u organizaciji.

3.1.2 Definisane ciljeva implementacije programa menadžmenta znanja

Pre nego što se izvrši izbor alata i metoda za implementaciju programa menadžmenta znanja i definišu se neophodni procesi za realizaciju, potrebno je da se stvori vizija krajnjih efekata koje će ovaj proces proizvesti, tj. da se formulišu jasni ciljevi. U svrhu definisanja odgovarajućih ciljeva navedenog programa, potrebno je identifikovati i istražiti poslovne probleme i nedostatke koji zahtevaju rešenje, a koji su najčešće i prvi impuls koji iniciraju navedeni program.

U ovoj fazi je poželjno definisati kratkoročne i dugoročne ciljeve, gde kratkoročni ciljevi omogućavaju praćenje razvoja i proveru realizacije programa, a dugoročni ciljevi se odnose isključivo na željene ishode programa. U tom smislu, kreiraju se ciljevi na strateškom i operativnom nivou. Pristup implementaciji menadžmenta znanja u organizaciji mora imati strateške razmere, što podrazumeva definisanje uloge znanja u procesu ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Strateški ciljevi menadžmenta znanja predstavljaju konkretne dobiti koje će implementacija programa menadžmenta znanja doneti organizaciji i njenim partnerima. S druge strane, ciljevi na operativnom nivou, kao kratkoročni ciljevi, imaju zadatak da osiguraju da će strateški ciljevi programa menadžmenta znanja biti ostvareni. Navedeni ciljevi mogu biti formulisani na više načina, ovisno od problema koji organizacija želi da reši, na primer:

- Identifikovati ključna znanja u timu;
- Promovisati politiku deljenja znanja u timovima;
- Promovisati upotrebu tehnologije u službi razmene, deljenja i čuvanja znanja;

- Identifikovati tacit znanja i preduzeti mere kako bi se konvertovala u eksplicitna, dostupna znanja;

Krajnji cilj programa menadžmenta znanja je optimizacija upotrebe znanja, kako bi se na najefikasniji način dosegli organizacioni ciljevi. Izazov je konstruisati hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste i ljudi i mašine na komplementarni način (*Davenport i Prusak, 2000*).

3.1.3 Priprema organizacije za promenu

Upravljanje znanjem nije isto što i upravljanje tehnologijom, što ovaj proces čini kompleksnijim. Pre svega, podrazumevaju se promene u organizacionoj kulturi i načinu na koji zaposleni doživljavaju i dele znanje koje poseduju ili razvijaju. Navedene promene mogu lako naići na otpor zaposlenih, međutim, uz pravilan pristup i dobar plan, negativni efekti mogu biti svedeni na minimum. Uvođenje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju, kao jednog od načina iniciranja promena unutar nje, zahteva ispunjenje velikog broja pretpostavki među kojima je i promena organizacione kulture, tj. "mentalnog sklopa" organizacije (*Drucker, 2002*).

Dok tradicionalna organizacija, koju karakteriše hijerarhija i akcenat na proizvodnji, postaje deo prošlosti, savremena organizacija se okreće znanju kao ključnom resursu, sa korisnikom u centru interesovanja i umreženim timovima koji blisko saraduju kako bi ostvarili strateški cilj organizacije. U novoj, ekonomiji znanja, najuspešnije su kompanije koje su bogate nevidljivom imovinom, tj. informacijama i znanjem koje poseduju, za razliku od sirovina u tradicionalnom smislu, koje gube na značaju. Takva organizacija, poznata kao organizacija "*all brains, no body*" je u dijametralnoj suprotnosti sa tradicionalnom organizacijom tzv. "*small brain, large body*", organizacijom industrijskog doba (*Dalkir, 2005*). U jednom intervjuu za *Economist* 2001, Piter Drucker naglašava ulogu znanja u današnjoj ekonomiji konstatacijom 'znanje je sve'. Iduća etapa u razvoju društva, po Drucker-u, je razvoj društva znanja, gde je znanje centralni resurs, a radnik znanja najveća vrednost organizacije.

O značaju organizacione kulture za program menadžmenta znanja svedoče i rezultati obimnog istraživanja sprovedenog 2000. godine između nemačkih TOP 1000 i evropskih OP 200

kompanija (*Heising i Vorbeck, 2001*). Rezultati navedenog istraživanja pokazuju da se 47,1% ispitanika složilo da korporativna kultura najviše doprinosi uspehu menadžmenta znanja (struktura i eksterni uslovi 29,8%, informacione tehnologije 27,9%, motivacija i kvalifikacija osoblja 27,9, promocija od strane top menadžmenta 26,9%), što je svakako u skladu sa posebnim hipotezama, postavljenim u radu. Da bi zaposleni bili ohrabreni da inkorporiraju principe programa menadžmenta znanja u svakodnevne aktivnosti, organizacija mora preduzeti korake koji će biti orijentisani na naglašavanju benefita ovog programa. Da bi ukazalo na konkretnu dobit, znanje mora biti direktno povezano sa faktorima koji predstavljaju određenu vrednost za zaposlene. Na primer, primena koncepta znanja se može dovesti u direktnu vezu sa finansijskom dobiti, inovacijama, benefitima za zaposlene i nekim nematerijalnim dobitima na koje je uvek dobro stavljati akcenat.

Glavne karakteristike organizacione kulture koja je spremna za uvođenje koncepta menadžmenta znanja su (*Nonaka, 1998*):

- Top menadžment koji kao glavnu imovinu organizacije vidi znanje i pokreće inicijative i podršku za procese menadžmenta znanja;
- Organizacija fokusirana na razvoj i eksploataciju znanja koje poseduje;
- Jasno definisane tehnike i procesi menadžmenta znanja;
- Kreiranje, deljenje i upotreba znanja kao prirodan deo organizacionih procesa i sastavni deo svakodnevnih radnih procesa;
- Saradnja, a ne takmičenje grupa unutar organizacije;
- Dostupnost znanja svima koji mogu da mu doprinesu ili da ga koriste
- Komunikacioni kanali i tehnološka infrastruktura koja ohrabruje aktivnosti menadžmenta znanja.

Danas, najviše pažnje privlači veza organizacione kulture i znanja sa gledišta procesa deljenja znanja. Sinergija izražena kroz odgovarajuće aktivnosti menadžmenta i adekvatnu tehničku podršku, je uslov za stvaranje organizacione kulture koja afirmiše razmenu znanja, što jeste bitan korak pri implementaciji menadžmenta znanja u organizaciju.

Samo uz postojanje međusobnog poverenja, motivacije, timskog duha, sistema nagrađivanja, entuzijazma i visokog nivoa kooperativnosti i tolerancije, ali i tehničkih sredstava koji olakšavaju protok znanja, možemo razviti organizacionu kulturu čije će prisustvo konačno opredeliti uspeh ili neuspeh deljenja znanja kroz organizaciju. Dakle, menadžment je taj koji mora pokrenuti inicijativu na strateškom nivou, ali ne poneti se diktatorski, već probuditi inicijativu u svakom zaposlenom ukazujući na sve pozitivne efekte koje ovaj proces proizvodi. Svrha implementacije programa menadžmenta znanja nije 'primorati ljude da se ponašaju onako kako se ne žele ponašati', već uveriti ljude zašto je navedeni program povoljan za njih, za organizaciju, za korisnike i poslovni rezultat. S tim u vezi, u radu se dokazuje osnovna hipoteza, po kojoj navedeni organizacioni faktori značajno utiču na poslovne rezultate organizacije.

U svakom novom procesu, cilju ili inicijativi, zaposleni mora znati 'Gde sam ja u tome?', što znači, želi znati razlog zašto je upravo taj cilj organizacije i njen/njegov cilj, tj. zaposleni celo vreme pokušavaju da se identifikuju sa strateškim ciljevima organizacije, a menadžeri ne smeju zaboraviti da im u tome pomognu. Zadatak menadžmenta u ovom kontekstu nije jednostavan. Ne postoji odluka ili pismena procedura koja može u trenutku transformisati stavove, norme i ponašanja zaposlenih i stvoriti radnike znanja. Nonaka (1998) naglašava da su malobrojni oni koji nemaju poteškoće pri deljenju znanja, svesno ili nesvesno.

Pojava da zaposleni nerado dele znanje sa kolegama nije neuobičajena i retka, ali isto tako, nije ni nerešiva. Zbog toga, isticanjem prednosti procesa deljenja znanja za pojedinca, menadžeri velikim delom utiču na navedeni problem, a neke od prednosti prikazane su na slici 15.



Slika 15 Neke od prednosti procesa deljenja znanja

Česta prepreka deljenju znanja u timu je i činjenica da organizacije sprovode individualne procene radnog učinka (koje ne podržavaju operativne ciljeve programa menadžmenta znanja). Navedena praksa proizvodi tzv. ponašanje "Znanje je moć" koje je direktna prepreka deljenju znanja i razvoju organizacione kulture koja favorizuje program menadžmenta znanja. Zamena takvog stava u stav koji bi glasio 'Moć je u razmeni znanja' ne može se desiti preko noći (Đorđević – Boljanović, 2008).

Promena organizacione kulture podrazumeva promenu stavova, uverenja, praksi, rutine i s toga ne može biti izvedena velikom brzinom. Na osnovu izučavanja raspoložive literature (Ribiere i Stankosky, 2005), u tabeli 1 navode se stavovi više autora koji se tiču elemenata organizacione kulture čije prisustvo se smatra podsticajnim za razvoj programa menadžmenta znanja u organizaciji.

Tabela 1 Najbitniji elementi organizacione kulture koji utiču na program menadžmenta znanja

Elementi organizacione kulture	Autor
Vidljiva podrška menadžmenta, jasno definisani ciljevi, visok nivo poverenja, timsko liderstvo, deljenje nagrada;	Kinsey Goman (2002)
"8 Cs": <i>Connectivity</i> (povezanost), <i>Content</i> (sadržaj), <i>Culture</i> (podrška menadžera, poverenje), <i>Community</i> (kolektiv) <i>Cooperation</i> (saradnja), <i>Capacity</i> (sposobnost), <i>Commerce</i> (poslovanje), <i>Capital</i> (kapital);	Rao (2002)
Saradnja, komunikacija, kreativnost, snaga, entuzijizam, poverenje, sinergija, deljenje, otvorenost, pozitivan stav, uključenost;	Hubert (2002)
Poverenje, strateški cilj, organizacioni dizajn, kapacitet za učenje	Rolland i Gauvel (2000)
Visoko razvijena solidarnost i socijalizacija, poštenu procesi i rezultati, afirmacija rada zaposlenih;	Goffe i Jones (1998) Smith i McKeen (2003)

Kao što možemo zaključiti iz analize prikazane tabele (Kinsey i Goman, 2002; Rao, 2002; Hubert, 2002; Rolland i Gauvel, 2000; Goffe i Jones, 1998, Smith i McKeen, 2003), organizaciona kultura je najznačajniji element koji oblikuje proces implementacije menadžmenta znanja. Zbog navedenog stava, najpre je neophodno preduzeti korake kako bi organizaciona kultura podržala radnike znanja, pa se posvetiti stvaranju procesa koji će menadžment znanja dugoročno implementirati u sve procese organizacije.

3.1.4 Planiranje i realizacija programa menadžmenta znanja

U trenutku kada je utvrđeno trenutno stanje, kada su stvoreni neophodni uslovi, a ciljevi definisani, vreme je da organizacija pripremi plan implementacije programa menadžmenta znanja i krene sa realizacijom.

U praksi, ni jedan početni plan nije najoptimalniji, ni jedna prva realizacija nije jednostavna i efikasna. Za očekivati je da će vremenom organizacije modifikovati svoj plan implementacije. Na primer, ukoliko određeni metod implementacije programa menadžmenta znanja nije dobro prihvaćen od strane zaposlenih, logično je da će organizacija doneti odluku da isključi taj metod i zameni ga adekvatnijim.

Pre nego što proces planiranja bude pokrenut, neophodno je prisustvo potpune posvećenosti menadžmenta ciljevima ovog programa. S druge strane, organizacija mora biti upoznata sa činjenicom da realizacija navedenog programa najčešće zahteva određena materijalna ulaganja. Koliko god se implementacija ovog programa organizaciji činila urgentnom, realizacija ne sme biti izvedena prebrzo, jer postoje velike šanse da se povuku pogrešni potezi ili da zaposleni izgrade negativnu svest o ovom programu.

U toku faze planiranja nameću se određene dileme (*Slavković, 2006*). Prva dilema je:

- Da li implementaciji programa menadžment znanja pristupiti stihijski? – Manje planski pristup.

Ovaj pristup zahteva formalno deklarisanje rukovodstva za sprovođenje programa, usvajanje programa i njegovo sprovođenje putem "prirodne" saradnje između zaposlenih po osnovu participacije u raznim projektima. Dakle, zaposleni dobiju preporuke i smernice menadžera u smislu ponašanja koje treba da usvoje da bi podržali konkretne aktivnosti menadžmenta znanja u organizaciji. Veliki nedostatak ovog pristupa je to što je teško ispratiti koji zaposleni u potpunosti primenjuje navedene preporuke i smernice, koji to radi delimično, a koji to ne radi uopšte. Dakle, kada govorimo o pojedincima, ne prati se lični doprinos razvoju programa menadžmenta znanja, već se prate timovi ili grupe zaposlenih. Učinkovitost implementacije programa se meri kroz stepen sposobnosti organizacije da uspešno ostvari zadate ciljeve, a u ovom slučaju, akcenat je na operativnim ciljevima.

- Da li implementaciji programa menadžmenta znanja pristupiti kao dugotrajnom projektu? – Više planski pristup.

Drugi pristup se zasniva na shvatanju programa menadžmenta znanja kao vremenski neograničenog projekta (projekat je uvek vremenski ograničen, ali u radu je polazna pretpostavka drugačija). Zamisao je da se projekat menadžmenta znanja odvija paralelno s drugim (vremenski ograničenim) projektima. Razlika u odnosu na prvi pristup je u odgovornosti, tj. u prvom pristupu niko nije direktno odgovoran za uspeh ili neuspeh realizacije programa, a u ovom, više planskom pristupu, imenuje se jedna ili više odgovornih osoba na poziciju menadžera znanja. Prednost ovog pristupa je to što menadžer znanja

upravlja realizacijom programa i ukoliko primeti da proces implementacije ne ide željenim tokom, može blagovremeno preduzeti neophodne korektivne mere.

Jedan od ciljeva rada je naglašavanje značaja implementacije programa menadžmenta znanja na strateškom nivou i u skladu s tim se zaključuje da je poželjno primeniti drugi pristup koji posmatra navedeni program kao kontinuiran proces, a ne privremenu praksu.

Druga dilema u procesu planiranja implementacije i realizaciji programa odnosi se na pitanja:

- Da li program menadžmenta znanja implementirati postepeno, sektor po sektor?

U ovom slučaju se određuje jedan sektor (npr. sektor prodaje) koji će prvi krenuti sa implementacijom programa menadžmenta znanja. U najidealnijem slučaju, šef sektora (npr. Šef sektora prodaje) preuzima ulogu menadžera znanja, što znači da je direktno odgovoran za razvoj i implementaciju programa menadžmenta znanja u svom sektoru. Naglašeno je da je navedena situacija najidealniji slučaj, a u prilog ovoj tvrdnji ističe se stav po kojem će zaposleni radije prihvatiti svaku promenu ukoliko istu promovise i vodi osoba kojoj veruju, s kojom imaju dugoročnu saradnju tj. njihov direktni nadređeni. S druge strane, šefovi sektora najbolje poznaju snage i slabosti svojih timova, pa shodno tome mogu aktivno učestvovati u procesu planiranja i implementacije navedenog programa. Može se zaključiti da je ovaj pristup sigurniji u smislu minimiziranja opasnosti da će se propusti u prvom ciklusu implementacije, koje je realno očekivati, odraziti na celu organizaciju, što bi izazvalo niz negativnih efekata. Takođe, u trenutku kada se primete prvi pozitivni efekti implementacije menadžmenta znanja u jednom sektoru i kada se prenese "dobar primer iz prakse", ostali sektori će mnogo lakše prihvatiti promenu i shvatiti je kao priliku, ne kao teret.

- Da li program menadžmenta znanja odmah implementirati kroz celu organizaciju?

U slučaju da se organizacija odluči primeniti navedeni pristup, pre same implementacije programa menadžmenta znanja, mora sprovesti detaljno planiranje i pripremu organizacije za značajnu promenu koja sledi. Ambiciozno je očekivati da će se program od samog početka razvijati po planu, jer će pažnja organizacije biti usmerena na sve sektore. Zbog navedenog, neće biti dovoljno vremena da se organizacija posveti specifičnim pitanjima ili problemima vezanim za različite sektore.

U fazi planiranja i implementacije, organizacija definiše specifične metode koje će koristiti u ovoj fazi. Osnovna podela navedenih metoda je na tehnološke i netehnološke, a detaljnije definisanje ovih metoda biće predstavljeno u nastavku rada. U zavisnosti od mogućnosti organizacije, poželjno je da postoji kontinuitet primene ovih metoda, kako bi se osigurali što bolji efekti programa.

Bitno je shvatiti da se zapravo ne radi o kratkotrajnom projektu, već o dugotrajnom procesu i praksi koju organizacija treba da usvoji i neguje kako bi upravljala svojim najznačajnijim resursom – znanjem.

3.1.5 Merenje efekata

Postojanjem sistema za merenje efekata programa menadžmenta znanja, obezbeđuje se održivost i kontinuitet razvoja programa u organizaciji. Međutim, u praksi je jako teško meriti efekte programa koji je predmet istraživanja. U početnim fazama implementacije, može se očekivati da će efekti biti mali, gotovo zanemarljivi. Vremenom, uz pravilan i istrajan pristup, prvi efekti će biti vidljivi u vidu:

- Profita;
- Konkurentske prednosti;
- Inovacija;
- Satisfakcije zaposlenih/kupaca;
- Bogatog organizacionog znanja i dr;

Kako je tema rada usmerena na metode za implementaciju menadžmenta znanja, bitno je napomenuti da trenutno postoji poteškoća u utvrđivanju efekata koje primena pojedinačnih metoda ostvaruje u pogledu rezultata programa. Dakle, nije jednostavno utvrditi da li *brainstorming* pokazuje bolje rezultate od *brainwriting*-a, kao specifičnih metoda u oblasti menadžmenta znanja. Ono što je svakako moguće pratiti je reakcija zaposlenih na primenu pojedinačnih metoda, npr. putem ankete ili formalnog/neformalnog razgovora sa zaposlenima.

Pitanje merenja efekata i definisanje efikasnog sistema za evaluaciju programa menadžmenta znanja, ističe se kao izazovna i atraktivna tema za neka buduća istraživanja u sferi menadžmenta znanja.

Ono što se ističe kao osnovna svrha i zadatak ove faze je usmeravanje programa menadžmenta znanja, na način da se kontinuirano identifikuju slabosti programa i daju predlozi za njihovo brzo otklanjanje, ali i da se mere i ističu svi pozitivni efekti s ciljem motivisanja zaposlenih. Dakle, ne postoji idealna formula za implementaciju menadžmenta znanja koja bi garantovala uspeh, svaka organizacija ima svoje specifičnosti i razlike u odnosu na drugu organizaciju. Zbog toga faza merenja efekata služi za oblikovanje i redizajn programa koji će po svojim metodama potpuno odgovarati organizaciji.

Pronaći idealan model nije lak zadatak, zahteva strpljenje i istrajnost, ali nudi održiv uspeh. Zbog toga, još jednom se ističe da bi dalja istraživanja oblasti merenja efekata menadžmenta znanja bila od suštinskog značaja prilikom procesa implementacije menadžmenta znanja u organizacijama.

Željeni rezultat ove faze je informacija – šta sve ne funkcioniše u programu, koje su poteškoće u realizaciji i koja je to dobra praksa koju treba preneti dalje. Upravo su ove informacije ključne za dalji, uspešan razvoj programa, slobodno se može reći i da ga direktno uslovljavaju. Savršen proces implementacije programa menadžmenta znanja je nešto što je teško ostvariti, ali je neophodno pronaći optimalan, proces 'po meri' organizacije.

Dalje, u radu, biće analizirane konkretne metode koje se primenjuju u procesu implementacije programa menadžmenta znanja.

3.2 Informacione tehnologije u procesu implementacije menadžmenta znanja

Kada je reč o tehnologiji kao sredstvu za lakšu i efikasniju primenu programa menadžmenta znanja, bitno je jasno definisati mesto i ulogu iste u procesu širenja, deljenja, unapređivanja, organizovanja postojećeg i prikupljanju novog znanja. Tehnologija zauzima veoma važnu ulogu u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, ali nikako nije i ne sme biti jedini faktor uspeha navedenog programa. Ljudi, informacione tehnologije, prakse i procesi, uz odgovarajuću organizacionu kulturu, stvaraju stub na kojem počiva uspeh programa menadžmenta znanja. Program implementacije menadžmenta znanja vođen isključivo upotrebom informacionih tehnologija ima slabe izgleda da proizvede promene kojima program teži i u praksi je često osuđen na propast.

Jedan od razloga je to što informacione tehnologije nisu najbolji način za širenje znanja kroz organizaciju, već se najčešće radi o podeli informacija. Navedenu tezu potvrđujemo i stavom autora Davenport-a i Prusak-a (2000) koji ističu da je menadžment znanja mnogo više od tehnologije, ali i da tehnologija (ili, kako je nazivaju „*techknowledge*“) predstavlja bitan deo menadžmenta znanja. Autori ukazuju da je upravo uloga ljudi krucijalna u primeni tehnologije u sferi menadžmenta znanja, te da je uloga tehnologije da omogući dostupnost znanja, kako dokumentovanog, tako i onog teže dostupnog – znanja u umovima pojedinaca u organizaciji. Navedeno je u skladu sa stavom autora Brown and Duguid (2000) koji ističu da mnogo manje znanja leži u tehnologiji, nego što zaista postoji u ljudima.

Može se izvesti zaključak da je prisustvo tehnoloških rešenja visoko poželjno u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, ali da je menadžment znanja nemoguće poistovetiti sa tehnologijom. Visoke investicije u informacione tehnologije ne obezbeđuju uspešnost programa, već kreiraju okruženje koje će omogućiti ljudima da stvaraju i dele znanje, što zapravo i jeste svrha informacionih tehnologija, kada govorimo o menadžmentu znanja (Sveiby, 2002).

Dalje u radu, biće opisane i identifikovane pojedinačne metode za implementaciju programa menadžmenta znanja, zasnovane na upotrebi informacionih tehnologija. Metode

implementacije programa menadžmenta znanja, zasnovane na upotrebi tehnologije, koje će biti opisane u nastavku rada, su:

- *Collaborative Virtual Environment* (Kolaborativna virtuelna okruženja);
- *Document Libraries (Document/Information/Knowledge Management System)*;
- Blogovi;
- Društvene mreže;
- *Voice-over-Internet Protocol (VOIP)*;
- *FAQ (Frequently Asked Questions)*;
- *Knowledge Portal*;

3.2.1 Collaborative Virtual Environment (Kolaborativno virtuelno okruženje)

Visok stepen saradnje geografski udaljenih timova postaje bitan aspekt poslovanja internacionalnih organizacija u 21. veku. Takmičenje na internacionalnom tržištu sve češće zahteva da organizacije formiraju virtuelne timove, sastavljene od zaposlenih koji žive i rade u različitim državama. Zaposleni se, u ovom slučaju, ne sastaju fizički, već komuniciraju i upravljaju poslovnim zadacima uz podršku koju pružaju informacione tehnologije. Uspeh ovog rešenja zavisi od mogućnosti sistema da zaposlenima omogući nesmetanu komunikaciju, deljenje znanja na istom jeziku, jednostavan pristup i brzu pretragu informacija. Ipak, mnogi autori naglašavaju da je poverenje između korisnika ovog sistema ključan element njegove uspešnosti (Haohui, 2012).

Danas, organizacije koriste kolaborativno virtuelna okruženja dizajnirana i prilagođena prema sopstvenim potrebama, pa se ovi sistemi mogu naći u raznim verzijama i sa raznim mogućnostima. Iako su jako pogodni za deljenje znanja, organizacije na našim područjima slabo koriste ova rešenja. Slika 16 prikazuje jedan primer korisničkog okruženja kolaborativnog sistema.



Slika 16 Primer izgleda jednog rešenja kolaborativnog virtuelnog okruženja

Na slici su prikazani korisnici (u vidu avatara) koji uz pomoć raznih tehnologija zajedno rade na zadatku. Iako se radi rešenju starijeg datuma, radi boljeg definisanja kolaborativnog virtuelnog okruženja, potrebno je spomenuti softversko rešenje, šire poznato kao *CVW (Collaborative Virtual Workspace)* ili kolaborativni virtuelni prostor, okruženje dizajnirano da olakša saradnju i protok znanja između članova tima. Virtuelni tim predstavlja grupu korisnika koji ostvaruju saradnju na određenom zadatku. Prednost ovog rešenja je mogućnost saradnje korisnika koji su dislocirani, tj. udaljeni jedni od drugih. Za korisnika *CVW* predstavlja zgradu sa nivoima i sobama, u okviru koje svaka soba omogućava komunikaciju i podelu dokumenata. *CVW* omogućava korisnicima da se nađu u istoj sobi, da razgovaraju koristeći *chat* ili audio/video sobe za konferencije, da dele tekst i URL-s jedni sa drugima (Rađunović i Popović, 2009).

Kolaborativna okruženja predstavljaju zanimljivo polje sa mnogo potencijala za interdisciplinarnu saradnju, posebno u oblasti menadžmenta, obrazovanja, informatike, psihologije, sociologije, arhitekture i urbanizma, kulturnih i medijskih studija, veštačke inteligencije i drugih (Kostić i Cvetković, 2011). Neke od povoljnosti korišćenja kolaborativnih rešenja su (Young, 2010):

- Organizacije bez problema saraduju sa ekspertima širom sveta;
- Minimizirani su putni troškovi;

- Omogućava korisnicima rad u njima najprihvatljivijem vremenu, kao i stalni pristup bazi znanja;

3.2.2 Document Libraries (Arhive dokumenata)

Brz i pojednostavljen pristup dokumentima je uslov za stvaranje efikasnog protoka informacija i znanja kroz organizaciju. *Document libraries* se prevodi kao biblioteka ili arhiva dokumenata, kako iz internih, tako i iz eksternih izvora, koju poseduje jedna organizacija, a mogu biti u vidu tekstualnih dokumenata, audio/video zapisa, PowerPoint prezentacija, slika i dr.

Kako i ranije navedeno, u osnovi stvaranja znanja leže informacije bez kojih znanje ne može postojati. Sistem upravljanja dokumentima (*Document Management System*) pruža mogućnost zaposlenima da sistematski pristupaju željenim dokumentima, dele ih, iz njih preuzimaju željene informacije i na taj način stvaraju znanje. Autor Cleveland (1995) naglašava da čak 80% informacija koje poseduje organizacije, proizilazi iz dokumenata u posedu organizacije. Upravo zato se sistem upravljanja dokumentima smatra jednim od bitnijih faktora poslovnog uspeha organizacija (*Chen, Snyman i Sewdas, 2005*).

Kreiranjem dokumenata, zaposleni prenose svoje informacije, ali takođe i interpretacije, zapažanja, zaključke, tako da se može reći da se na ovaj način ne prenosi isključivo eksplicitno znanje, već i prećutno, tacit znanje pojedinaca. Postavlja se pitanje da li se sistem upravljanja dokumentima može poistovetiti sa sistemom upravljanja informacijama i da li je, kao metod, dovoljan u procesu implementacije programa menadžmenta znanja? Direktna veza sistema za upravljanje dokumentima i informacijama je to što dokumenti, uz ispravan pristup, mogu postati većinski izvor informacija za organizaciju, pa ih je u tom smislu moguće poistovetiti. Međutim, jedina svrha dokumenata jeste da prenose informaciju, što nije slučaj sa sistemom za upravljanje informacijama, koji ostvaruje svoju svrhu jedino ukoliko pružanjem i povezivanjem informacija potrebnih korisniku sistema, daje kvalitetnu osnovu za stvaranje znanja. Dakle, razlika ova dva sistema je u njihovoj svrsi, usmerenju i zadatku. Davenport i Marchand (2000) ističu da je postojanje kvalitetnog sistema za upravljanje informacija imperativ pre nego što se pokrene bilo kakav proces upravljanja znanjem u organizaciji.

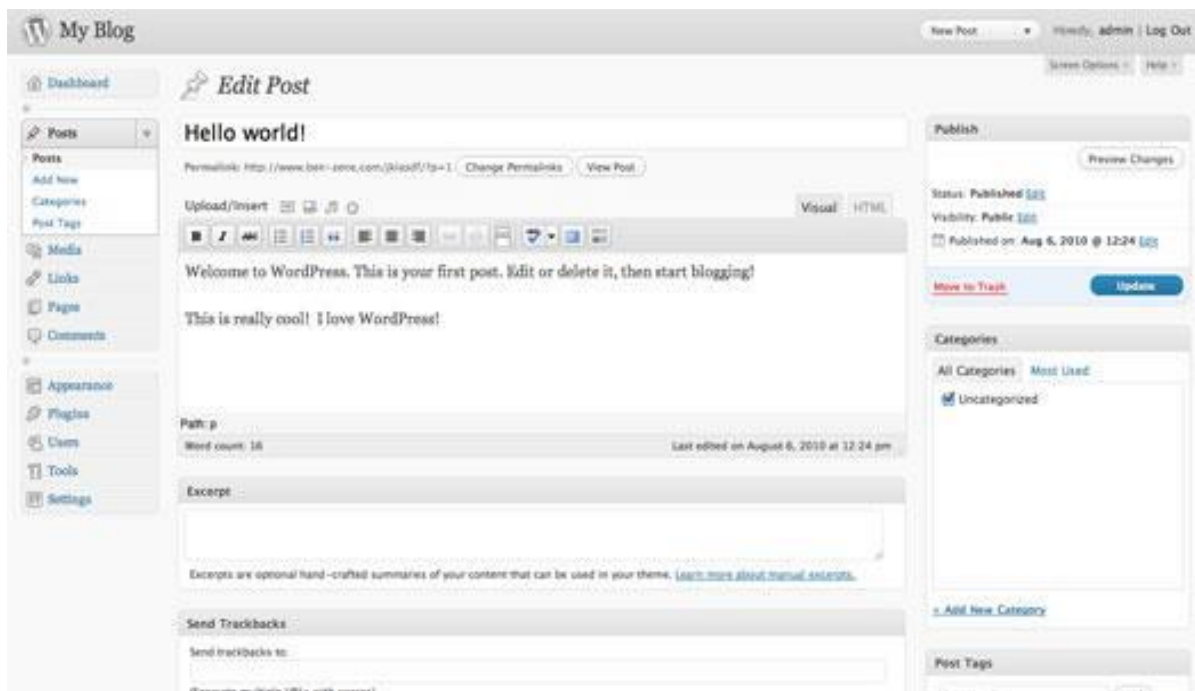
Da li sistem upravljanja dokumentima, kao metod, može biti dovoljan u procesu implementacije programa menadžmenta znanja? Moguće je zaključiti da uspešnost navedenog programa zavisi isključivo od balansiranog prisustva tehnoloških i netehnoloških metoda.

Znanje koje se ne koristi, ne može imati značaj za organizaciju. Zbog toga, da bi se stvorilo i održalo kolektivno znanje, zaposleni treba da ga dokumentuju. Upravo na ovaj način, stvara se dostupnost znanja za ostale zaposlene, a zadatak sistema za upravljanje dokumentima je da navedeni dokumenti budu dobro organizovani, kako bi im zaposleni u svakom trenutku mogli nesmetano pristupiti. Autori dokumenata u sistemu moraju uvek biti poznati, kako bi se stvorila tzv. 'mapa znanja' ili kako bi svi zaposleni mogli locirati znanje koje njihove kolege poseduju. Na ovaj način se formiraju tzv. baze znanja (*Knowledge Basis*) koje korisnicima organizaciono znanje nude kao eksplicitno i uvek dostupno (npr. *Wiki*).

Kako je bilo reči o kolaborativnom virtuelnom prostoru, bitno je naglasiti da se integracijom ovog metoda sa sistemom za upravljanje dokumentima, postigla velika efikasnost u radnom procesu, jer bi zaposleni, pored pristupa dokumentima, imali mogućnost direktnog kontakta sa kolegama koji su kreirali dokumente, podelili više informacija i efikasnije stekli znanje (npr. mogućnost video konferencije).

3.2.3 Blogovi

Blog (spoj termina *web log*) predstavlja vrstu web sajta, ali takođe može postojati i kao deo sajta. Sadržaj bloga obično se prikazuje u obrnutom hronološkom redu. Blog ima karakteristiku interaktivnosti tako što omogućava posetiocima mogućnost ostavljanje komentara. Mnogi autori dovode u pitanje upotrebu bloga u procesu upravljanja znanjem, ali je činjenica da je blog svoju 'popularnost' zadobio pre svega zbog nešto drugačijeg pristupa procesu deljenja znanja, slobodno možemo opisati taj pristup kao 'zanimljiviji' i nenormalniji. Zbog navedenih karakteristika, blog po mnogo čemu liči na *storytelling*, metod o kojem će biti reči u nastavku. Neki od poznatijih softvera za blogove su *WordPress* (slika 17), *Typepress*, *Squarespace*, *LiveJournal* (slika 18), *Blogger*, *Open Salon* i drugi.



Slika 17 Softver za pisanje bloga WordPress



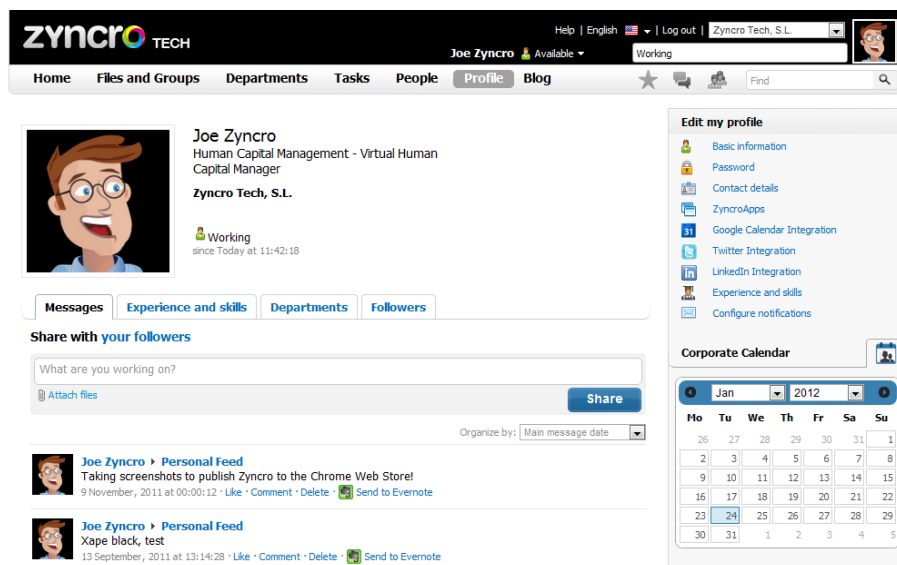
Slika 18 Softver za pisanje bloga LiveJournal

Po mišljenju autora Ferdig-a i Trammell-a (2004), blog predstavlja dobru osnovu za efikasno širenje informacija i znanja i, u poređenju sa tehnologijama poput email-a i foruma, mnogo

prihvatljiviju varijantu za zaposlene. Isto mišljenje dele Mortensen i Walker (2002), koji su, na osnovu svojih istraživanja, zaključili da blog, kao metod implementacije programa menadžmenta znanja, podstiče zaposlene da razvijaju i dele svoje ideje, kao i da grade odličnu radnu atmosferu. Svrha bloga se ne razlikuje od ostalih metoda, tj. ima za cilj širenje i stvaranje organizacionog znanja.

3.2.4 Društvene mreže

Postojanje internih društvenih mreža u organizacijama je još uvek strano za većinu organizacija na našem prostoru. Prva asocijacija su obično eksterne društvene mreže (*Facebook, Tweeter, LinkedIn* i dr.) koje organizacije pretežno koriste u svrhu marketinga i istraživanja potreba kupaca. Međutim, u svetu se razvija trend formiranja internih društvenih mreža, namenjenih isključivo zaposlenima u jednoj organizaciji. Primer softvera za navedenu društvenu mrežu je *Zyncro* (slika 19).



Slika 19 Interna društvena mreža Zyncro

Kao što slika 19 prikazuje, softver ima korisnički interfejs koji se mnogo ne razlikuje od eksternih društvenih mreža, a upotreba softvera je krajnje jednostavna. Korisnicima *Zyncro*-a (i sličnih softvera) se nudi više mogućnosti, i to:

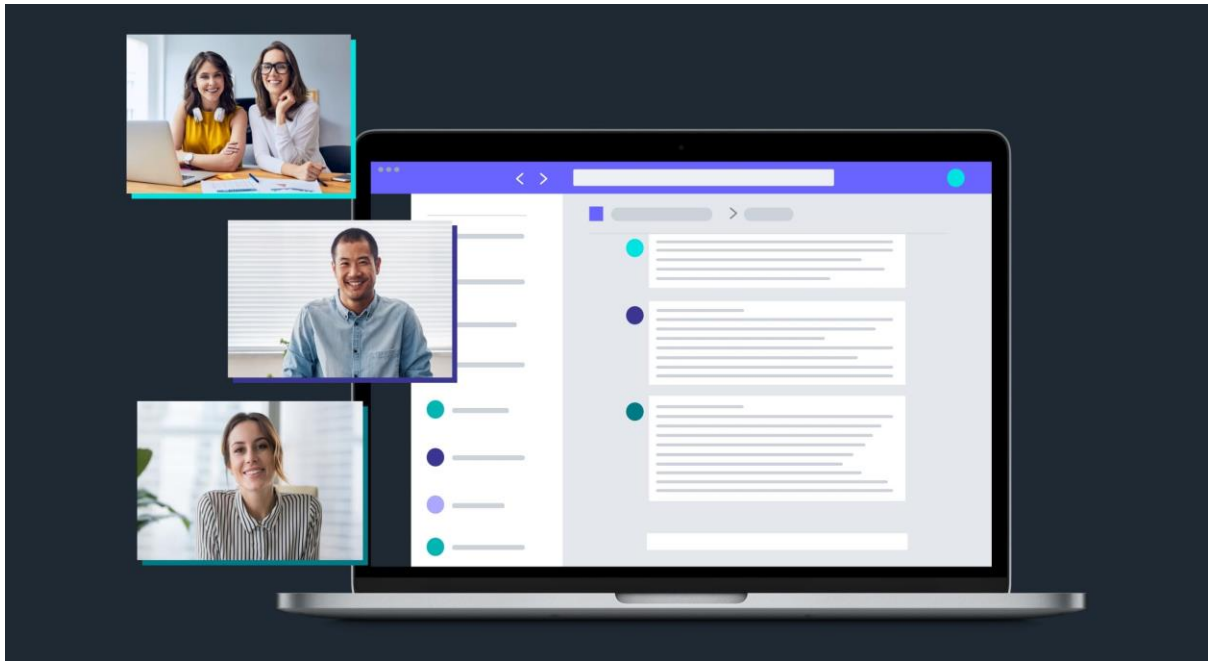
- Redukuje upotrebu email-a (email nije poželjan, jer je kontakt zaposlenih jako ograničen);
- Podstiče timski rad (metod koji može biti izuzetno interesantan za korišćenje, ali istovremeno i jako koristan);

- Podstiče zaposlene da aktivno učestvuju na svim projektima;
- Omogućava jednostavan pristup dokumentima i brzu podelu istih, kao i komunikaciju zaposlenih (*chat*, *group chat*, video i audio konferencije)

Kada je reč o savremenim trendovima koji se tiču metoda za primenu programa menadžmenta znanja, moguće je predvideti da će interne društvene mreže imati sve veću zastupljenost u upravljanju organizacionim znanjem. Iako su mišljenja autora podeljena po pitanju društvenih mreža, ne postoje negativni aspekti koje bi mogli navesti, već naprotiv, navedeni metod se posmatra kao visoko efikasan i zanimljiv način da se postignu ciljevi programa menadžmenta znanja.

3.2.5 Voice-over-Internet Protocol (VOIP)

Savremene informacione tehnologije svakodnevno pomeraju granice poslovanja, pa danas, uz pomoć slušalica i web kamere, moguće je prisustvovati sastanku u Beogradu, iako u tom trenutku korisnik boravi u Londonu. Ova tehnologija prvenstveno omogućava audio/video komunikaciju korisnika, bez obzira na njihovu lokaciju, uz uslov postojanja solidne internet konekcije. Na raspolaganju su brojni besplatni softveri, a najpoznatiji je *MS Teams* (slika 20) koji, pored audio/video poziva, konferencija, nudi i *chat* opciju, mogućnost razmene datoteka, ali i opciju *sharescreen* koja omogućava korisnicima da prate rad na kompjuteru sagovornika.



Slika 20 Prikaz MS Teams konferencije

3.2.6 FAQ (Frequently Asked Questions)

FAQ ili često postavljena pitanja predstavljaju moćno softversko rešenje sa brojnim pogodnostima. Za očekivati je da će se zaposleni susresti sa specifičnim pitanjima ili će jednostavno biti u nedoumici kako postupiti u specifičnoj situaciji. Jednostavno rešenje bi bilo da se obrate kolegi i pronađu odgovor. Međutim, postoji verovatnoća da će se i ostali zaposleni naći pred istom nedoumicom i da će tragati za rešenjem na isti ili sličan način.

Kako bi se 'potraga' izbegla, organizacije imaju mogućnost da primene jedan od softvera koji nude FAQ opciju. Na primer, *AnswerHub* (slika 21) je jedan od softvera koji pruža opciju evidentiranja često postavljenih pitanja i odgovora na iste.

The screenshot displays the AnswerHub website interface. At the top, there is a search bar with the text "Find posts, topics, and users..." and a "Create" button. Below the search bar, the page is divided into several sections:

- All Questions:** A list of questions with their respective authors, dates, and categories. For example, "How can I write better headlines for blog posts?" by Ray, dated Nov 6, '13 in Marketing, has 6 replies and 4 likes.
- Popular Topics:** A list of trending topics such as "answerhub", "marketing", "sales", "hr", "themes", "code", "new employee", "spaces", "marketings", "newsletter", "permissions", "guidelines", "phone", "groups", "content", "onboard process", "time off", "rss", "printer", "vacation", "applications", "error", "collateral", "extension", "tps reports", "processes", "powerpoint", "trade shows", "shipping", "html".
- Recent Badges:** A list of badges awarded to users, including "Editor" (Hank), "Know-It-All" (Meagan), "Alex Trebek" (dzone), "Good Answer" (Kevin), "Good Question" (James), "Nice Answer" (James), "Civic Duty" (Meagan), "Good Question" (James), "Nice Answer" (Hank), and "Supporter" (Meagan).

Slika 21 Prikaz FAQ softvera AnswerHub

U praksi se najbolji rezultati ostvaruju kada zaposleni unose svako pitanje za koje procene da bi moglo biti interesantno i ponovo postavljeno. *AnswerHub* pruža mogućnost praćenja vremena u kojem se daju odgovori na postavljena pitanja, kao i opciju za pregled svih pitanja koja čekaju na odgovor. Posebna pogodnost je sortiranje pitanja i odgovora po temama koje definišu korisnici aplikacije, kao i pretraga pitanja po ključnim rečima.

3.2.7 Knowledge Portal

Knowledge portal ili portal znanja, iako manje poznat pojam, potrebno je praviti razliku u odnosu na informacioni portal koji danas susrećemo u velikom broju organizacija. Informacioni portal predstavlja 'vrata' ili *gateway* ka različitim informacijama kojima korisnici mogu pristupati. Portal znanja je zamišljen kao naprednije rešenje, koje može objediniti sve metode koje su do sada pomenute.

Dakle, dok informacioni portal ne omogućava interakciju korisnika (ili retko), portal znanja se formira s idejom podsticanja saradnje korisnika i olakšavanja toka znanja i informacija kroz

organizaciju. Portali znanja mogu biti organizovani na različite načine, prema potrebama organizacije i uključiti manje ili više rešenja za razvoj menadžmenta znanja. Naravno, cilj je postići visoku interaktivnost, međutim to nikako ne znači da se netehnološka strana u razvoju menadžmenta znanja sme isključiti.

3.3 Netehnološke metode u procesu implementacije programa menadžmenta znanja

Savremeno poslovanje nameće intenzivnu upotrebu informacionih tehnologija, često potcenjujući moć realne kolaboracije i komunikacije. Istražujući tehnološke metode u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, može se doći do zaključka da tehnologija u rukama čoveka može biti moćan alat, ali ipak, postavlja se pitanje 'da li jedan obični, neformalni razgovor u kancelariji krije svoj potencijal?' Ljudi su po prirodi socijalna bića sa usađenom potrebom da komuniciraju. Komunikacija sa kompjuterom daleko je manje privlačna od komunikacije s ljudima i upravo zbog toga je bitno pokušati, kroz socijalnu stranu čoveka, naglasiti značaj svega netehnološkog u kontekstu menadžmenta znanja.

Postoje brojne netehnološke metode za implementaciju programa menadžmenta znanja, a u radu će biti opisane pojedine, potencijalno najefikasnije, a to su:

- *Braistorming (Brainwriting, Reverse (obrnuti) brainstorming);*
- *Communities of Practice - COPs;*
- *Storytelling;*
- *Mentorstvo;*
- *After Action Review - AAR;*

3.3.1 Brainstorming

Brainstorming (u slobodnom prevodu - oluja mozгова) je metod predstavljen 1930. godine od strane Alexa Osornea. Najčešću primenu, ovaj metod ima tokom grupnog, kreativnog rešavanja određenog problema ili prilikom aktivnosti koje za cilj imaju generisanje novih ideja. Ono što *brainstorming* razlikuje od klasičnog sastanka je prilično neformalna i opuštana

atmosfera, gde zaposleni bivaju ohrabreni da slobodno izraze svoje misli i saopšte svoje ideje. Osnovna ideja i pravilo *brainstorming*-a je 'nema pogrešnih ideja' i 'ne postoji kritika, samo nova ideja'.

Postoji par koraka kojih se poželjno pridržavati prilikom *brainstorming*-a, i to (Young, 2010):

1. Utvrditi ko će voditi *brainstorming*.
2. Naglasiti pravila, kako bi svima bila jasna objasniti svrhu i cilj *brainstorming*-a.
3. Obezbediti materijal (olovke, *sticky notes* i dr.) kako bi svi mogli zapisati svoje ideje.
4. Izložiti problem ili pitanje koje će biti predmet *brainstorming*-a.
5. Uveriti se da su svi zaposleni razumeli temu.
6. Odvojiti vreme za razmišljanje, zatim zamoliti zaposlene da saopšte svoje ideje ostatku tima. Vođa *brainstorming*-a zatim podstiče zaposlene da razgovaraju o idejama, kako bi se razvile nove, a zatim i izdvojile najbolje ideje. Najbolja ideja biće ona koju usvoje zaposleni, ne vođa *brainstorming*-a.
7. Dati zaposlenima bar dva dana da razmisle o svim idejama i problemu koji je bio tema, a zatim organizovati još jedan *brainstorming*, kako bi se potvrdilo prethodno usvojeno rešenje ili kako bi se iz još jedne 'oluje ideja' izdvojilo još bolje rešenje.

Brainstorming je metod poželjan za čestu upotrebu, jer stvaranje, deljenje i primena znanja, nisu jedini benefiti u ovom slučaju. Neformalna atmosfera će pružiti zaposlenima osećaj opuštenosti i za očekivati je da će se u tim uslovima razviti dobra komunikacija koja rezultuje boljim odnosima u timu. Prilikom izučavanja ovog metoda, često se može naići na termin '*brainwriting*' i '*reverse (obrnuti) brainstorming*', a kako se radi o metodama jako sličnim po principu i svrsi, u radu će biti ukratko definisani.

3.3.1.1 *Brainwriting*

Brainwriting je metod osmišljen da prevaziđe određene poteškoće koje mogu biti faktori koji 'koče' proces deljenja znanja prilikom *brainstorming*-a. Oba metoda su vođena istim ciljem i svrhom, a razlika koju želimo da naglasimo je u samoj realizaciji metoda. Tokom *brainwriting*-a, pojedinci ne izlažu ideje usmeno, već ih zapisuju.

Kada se izloži problem ili pitanje, zaposleni zapisuje svoju ideju, a zatim je prosleđuje dalje, da bi svaki idući zaposleni dodao svoju ideju i viziju rešenja. Kada se ciklus završi, zaposleni diskutuju i pronalaze zajedničko, najoptimalnije rešenje.

Dakle, dok se *brainstorming* zasniva na podsticanju usmene komunikacije, *brainwriting* metod polazi od činjenice da nisu baš svi pojedinci voljni da glasno iznesu svoje ideje i stavove. Razlog može biti karakter pojedinca, nesigurnost ili nedovoljno samopouzdanje. S druge strane, postoje pojedinci koji imaju potrebu za isticanjem, koji nisu dobri slušaoci i koji konstantno ističu svoje ideje. Postavlja se pitanje da li vođa *brainstorming*-a može kontrolisati sve pojedince u timu? Odgovor može biti prilično varijabilan, tj. razlikuje se od organizacije do organizacije. Ono što je zaista bitno je da organizacije prilagode metod zaposlenima tj. izaberu pristup koji će im omogućiti najpovoljnije uslove za stvaranje, deljenje i primenu znanja. Praksa pokazuje da novoosnovani timovi najbolje prihvataju *brainstorming*, dok je za timove sa velikim brojem zaposlenih efikasnija upotreba *brainwriting*-a (Higgins, 2005).

3.3.1.2 Reverse Brainstorming (Obrnuti Brainstorming)

Za razliku od *brainstorming*-a, gde se na početku postavlja pitanje ili problem, a zatim se traži najbolje rešenje, obrnuti *brainstorming* ima za cilj da prvo podstakne zaposlene da odgonetnu šta je to što može ugroziti pozitivan ishod i koji se problemi mogu pojaviti. Ovaj metod se koristi u situacijama kada je jako teško uočiti rešenje nekog problema. Suština je da se sagledaju svi negativni aspekti kako bi se postavljanjem pitanja (npr. kako da naše korisnike učinimo nezadovoljnim), nakon diskusije, moglo doći do rešenja (npr. kako zadovoljiti potrebe korisnika na najbolji način).

3.3.2 Communities of Practice

Termin '*Communities of Practice, COPS*' ili, u slobodnom prevodu 'zajednice praksi', po prvi put su predstavili autori Wenger i Lave 1991. godine, predstavljajući sticanje znanja kao socijalni proces. Wenger (2002) *COPS* definiše kao grupu pojedinaca koji dele zajednička interesovanja ili čak problem i koji razumevanju ovih aspekata pristupaju kroz komunikaciju sa drugim pojedincima, takođe pripadnicima grupe. Kako ovaj metod pronalazi sve veću

primenu u poslovnoj sferi, postaje predmet mnogih istraživanja u oblasti menadžmenta znanja (*Lesser i Storck, 2001*).

COPs može postojati u svakoj organizaciji gde postoje pojedinci koji dele ista ili slična interesovanja. Ono što je bitno je svakako prisustvo 'zajedništva' tj. pored zajedničkih interesa, potrebno je prisustvo poverenja i zajedničke vizije članova jedne zajednice. Neretko, pojedinci različitih interesa formiraju *COPs* kako bi najefikasnije rešili poslovni izazov. Kao primer, može se navesti formiranje zajednice prilikom razvoja novog proizvoda, gde se uključuju pojedinci različitih interesovanja i znanja, kao što su grafički dizajneri, kompjuterski *hardware* stručnjaci, marketing menadžeri i drugi. U ovom slučaju, pojedince ne veže isto interesovanje, već isti cilj, a to je inovativan i atraktivan proizvod. Postoje tri karakteristike koje su bitne prilikom formiranja *COPs*, i to (*Denning, 2005*):

1. Oblast. Svaka zajednica je vezana interesom, problemom ili ciljem. Da bi pojedinac bio član zajednice, mora posedovati kompetencije i znanje iz oblasti koja je predmet interesovanja zajednice.
2. Zajednica. Pored već navedenih uslova, poverenje i međusobna pomoć su bitne karakteristike jedne zajednice. Ukoliko poverenje i saradnja ne postoje, ne radi se o zajednici.
3. Praksa. Kako i samo ime kaže, *COPs* se zasnivaju na praksi svojih članova, diskusijama, istraživanjima, razvoju alata, metoda i dr.

Postojanje zajednica u organizaciji je jako poželjno, pre svega, jer predstavljaju rešenje koje podržava stvaranje i širenje znanja bez troškova realizacije. Kako zajednice ne prate hijerarhije, odličan su primer vertikalnog širenja znanja kroz organizaciju, kao i saradnje više različitih sektora. Formiranje i pristupanje jednoj zajednici ne sme biti pod prinudom, već isključivo dobrovoljno, kako navodi Denning (2005). Autor vidi liderstvo kao pokretač formiranja zajednica u okviru i van okvira organizacija, što može ukazati na zanimljivu temu koja bi mogla biti predmet nekih daljih istraživanja.

3.3.3 *Storytelling*

Ljudi pričaju priče od davnina, ipak mnoge može iznenaditi činjenica da IBM velikim delom upravlja korporativnim znanjem primenom priča tj. metoda poznatijeg kao '*Storytelling*' (Pričanje priče). Kako *Storytelling* postaje prilično popularan metod menadžmenta znanja, velika pažnja se poklanja izučavanju najoptimalnijeg načina primene ovog metoda u funkciji razvoja znanja kroz organizaciju (Reamy, 2014).

Autori Swap, Leonard, Shield i Abrams opisuju priče kao 'moćne prenosiocice tacit znanja' (Swap, et al., 2001). Prateći istorijski razvoj *Storytelling*-a od 1970. godine, autori Boje, Luhman i Baack (1999) definišu priče kao niz događaja i iskustava jednog ili više pojedinaca koji mogu biti stvarni ili imaginarni. Činjenica je da se tacit znanje, kao znanje od velike vrednosti za organizaciju, jako teško prenosi i konvertuje u eksplicitno znanje. Pričajući priču, ne iznose se samo nizovi informacija, već pojedinci unose emocije, iskustva, shvatanja, uverenja, utiske i doživljaje, te slušaoci mogu osetiti poruku na mnogo intenzivniji način i kreirati, ne samo novo znanje, već i iskustvo. Stephen Denning, nekadašnji direktor menadžmenta znanja u World Bank-u, ističe značaj *Storytelling*-a, ne samo za proces deljenja znanja, već i za promociju menadžmenta znanja (Young, 2010). *Storytelling* se često opisuje i kao jedan od najzanimljivijih metoda, gde zaposleni u neformalnoj atmosferi mogu s uživanjem učiti jedni od drugih.

Mnogo je razloga zbog kojih bi *Storytelling* trebao postati praksa organizacije, a mnoge vrednosti ovog metoda naveli su autori koje su već citirani, ali i mnogi drugi. Kao što i autor Gil (2001) ističe, najveća snaga *Storytelling* metoda je to što priča, kroz spoj interesantnog nastupa i ličnog doživljaja, otkriva tacit znanje pojedinca koji priča, a slušaocice podstiče na razmišljanje.

3.3.4 **Mentorstvo**

Mentorstvo se ubraja među često korišćene metode za deljenje znanja. Prema Kram-u (1985), mentori su pojedinci sa naprednim znanjem i iskustvom u određenoj oblasti koji su posvećeni podučavanju 'učenika', pružajući podršku u smislu razvoja karijere. Analiza literature pokazuje

da pojedinci koji imaju mentora pokazuju veći interes za razvoj karijere (*Ragins, Cotton i Miller, 2000*).

Socijalizacija novozaposlenih je aktivnost koja najčešće podrazumeva mentorstvo. Međutim, poželjno je razmotriti primenu mentorstva kao metoda u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, što znači širu upotrebu ovog metoda. Kram i Hall (1989) zastupaju stav po kojem je mentorstvo prioritetna i primarna aktivnost u procesu kreiranja organizacije koja uči. Iako se mentorstvo ne vrednuje u meri u kojoj to rade Kram i Hall, bitno je istaći da su pozitivni aspekti ovog metoda neosporivi. U službi razvoja menadžmenta znanja, mentorstvo se posebno preporučuje u slučajevima gde postoje indikatori da zaposleni otežano uče prilikom timskog rada ili tokom primene neke od metoda koje podrazumevaju timski rad.

3.4 Analiza primenjenih metoda u procesu implementacije programa menadžmenta znanja u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka

Kako M:tel zvanično ne poseduje implementiran program menadžmenta znanja, cilj ove analize je utvrditi u kojoj meri liderstvo, procesi i organizaciona kultura trenutno podržavaju program menadžmenta znanja. Rezultati ovog tipa analize su od ključnog su značaja, jer omogućavaju praćenje i merenje razvoja programa kroz vremenski period. Predmet ove analize je utvrđivanje nivoa u kojem određeni faktori podržavaju implementaciju programa menadžmenta znanja, te da se istaknu prednosti, ali i ograničenja prisutna u implementaciji. Analiza navedenih faktora takođe se dovodi u vezu sa dokazivanjem posebnih, a kasnije i opšte hipoteze rada. Kroz pristup manjem segmentu, opisan je značaj određenih organizacionih faktora, kroz njihov uticaj na poslovni rezultat organizacije.

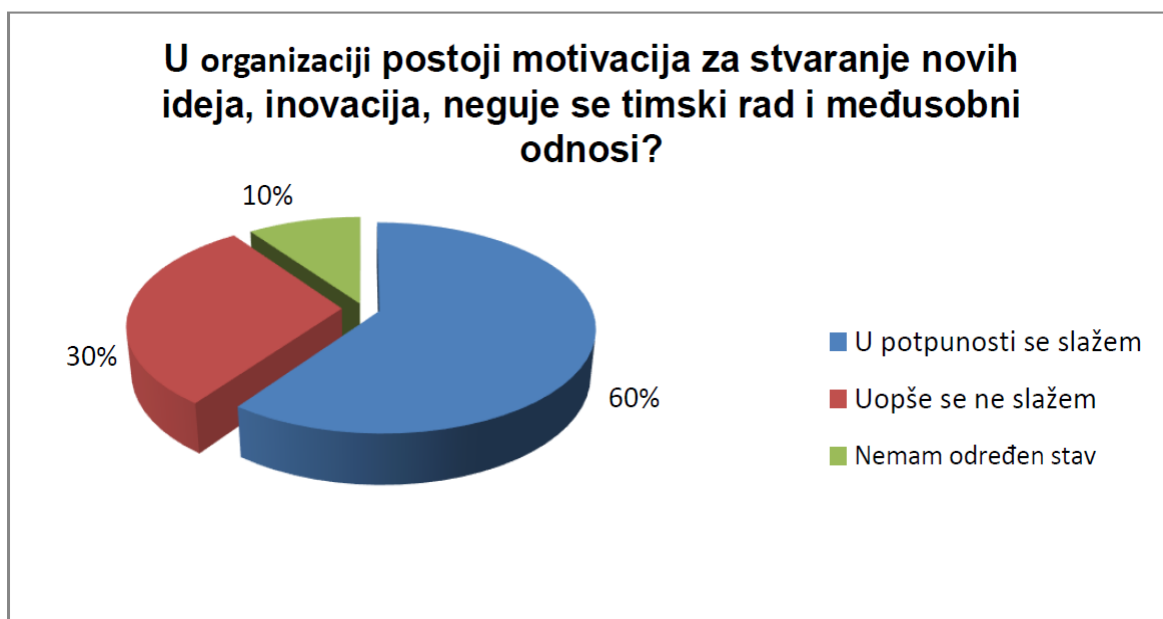
Ankete, koje su za potrebe ove analize sprovedene u M:tel – u tačnije, u direkciji za marketing i direkciji za tehniku regije jug, obuhvatale su 50 zaposlenih. Svaki od podeljenih anketnih listova je uredno popunjen i vraćen istraživaču.

U anketiranju su učestvovali sledeći članovi tima:

- 1 regionalni saradnik za prodaju;
- 2 kontrolora – referenta;
- 47 samostalnih tehničara;

3.4.1.1 Organizaciona kultura

S izjavom 'U organizaciji postoji motivacija za stvaranje novih ideja, inovacija, neguje se timski rad i međusobni odnos' 60% ispitanika izražava svoje apsolutno slaganje, 30% apsolutno neslaganje, a 10% nema određen stav po tom pitanju.



Slika 22 Grafički prikaz rezultata o pitanju koje se tiče organizacione kulture

Kao što slika 22 pokazuje, veći deo ispitanika izražava zadovoljstvo odnosima koji postoje unutar organizacije, kao i stepenom motivacije, te se može reći da postoji dobra osnova za implementaciju programa menadžmenta znanja. Iako jedan deo ispitanika ne podržava navedeni stav, ne smatramo da su rezultati po ovom pitanju zabrinjavajući, već pokazuju da postoji prostor za napredak. Problem može biti u ličnom nezadovoljstvu pojedinaca, npr. nedovoljna motivacija, nedovoljno mogućnosti za lični razvoji slično. Ono što je bitno naglasiti je da svaki vid nezadovoljstva zaposlenih bilo kojim aspektom organizacione kulture može biti značajna prepreka deljenju znanja i generalno stvoriti otpor ka bilo kojoj promeni, u ovom slučaju prema programu menadžmenta znanja. Zbog toga je u cilju organizacije da bolje upozna potrebe svojih zaposlenih i pruži im radno okruženje u kojem će se najbolje osećati.

Tokom istraživanja nastojalo se otkriti koji su to faktori koji, po mišljenju zaposlenih, mogu otežati proces implementacije programa menadžmenta znanja u M:tel-u. Ispitanici su imali priliku zaokružiti stav ili više stavova sa kojima se slažu. Rezultati istraživanja po ovom pitanju prikazani su na slici 23.



Slika 23 Grafički prikaz rezultata o pitanju otežavajućih okolnosti za program menadžmenta znanja

Kao što slika 23 prikazuje, zaposleni (40 od 50 ispitanika) vide slabu vertikalnu komunikaciju kao najveću pretnju uspešnoj implementaciji programa menadžmenta znanja. Jasno je da je navedeni program promena na nivou organizacije, ne pojedinačnih sektora, što podrazumeva pomeranje nekih tradicionalnih okvira i ograničenja, tj. naglašavanje vrednosti integrisanih timova radnika znanja, a ne hijerarhije ili bilo kakve podele. Za uspešnu primenu menadžmenta znanja neophodno je stvaranje organizacione kulture koja će prepoznavati, negovati i nagrađivati timski rad, poverenje i deljenje znanja među zaposlenima, te učestale socijalne interakcije ne samo među članovima istog, već i različitih timova ili radnih grupa (Đorđević – Boljanović, 2009).

3.4.1.2 Procesi

Kada je reč o postojanju jasnih i definisanih procesa za stvaranje, osvajanje, čuvanje, deljenje i primenu znanja, čak 70% zaposlenih smatra da oni postoje, ali delimično, dok je 20%

zaposlenih i izjavilo da ovi procesi postoje. Samo 10% zaposlenih smatra da ne postoje jasni i definisani procesi koji se tiču tokova znanja u organizaciji.



Slika 24 Grafički prikaz rezultata o pitanju procesa

Jasno definisanje procesa za stvaranje, osvajanje, čuvanje, deljenje i primenu znanja je ključno za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja. Kao što slika pokazuje, veći deo zaposlenih smatra da su navedeni procesi delimično poznati, međutim delimično nije dovoljno, jer se program menadžmenta znanja ne može implementirati delimično, a pokazati rezultate. Program menadžmenta znanja je korenita promena koja se odvija na nivou cele organizacije, promena koja oblikuje sve procese, organizacionu kulturu, tehnologiju, stavove zaposlenih i lidera, te se ključni procesi ovog programa moraju jasno definisati, promovisati i primenjivati u potpunosti. Zaposleni u svakom trenutku moraju znati koje su mogućnosti da u okviru organizacije uče i razvijaju se, kako znanje koje poseduju da dele sa kolegama, kako da ga čuvaju i kako da prenesu svoje ideje i doprinesu razvoju organizacije.

3.4.1.3 Liderstvo

Na pitanje 'Da li Vaši nadređeni aktivno promovišu ulogu znanja u procesu ostvarivanja organizacionih ciljeva?' 70% zaposlenih se izjasnilo sa 'Umereno', 14% zaposlenih nije imalo određen stav, 10% zaposlenih je sa 'Da' izrazilo apsolutno slaganje, dok je 6% zaposlenih odgovorilo sa 'Ne'.



Slika 25 Grafički prikaz rezultata o pitanju liderstva

Liderstvo predstavlja ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju (Yuki, 1988). Bez lidera, kao pokretača i inicijatora, program menadžmenta znanja ne može zaživeti. Od zaposlenih se ne može očekivati da već od samog početka implementacije programa pokažu izuzetno interesovanje i posvećenost, već je odgovornost na liderima u organizaciji da motivišu i inspirišu zaposlene i da ukažu na sve pozitivne aspekte navedenog programa.

Lider je zapravo neko ko kreativno pristupa svim aspektima posla i neko ko pozitivnim stavom i posvećenošću vodi zaposlene putem uspeha, jer uživa njihovo poverenje. Upravo ove karakteristike lider prenosi na svoj tim, stvarajući organizacionu klimu u kojoj zaposleni dele viziju, vrednosti i ciljeve.

Kao što slika prikazuje, M:tel može da se osloni na menadžere, kao lidere programa menadžmenta znanja. Razlog zašto posvećenost menadžera promociji znanja u organizaciji nije i veća vidimo u preteranom bavljenju administrativnim poslovima i izveštajima, koji oduzimaju mnogo vremena i odvlače pažnju menadžera sa mnogo bitnijeg cilja – cilja menadžmenta znanja. Potrebno je ponovo razmotriti koje odgovornosti pripadaju menadžerima od kojih se očekuje da budu lideri programa menadžmenta znanja i na koji način poslovne aktivnosti ovih menadžera mogu biti više usmerene na navedeni program.

4. AFTER ACTION REVIEW KAO ALAT ZA IMPLEMENTACIJU PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA

Kao jedan od efikasnijih alata iz programa menadžmenta znanja, koji omogućava učenje kroz kolaboraciju, izdvaja se After Action Review. After Action Review (u daljem tekstu AAR) jeste alat koji u značajnoj meri može stvoriti idealnu osnovu za uspešnu implementaciju programa menadžmenta znanja. Pre svega, radi se o alatu koji za cilj ima da oblikuje organizacionu kulturu, na način da postavi takav set vrednosti koje će imati snažnu poruku: naša snaga je znanje.

Često pitanje koje se sreće u praksi odnosi se na to da li je AAR izveštaj, da li je to sastanak ili je neki vid evaluacije. Radije prihvaćen stav je da je to zapravo jedan proces koji svakako uključuje sastanak, koji prati određeni vid evaluacije, a koji rezultuje nekom vrstom izveštaja. Međutim, od krucijalne važnosti nije sama forma, već svrha. Upravo zato, naglašava se suštinska vrednost navedenog alata, a to je velika prilika za stvaranje organizacije koja uči, organizacije koja razume koliki je izazov tržišta da se znanje stavi u službu razvoja. Taj izazov verovatno nikada nije bio veći. Uzmimo za primer broj kompanija koje se bave konsaltingom iz raznih oblasti, od finansijskog konsaltinga, marketinga, procene rizika, do informacionih tehnologija. Konsalting je zastupljen u gotovo svim oblastima poslovanja, a razlog je upravo u činjenici da je znanje na ceni i da su za znanje organizacije spremne izdvojiti značajna novčana sredstva.

Sama metodologija AAR alata, polazi od stanovišta da je učenje iz iskustva, i to iz grešaka i uspeha, ključ za oblikovanje korporativne strategije oko znanja. Ako postoji nešto štetnije od greške, to je svakako ponovljena greška (*Staples i Bekker, 2000*). Koliko je zaista bitno učiti iz iskustva, potvrđuje i izazov sa kojim je kompanija Boeing bila suočena prilikom lansiranja aviona tipa 737 I 747. Požari, curenje goriva i mehanički problemi svakako nisu nešto što je asociralo na Boeing, međutim, greške se dešavaju i tržišnim liderima, onim najiskusnijim. Kompanija je ubrzo oformila tim koji je imao zadatak da uporedi razvojni proces aviona tipa 737 i 747 sa avionima tipa 707 i 727, koji su u to vreme bili najprofitabilniji. Rezultat trogodišnjeg rada zaposlenih je bio poseban priručnik sa 'naučenim lekcijama' koje su bile

vodič prilikom rada na avionima tipa 757 i 767. Pokazalo se da su avioni tipa 757 i 767 lansirani sa najmanje grešaka i najvećim uspehom u istoriji Boeing-a.

Postavlja se pitanje da li organizacije bolje uče iz uspeha ili iz neuspeha, tj. koje je znanje u tom smislu vrednije. Ukoliko je prisutan adekvatan pristup, učenje iz uspeha i učenje iz neuspeha su od podjednake važnosti, iako je učenje iz neuspeha manje 'popularan' proces. Zašto su greške manje 'popularne' i zašto zaposleni uglavnom nerado diskutuju o njima? Pre svega, razlog je u organizacionoj kulturi gde se greške ne posmatraju kao razvojni potencijal, već kao nešto što obavezno povlači krivicu pojedinca ili grupe. Samim tim, znanje koje se krije iza svakog propusta ostaje zarobljeno i teško dostupno. Upravo tu nastaje potencijal za ponavljanje istih grešaka.

S druge strane, uspesi su obično nešto što se kroz organizaciju prenosi rado, bilo da se radi o pojedinačnim ili timskim. Pitanje je da li se uspesi samo slave ili se iz njih uče dragocene lekcije. Može se izvesti zaključak po kojem, greške radi krivice i uspesi samo radi slavlja, kreiraju sredinu podložnu ponovljenim neuspesima i zaboravljenim uspesima, što svakako nije karakteristika organizacione kulture koja favorizuje učenje, već perfekcionizam. S tim u vezi, autor Norman Kerth (2000) razlikuje funkcionalnu i disfunkcionalnu organizacionu kulturu, gde navodi značaj postojanja funkcionalne organizacije, koja je preduslov za implementaciju alata kao što je AAR. Analizirajući karakteristike disfunkcionalne organizacione kulture koju opisuje Kerth (tabela 2), potpuno je jasno da ista nije mesto gde jedan AAR sastanak može biti produktivan. Naprotiv, u navedenom okruženju, zaposleni mogu doživeti AAR kao stresan proces, koji može biti neprijatnost i prilika da se ustali nepoverenje, osećaj krivice i konflikt u timu.

Tabela 2 Karakteristike funkcionalne i disfunkcionalne organizacione kulture

FUNKCIONALNA ORGANIZACIONA KULTURA	DISFUNKCIONALNA ORGANIZACIONA KULTURA
Poverenje, svest o slobodi mišljenja	Nepoverenje
Uvažavanje različitih mišljenja	Nedostatak poštovanja ka mišljenju drugih
Objektivnost	Subjektivnost
Težnja ka učenju iz grešaka i uspeha	Okrivljavanje drugih, naglašavanje ličnog uspeha
Mi, tim	Ja, ti
Konstruktivni sastanci	Sastanci su gubljenje vremena
Okrenutost ka budućnosti	Fokus je u prošlosti

Kako navodi autor Zedtwitz (2002), AAR alat je odlična spona između individualnog, timskog i kolektivnog znanja. Rezultati istraživanja koje je obuhvatilo 19 organizacija raznih delatnosti, od telekomunikacija, menadžmenta do građevinarstva, pokazalo je da, po završetku projekta ili aktivnosti, zaposleni često nemaju vremena da diskutuju o istim, već se ubrzo preraspoređuju na nove projekte i aktivnosti (Keegan i Turner, 2001). Svakim novim projektom, organizacije stvaraju priliku da nauče nešto novo i povećaju kolektivno znanje, a da li će se to zaista i desiti, zavisi od toga kako pristupaju učenju i kako čuvaju naučeno. Dokumentovanjem lekcija ili znanja koje je proisteklo iz iskustva, znanje 'živi' i postaje dostupno i nakon što se timovi rasformiraju (Norman, 2000). Sa ciljem da organizacije osvoje mehanizam za lakše učenje iz uspeha i neuspeha, kreiran je AAR alat.

4.1 Osnovne karakteristike After Action Review alata

After Action Review alat je po prvi put predstavljen još 1970. godine, a razvijen je za potrebe vojske, s ciljem da se sistematizuje učenje i da se svaka aktivnost posmatra kao mogućnost da se nauči nešto novo. Pre svega, ovaj alat osmišljen je kako bi se znanje crpelo iz izuzetno dragocenog izvora – iskustva.

Veruje se da znanje koje se dovodi u vezu sa iskustvom postaje kompas za sve buduće aktivnosti, pomaže organizacijama da razumeju sve ono što se već desilo i najbitnije, da

predvide ono što je ispred njih i spreme svoj odgovor na isto. Poznato je da najnemirnijim morem plove samo najiskusniji mornari. Isto je tako i u savremenom poslovanju, prava je retkost da postoje izvrsna strategija, proizvod ili usluga iza kojih ne stoje uspesi ili padovi i ono što je iz istih naučeno. Iskustvo je izrazito bogat izvor organizacionog znanja, međutim ukoliko ne postoji sistem koji će omogućiti da se to znanje otkrije, prenese, širi, obogati i sačuva, gubi gotovo svaku vezu sa korisnim. Sposobnost organizacije da uči analizirajući svoje aktivnosti u prošlosti, u velikoj meri opredeljuje nivo uspešnosti njenog odgovora na izazove koji tek predstoje.

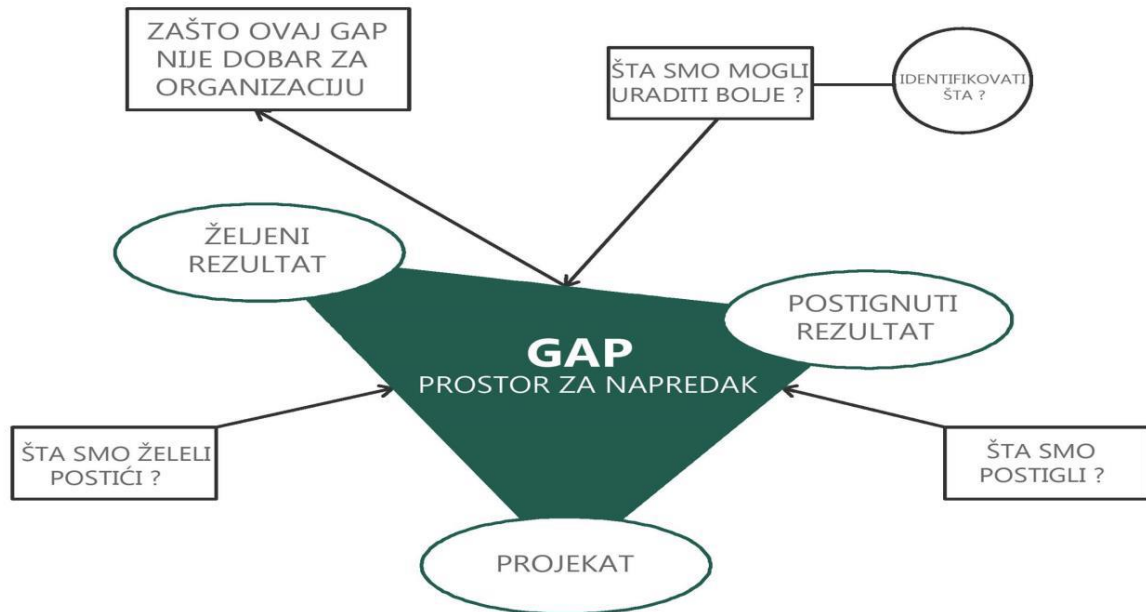
Upravo zato se radu bavi AAR alatom, za koji se može reći da, zbog svojih brojnih prednosti, biva prihvaćen i primenjen široko, od manjih vatrogasnih društava do velikih sistema, kao što je na primer NASA. Izvesno je da unutar velikog dela organizacija već postoje procesi koji su deo modela za implementaciju AAR alata. Kao primer takvog procesa mogu se uzeti sastanci na kojima timovi diskutuju o realizaciji određenog plana i usaglašavaju svoje stavove vezano za ono što je uticalo da se plan ostvari ili ne ostvari. Ipak, sam alat je nešto kompleksniji, samim tim zahteva i detaljno definisanje samog modela alata sa modelom za implementaciju, što će biti opisano dalje u radu.

4.2 Model After Action Review alata

After Action Review alat je osmišljen s ciljem da se na sistematičan i jednostavan način sačuva znanje koje je stečeno kroz prošla iskustva. Cilj primene pomenutog alata je stvaranje i dokumentovanje novog znanja specifičnom analizom aktivnosti, događaja ili projekata u kojima su zaposleni aktivno učestvovali.

Dakle, predmet analize može biti projekat od većeg značaja, poput lansiranje novog proizvoda na tržište, ali isto tako, nije retkost i preporučljivo je, da se pomoću AAR alata analiziraju i svakodnevne poslovne aktivnosti poput koordinacije prodajnih timova, timske efikasnosti, učinka, teleprodajnih aktivnosti i slično. Primera radi, predmet analize može biti i projekat koji je zahtevao višemesečni angažman projektnog tima, ali i aktivnost koja je trajala svega 2 minuta (na primer, prodajni razgovor). Implementacija pomenutog alata se u literaturi

najčešće dovodi u kontekst projektnog menadžmenta, gde se i navodi kao Post Project Review. Kako je navedeno da predmet analize ne mora biti projekat, u istraživanju se koristi naziv After Action Review. Model koji ilustruje pomenuti alat, prikazan je na slici 26.



Slika 26 Model After Action Review alata

Implementacija AAR alata podrazumeva organizovanje sastanka, a predmet analize može biti skoro završeni projekat ili aktivnost. Sastanku prisustvuju svi koji su u projektu ili aktivnosti direktno (nekada i indirektno) učestvovali, a obično ga vodi fasilitator ili organizator sastanka. Fasilitator određuje vremenski okvir, mesto i temu sastanka i blagovremeno o tome obaveštava zaposlene. Pre same analize projekta ili aktivnosti, fasilitator predstavlja set pravila koja su svi dužni da poštuju (nije obavezno ponavljati svaki put, sem u slučajevima kada svi nisu upoznati sa pravilima).

Kao što je prikazano na modelu (slika 26), zadatak je utvrditi odstupanje realizovanog od očekivanog i doći do novih zaključaka, ideja i znanja, postavljanjem 4 ključna pitanja:

1. Šta je to što smo projektom/aktivnošću želeli postići?
2. Šta smo zapravo postigli, koji smo rezultat ostvarili?
3. Šta je uzrokovalo ovo odstupanje (*gap*)?
4. Šta je to što ćemo drugi put raditi drugačije, šta smo naučili?

Tabela 3 detaljnije opisuje svrhu postavljanja navedenih pitanja.

Tabela 3 Osnovna pitanja koja su deo procesa implementacije After Action Review alata

PITANJA	SVRHA
Šta je to što smo projektom/aktivnošću želeli postići?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utvrditi da li su svi zaposleni bili upoznati sa ciljem projekta/aktivnosti i da li su imali jasnu sliku svoje uloge u realizaciji istog. ✓ Utvrditi da li su, po mišljenju zaposlenih, na vreme alocirani neophodni resursi, da li je postojala podrška menadžera, da li je proces planiranja mogao biti temeljniji i sl.
Šta smo zapravo postigli, koji smo rezultat ostvarili?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utvrditi rezultat koji je tim postigao, pritom stavljajući akcenat na uspehe. ✓ Motivisati tim, na način da razumeju da je postignuti rezultat, bez obzira na odstupanje od željenog, proizvod posvećenog rada tima. ✓ Utvrditi način na koji se proces odvijao.
Šta je uzrokovalo ovo odstupanje (gap)?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utvrditi odstupanje od željenog rezultata, od cilja. ✓ Utvrditi uzrok odstupanja postavljanjem sledećih pitanja: ✓ Šta je to što smo uradili dobro? ✓ Šta smo mogli uraditi bolje? Koje su se poteškoće javljale tokom procesa?
Šta je to što ćemo drugi put raditi drugačije?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utvrditi ono što je ključno – šta smo naučili iz ovog projekta/aktivnosti? ✓ Brainstorm ideja i predloga za unapređenje procesa koji se tiču projekta/aktivnosti, odnosa u timu. ✓ Identifikovati i dokumentovati lekcije i znanje.

Osnovna svrha procesa je identifikovati potencijal za učenje, prostor za napredovanje, dakle, koristiti prošla iskustva, a zadržati fokus ka budućnosti. Ono što je jako bitno jeste kontinuitet u implementaciji AAR alata, jer samo na taj način vrednosti koje ovaj alat podržava imaju osnov da budu prihvaćene i postanu deo organizacione kulture.

Neke od brojnih koristi koje implementacija pomenutog alata ima su:

- Stvaranje organizacije koja uči.
- Osnova za inovacije i kontinuirana unapređenja procesa.
- Oblikovanje organizacione kulture oko znanja.
- Otkrivanje, deljenje i čuvanje tacit znanja.
- Stvaranje osećaja za tim i timske vrednosti. Unapređenje odnosa u timu, efikasno vođenje timova.
- Dokumentovanje i čuvanje ključnih znanja i lekcija.
- Osnova za kreiranje i evaluaciju akcionih planova

4.2.1 Pravila i pristup analizi predmeta After Action Review sastanka

Pre nego što se pristupi implementaciji AAR alata, potrebno je definisati i usvojiti pravila koja su ključna i preduslov za uspeh navedenog procesa. Bez obzira da li je predmet analize jedan od ključnih projekata organizacije ili je to aktivnost na operativnom nivou, primenjuje se identičan set pravila, kako sledi:

- Svi zaposleni koji su bili uključeni u projekat ili aktivnost, pozvani su da učestvuju u AAR analizi.
- Svi učesnici se podstiču da aktivno učestvuju u analizi, budu objektivni, kreativni i otvoreni za nove ideje.
- Ne postoji pogrešno mišljenje, stav i lični doživljaj predmeta analize. Svako je slobodan da iznese svoje viđenje.
- Nije dozvoljeno osuđivati druge ili na bilo koji način dovoditi greške u kontekst individualne odgovornosti.
- Cilj je naučiti nešto novo, ne definisati ko je kriv.
- Predmet analize je tim, nikako pojedinac.

Ono što je zaista ključno, a često ne i lako izvodljivo, jeste stvaranje osećaja za zajednički cilj, zajedničku viziju, odgovornost, zajednički uspeh ili neuspeh. Vreme je da organizacije prihvate da greške ne moraju nužno upućivati na probleme, već da je iz njih moguće steći dragoceno

znanje. Samo ukoliko uče iz grešaka i propusta, organizacije mogu stvoriti mehanizam da spreče nove, veće i ozbiljnije, a učeći iz uspeha, stvaraju osnovu za nove, veće i bitnije pobede.

Analizi predmeta AAR sastanka se pristupa sa objektivnošću i nastojanjem da se projekat ili aktivnost sagledaju iz više uglova, tako što će svi prisutni imati priliku da prezentuju svoje mišljenje i stavove. Takođe, od velike je važnosti da svi zaposleni prihvate da je sasvim u redu imati stav koji se razlikuje od većine, jer to može značiti inovativni pristup.

4.2.2 Organizacija After Action Review sastanka

Analizi se pristupa organizovanjem sastanka, gde su pozvani svi zaposleni koji su direktno učestvovali u aktivnosti, događaju ili projektu koji je predmet analize. Kada je u pitanju organizacija sastanka na kojem će After Action Review alat biti primenjen, postoje sledeće dileme:

1. Koliko često organizovati sastanak?

U literaturi postoje različiti stavovi autora vezano za navedeno pitanje. Pre svega, autori iznose preporuke polazeći od toga da li je sastanak na kojem implementiramo AAR alat formalan ili neformalan. Formalnim sastancima se pristupa nešto temeljnije, u smislu planiranja i same implementacije, jer se kao predmet analize uzimaju ključna strateška pitanja, važni projekti i odluke. Samim tim, formalni sastanci ovog tipa se mnogo ređe organizuju. S druge strane, autori navode neformalne sastanke, gde je predmet analize operativne prirode, te radni proces obično dopušta svakodnevne ili sedmične analize (*Miami University, Standard Operating Procedure for After Action Review*).

U suštini, ne postoji univerzalno primenjivo pravilo. Preporuka je da organizacija 'oslušne' svoje potrebe i prilagodi plan sastanaka. Naravno, u idealnom slučaju, organizacije se odlučuju da AAR sastanak organizuju svakodnevno i da kroz analizu ključnih aktivnosti usvoje nove zaključke, znanje i identifikuju oblasti gde su moguća i poželjna poboljšanja.

Bez obzira na to koliko su ideje koje se iznesu inovativne, sastanci su prilika da se timovi povežu, da se podsete na zajedničku misiju i viziju, da budu motivisani na nove uspehe.

Logično je da se svakog dana ne dešavaju revolucionarne promene, ali i one inkrementalne će svakako pokazati svoj razvojni potencijal. U vreme kada je pristup poslovanju postao višedimenzionalan, u smislu da formula za uspeh nije samo povećana produktivnost, efikasnost i planiranje, već je naglašena potreba upravo za razvojem svesti zaposlenih i privrženosti zajedničkom cilju (2012), može se zaključiti da je svaki sastanak ovog tipa dragocen i jedinstvena prilika da se stvori i održi osećaj za organizacione vrednosti.

2. Koje je optimalno vreme predviđeno za sastanak?

Vreme koje je potrebno izdvojiti za jedan AAR sastanak pre svega zavisi od predmeta analize. Ukoliko se radi o formalnom sastanku ovog tipa, svakako se podrazumeva da će sama analiza biti dublja i zahtevati više vremena. Naravno, to ne znači da sastanke neformalnijeg tipa karakteriše površnost. Ukoliko je AAR moguće implementirati svakog radnog dana, generalno vlada stav autora da je za sastanak dovoljno izdvojiti od 10 do 15 minuta. Ono što je najbitnije je svakako kvalitet samog sastanka, o čemu će biti reči dalje u radu.

3. Da li je preporučljivo da sastanku prisustvuje fasilitator?

Fasilitator ili organizator sastanka je neko ko je zadužen da obezbedi da vreme predviđeno za sastanak bude kvalitetno investirano. Neke od odgovornosti i pravila o kojima fasilitator vodi računa pre, tokom i posle samog sastanka su:

- Planiranje termina i mesta održavanja sastanka, informisanje zaposlenih o istom;
- Predstavljanje teme sastanka, koja će biti predmet analize;
- Vođenje diskusije postavljanjem pitanja;
- Usmeravanje tima na ono što je fokus sastanka;
- Uključivanje svih članova tima u diskusiju;
- Izvođenje zaključaka i dokumentovanje istih;

Dakle, uloga fasilitatora je da održava fokus na predmetu analize, ali da pritom ostane potpuno neutralan, ne osuđuje i ne kritikuje stavove prisutnih i omogući priliku da svako izrazi svoje mišljenje (NASA). Zbog svega navedenog, prisustvo fasilitatora smatra se svakako poželjnim i preporučljivim. Ipak, pri odabiru fasilitatora, bitno je voditi računa o sledećim kriterijumima:

- Fasilitator mora posedovati nešto što se popularno naziva *'soft skill'* ili veština komunikacije i ophođenja sa ljudima. Za očekivati je da će se javiti otpor i nelagodnost, jer se zaposleni podstiču da objektivno diskutuju o svim usponima i padovima vezanim za predmet analize. Upravo tu je ključna uloga fasilitatora, da pronađe ispravan pristup, kako za one koji *'pričaju previše'*, tako i za one kojima je potrebno vreme da se prilagode.
- Fasilitator mora biti vešt u sprečavanju nastanka konflikta i u upravljanju istim, ukoliko se pojavi potreba.
- Fasilitator mora biti neutralan, u smislu da ne iznosi svoj sud ili stav po pitanju predmeta analize. Isto tako, mora biti informisan o projektu, aktivnosti ili događaju koji su predmet analize.

4.2.3 Rezultat implementacije After Action Review alata

Kada je reč o implementaciji After Action Review alata, svakako postoje određena očekivanja, u smislu ciljeva koje organizacije žele postići, vrednosti koje žele usvojiti i promena koje žele prihvatiti. Dakle, od procesa implementacije, organizacije očekuju određeni rezultat. Stavovi autora po pitanju efekata koje AAR alat može ostvariti se u velikoj meri razlikuju. Dok autor Yourdon (1998) čvrsto stoji iza stava da pomenuti alat retko uspeva ispuniti svoju svrhu, autor Highsmith (2004) smatra da isti može doprineti uspehu svakog budućeg projekta u organizaciji.

Bez obzira na rezultat projekta ili aktivnosti, uvek postoje uspesi i dobre prakse koje je dobro sačuvati i dokumentovati. Isto tako, postoje mudri zaključci, bitne lekcije i dragoceno znanje, proisteklo iz grešaka i propusta, koje organizacije čuvaju kako bi nove greške svele na minimum. U tom smislu, AAR alat ima ulogu da podrži nastojanje organizacija da otkriju i sačuvaju nova znanja i ne ponavljaju stare greške. Postavlja se pitanje, koja je forma u kojoj će znanje i zaključci sa AAR sastanka biti dokumentovani?

Poznate organizacije poput Microsoft-a, General Motors-a, NASA-e, Toyota-e, same su razvile svoje mehanizme za pronalaženje i dokumentovanje *'lekcija'* iz prošlih iskustava. U principu,

preporuka je da organizacije samostalno izrade najoptimalniji format. Primera radi, Microsoft implementira svoj *'Postmortem'* alat za učenje, koji je po metodologiji jako sličan AAR-u. Predmet analize su uspešni i neuspešni projekti, a izveštaj koji prati svaki *Postmortem* uključuje dve kategorije: iskustva koja je poželjno ponoviti i iskustva koja treba izbegavati u budućnosti. Po sličnom principu NASA implementira svoj *'Pause and learn'* nakon svakog ključnog projekta ili aktivnosti (NASA). Princip implementacije se gotovo uvek razlikuje od organizacije do organizacije, ali svrha i cilj ostaju isti.

4.3 Priprema organizacije za implementaciju After Action Review alata

Da bi jedan alat, kao što je After Action Review, bio uspešno implementiran, pre svega je potrebno da u organizaciji postoji svest o svim benefitima ovog alata. Ako bi se izdvojile promene koje su neophodne pre same implementacija navedenog alata, to bi izgledalo kako sledi:

1. **Inicijativa** – neophodno je da se uoči potreba za navedenim alatom, da se ta potreba jasno komunicira i promoviše širom organizacije. Inicijativa se često javlja nakon što se identifikuje određeni problem ili propust, što u kontekstu menadžmenta znanja, primera radi, može biti konstantno ponavljanje grešaka izazvano slabom kolaboracijom unutar organizacije. Ono što se svakako preporučuje je proaktivnost u primeni alata programa menadžmenta znanja, jer isti predstavlja jedan od stubova uspešnosti organizacija.
2. **Liderstvo** – kao i u svim sferama poslovanja, da bi se prihvatilo nešto novo, često je potrebno vreme i mnogo truda i posvećenosti. Kako su to isticali Mayo (1998) i Riege (2007), veliku ulogu svakako imaju menadžeri koji moraju biti promena koju žele da vide u svom timu, dakle moraju biti lideri kako bi i drugi mogli da prihvate i primene, ne samo gorepomenuti alat, već bilo šta što ima elemente novog i stranog. Sasvim je u redu da se javi otpor, jer se sve novo na samom početku može doživeti i kao nelagodno. Ipak, činjenica je da se sa nelagodnošću uglavnom prihvata ono što se ne razume i što je strano. Upravo zato je pre same implementacije neophodno da svi

razumeju svrhu i sve pozitivne efekte koji se mogu očekivati nakon implementacije AAR alata.

3. **Uverenje** – onog trenutka kada se javi uverenje da implementacija AAR alata ima svoju svrhu i kada svaki pojedinac stvori viziju o svojoj ulozi u tom procesu, organizacija je spremna da krene korak dalje. Ono što je zapravo najbitnije, jeste svest o zajedničkom cilju i osećaj pripadnosti timu i organizaciji, jer samo to može biti dovoljno dobar motiv i pokretačka snaga za sve dobre inicijative unutar organizacije.

Prisustvo navedenih stavki je od ključnog značaja, ne samo kada je reč o implementaciji ovog, već bilo kog alata. Moguće je primetiti da navedene promene ne kreću iz poslovnih procesa ili procedura, već je izvor samo u čoveku, u jednom timu u čijem mentalnom sklopu promena biva prihvaćena ili ne.

Postoji više različitih stavova autora o tome, na koji način je najpoželjnije pristupiti implementaciji određene promene. U kontekstu implementacije alata programa menadžmenta znanja, u radu se navodi stav autora Zimmerman-a (1995), koji ističe da su zaposleni ključ uspešne implementacije, te je neophodno da se omogući da aktivno učestvuju u formiranju procesa kroz koji će alat biti implementiran. S tim u vezi, značajan je i stav koji dele Robbins (1990) i Dunphy (1996), a to je da sve što je novo, mora biti planirano, nikako stihijski implementirano.

4.4 Princip After Action Review alata

U sve dinamičnijem i nepredvidivom tržišnom okruženju, savremeno poslovanje se adaptira na nove vrednosti koje donosi ekonomija znanja. Pred organizacijama je izazov, prvo da prepoznaju znanje kao najznačajniji resurs, a zatim da nauče kako da upravljaju tokovima znanja i unaprede svoje poslovanje. Kako bi organizacioni ciljevi bili ostvareni, neophodno je da svi pojedinci i timovi unutar organizacije sarađuju i dele svoje znanje, stavove i mišljenja. Ako se uzme u obzir da se, prema procenama, između 50-90% znanja, i to eksplicitnog, iskustvenog, prenosi kroz direktnu komunikaciju (*Spremić, 2001*), evidentna je potreba da se

osmisle alati koji će omogućiti da se ovim znanjem upravlja. U suprotnom, veliki deo dragocenog znanja se gubi.

Upravo sa prvim timovima, koji prihvataju da je ono što organizacija zna i što njeni zaposleni znaju osnova za razvoj, javlja se i kreativan pristup ka kreiranju alata koji bi u potpunosti podržali strategiju razvoja baziranu na znanju. Danas je poznat i razvijen znatan broj alata iz oblasti programa menadžmenta znanja, sa svrhom da omoguće organizacijama da efikasno upravljaju tokovima znanja. Naravno, pomenuti alati nisu namenjeni isključivo organizacijama, vrlo često primenu nalaze u obrazovnim i zdravstvenim institucijama, zapravo gde god postoji svest o njihovoj koristi i volja da se primene. U vezi s tim, zanimljivo je napomenuti da je AAR alat, koji je i tema rada, osmišljen i prvi put opisan i implementiran od strane vojske US-a.

Za razumevanje AAR alata, inicijalno je važno naglasiti samu ideju koja je bila temelj razvoja istog, a to je: Provoditi vreme analizirajući svakodnevne aktivnosti bilo koje prirode, ili projekte, manje bitne i one najbitnije, ne znači trošiti dragoceno vreme, već investirati vreme. Zašto je vreme koje koristimo za analizu prošlih događaja investicija? Upravo zato što vreme kao ulog, kroz analizu kao proces koji podrazumeva razgovor, razmenu mišljenja, stavova, pruža mogućnost da se osvoji dragoceno znanje, a znanje jeste dobit i vrednost. Sasvim je uobičajeno da se organizacije svakodnevno susreću sa raznim izazovima i problemima, ali je isto tako sasvim opravdano očekivati da će se sa istim problemima susresti još mnogo puta, ukoliko se ne investira vreme u analizu istih i nauče lekcije. Navedeni stav potvrdio je i čuveni naučnik Albert Einstein rekavši, "Postojeći problem ne možemo rešiti ukoliko razmišljamo na isti način kao u vreme kada smo problem stvorili" ili "Kada bih imao 1h da rešim problem, 55 minuta bih proveo analizirajući problem, a 5 minuta bih razmišljao o rešenju".

Svakodnevne poslovne aktivnosti podrazumevaju probleme, loše odluke i greške, a neposvećivanje vremena analizi uzroka njihovog nastanka, donosi se odluka da se iste greške ponove. Svaki propust je prilika za organizaciju da nauči nešto novo, o svojoj strategiji, procesima, zaposlenim, konkurentima i korisnicima, ne samo pretnja i indikator slabosti. Još jedna, jednako važna prilika da organizacije uče i unaprede svoje poslovanje, krije se iza njenih

uspeha. Bas kao i iz neuspeha, moguće je i poželjno zabeležiti sve dobre prakse koje su zaslužne za uspešnu realizaciju projekta ili aktivnosti.

Inovacije su svakako vrednost koja je u direktnoj vezi sa organizacionim znanjem. Autori Parlbj and Taylor ističu da je upravljanje znanjem izuzetno važan element podrške razvoju inovacija, ideja i sposobnosti organizacije da 'razmišlja'. Bez obzira da li je organizacija plasirala atraktivan proizvod, novu uslugu ili implementirala novu strategiju, bitno je imati na umu da konkurentno tržište zahteva inovativan pristup 365 dana u godini. Jako često se velike ideje generišu iz najjednostavnijih pitanja koja bude radoznalost, poput: 'Šta smo mogli uraditi bolje?', 'Šta je sve doprinelo da ostvarimo uspeh?', 'Koje su slabe tačke našeg projekta?' i slično. Neretko su velike greške najveće i najznačajnije lekcije iz kojih organizacije uče i zahvaljujući kojima postižu još veće rezultate (na primer, Coca Cola- New Coke iz 1985. godine, Apple- Lisa iz 1983. godine).

4.5 Integracija After Action Review alata i PDSA ciklusa kao sistemski pristup učenju i kontinuiranim unapređenjima

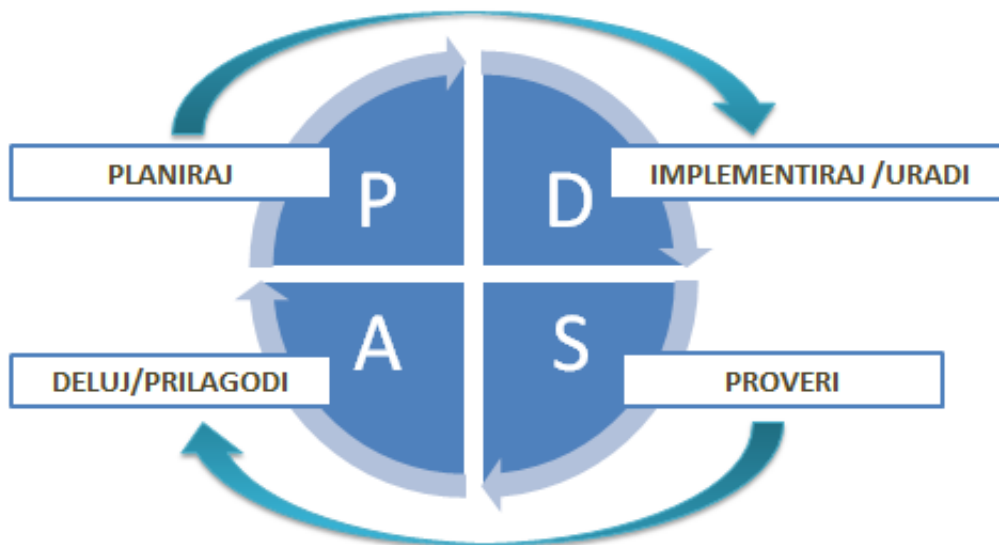
Kako je i navedeno, postoje određeni preduslovi u vidu promena u organizaciji, koji prethode samoj implementaciji After Action Review alata. Upravo te promene iniciraju sistemski pristup, te je jasno da je implementaciji navedenog alata potrebno pristupiti planski, nikako ad hoc. To podrazumeva da se definišu i opišu koraci ili faze u implementaciji, kako bi sam proces imao jasan tok, svrhu i cilj, i kako bi sve to bilo komunicirano i prezentovano kroz organizaciju.

Jedan od mogućih principa za implementaciju AAR alata, koji će biti predstavljen u radu, jeste kroz integraciju sa takozvanim Deming-ovim 'PDSA' ili 'PDCA' ciklusom (skraćeno od plan-do-study/check-act), koji je prepoznat kao efikasan okvir za kontinuirano unapređenje procesa i kao takav široko primenjen. Upravo zbog sistemskog pristupa, potrebno je da se AAR posmatra kao deo jednog šireg koncepta, tj. da se implementira u sve one operative aktivnosti organizacije, gde je moguće doći do znanja, koje je od strateškog značaja. Kako je suština PDSA ciklusa vezana za stvaranje i primenu novog znanja, u istraživanju će biti

definisani procesi koje pomenuti ciklus podrazumeva, a zatim i predočen model za integraciju AAR alata kroz PDSA ciklus.

4.5.1 PDSA ciklus za kontinuirana unapređenja procesa

PDSA ili modifikovani PDCA ciklus (Planiraj-Implementiraj-Proveri-Deluj ili Planiraj-Implementiraj-Proveri-Prilagodi) je iterativni metod upravljanja u četiri koraka (tabela 4) koji se koristi za kontrolu i stalno poboljšanje procesa i proizvoda. Takođe poznat kao Deming-ov ciklus ili Shewhart-ov ciklus (prilagođeno prema Deming-u), PDSA je učinio popularnim upravo Dr W. Edwards Deming, koji se smatra ocem moderne kontrole kvaliteta. Ono što je jako bitno je to da PDSA predstavlja i naučni metod rešavanja problema, poznat je kao sistem za razvoj kritičkog razmišljanja. U Toyota-i ovaj pojam je takođe poznat kao "Izgradnja ljudi pre izgradnje automobila" (Kaizen).



Slika 27 Deming-ov ili Shewhart-ov prilagođeni PDSA ciklus, adaptacija autora

Navedeni model nastoji predstaviti sistemski pristup za unapređenje procesa unutar organizacije, pritom naglašavajući kontinuitet i održivost kao najbitnije karakteristike tog unapređenja. Kroz četiri vitalna procesa: planiranje, implementaciju, proveru (ili evaluaciju) i delovanje (ili prilagođavanje), PDSA model pruža sistematizovan pristup učenju, i to iz dragocenog izvora – iz iskustva. Svaki od navedenih procesa ima cilj i aktivnosti, kako je navedeno u nastavku (slika 27):

1. Planiranje (engl. *Plan*)

- a. Identifikacija i analiza problema kojim će se organizacija baviti
- b. Prikupljanje svih relevantnih podataka koji se tiču problema ili procesa
- c. Postavljanje hipoteza, vezano za problem
- d. Postavljanje ciljeva (merljivih i dostižnih)
- e. Priprema plana

2. Implementacija (engl. *Do*)

- a. Implementacija plana za postizanje postavljenih ciljeva i definisanje rešenja za problem

3. Provera (engl. *Study*)

- a. Procena efikasnosti plana
- b. Procena rezultata procesa implementacije
- c. Definisanje ključnih faktora koji su uticali na rezultat i nivo ostvarenja ciljeva

4. Delovanje ili prilagođavanje plana (engl. *Act*)

- a. Identifikacija prilika za napredovanje i implementacija istih u idući ciklus, u proces planiranja.



Slika 28 Deming-ov PDCA/ ili prilagođeni PDSA model za unapređenje procesa, adaptacija autora

Ono što PDSA ciklus zahteva od organizacija jeste da neprestano preispituju svoje strategije, poslovne odluke, planove, aktivnosti, da budu orjentisane ka razvoju, te da akumuliraju nova znanja i ista ugrađuju u svoje procese. Problem se dešava onda kada organizacije odbijaju da se promene i kada veruju da je njihova poslovna strategija besprekorna i da ne postoji potreba da se vremenom preispita i menja.

Činjenica koju menadžment organizacija, u savremenoj ekonomiji znanja, svakako mora imati na umu je to da, otpor ka promenama znači donošenje svesne odluke o neuspehu. U jednom od svojih intervjua, Dr Deming, na slikovit i pomalo šaljiv način, nastoji skrenuti pažnju organizacijama, da ni jedno ubeđenje i uverenje nije dobro, te da svako mora konstantno biti preispitivano. Naime, jedan petao je godinama imao ustaljenu praksu da pre prvih zraka sunčeve svetlosti glasno kukuriče, kako bi prizvao sunce. Čvrsto je verovao da je to jedini način da se sunce pojavi na horizontu, te je svako jutro prizivao sunce i prestao tek kad bi ga ugledao. Jednog jutra, petao se uspavao. Međutim, sunce je svakako izašlo. Petao je bio zbunjen, a zatim se povukao u svoju kućicu da preispita svoje uverenje. Petao je napokon naučio! Isto tako čvrsto uverenje imaju mnoge organizacije, samo što svoju odluku da ne promene svoj stav, često znači da je za njih kasno, jer tržišna utakmica brzo izbaci 'spore' igrače. Ne toliko davno, IBM se suočio sa ozbiljnim problemima, jer je ignorisao trend smanjenja veličine računara. Na sreću, IBM je korigovao ovaj propust, koji je mogao značiti velike gubitke. Kodak je trenutno u nezavidnoj poziciji, jer je zanemario razvoj digitalne fotografije. General Motors i Ford nisu u zavidnoj poziciji, jer nisu inovirali na način kako to Toyota i Honda (Ackoff, 2016).

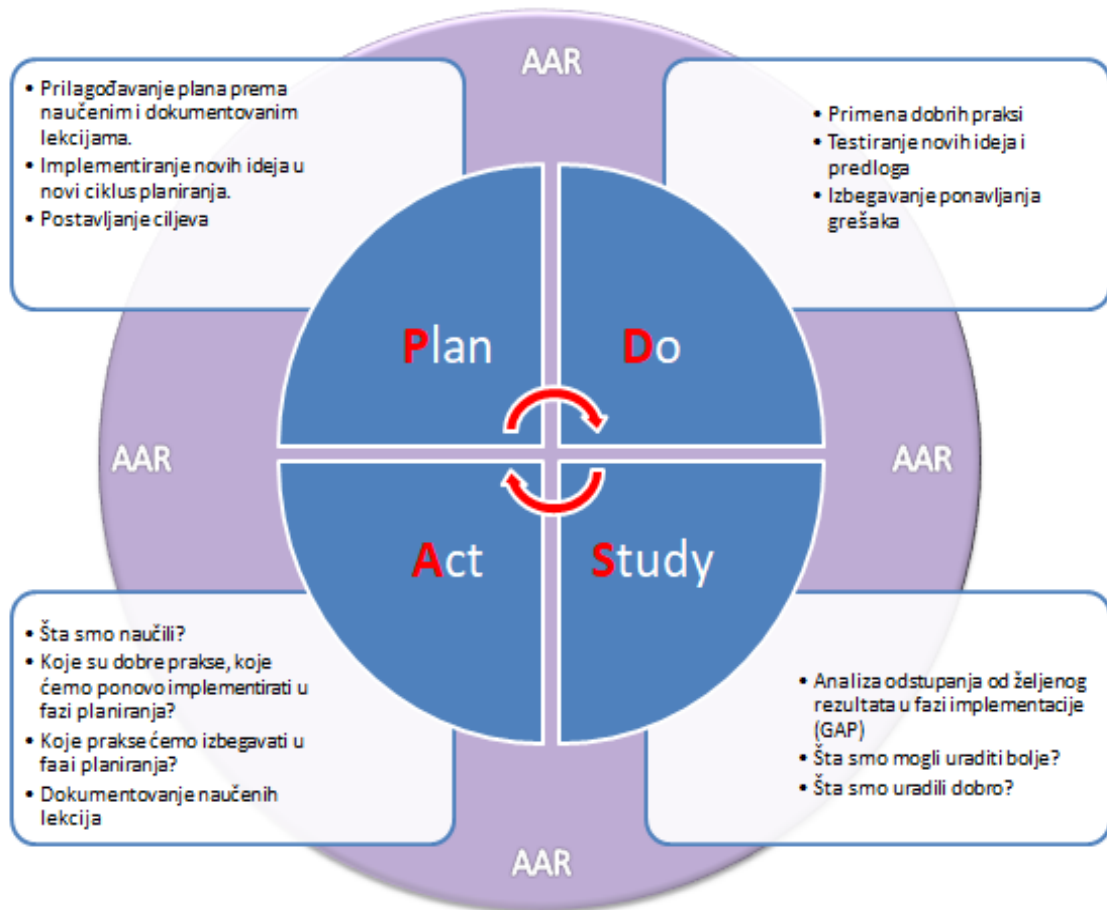
Dakle, kako i sam naziv kaže, PDSA jeste ciklus, te je vrednost istog u kontinuiranim unapređenjima procesa, što ovaj ciklus čini iterativnim. Upravo je novo znanje ono što će pokrenuti novi ciklus i to je ključna osobina koja PDSA ciklus izdvaja kao proces koji pretvara strateške ciljeve u operativne, pritom pružajući odličan okvir za implementaciju mnogih alata programa menadžmenta znanja. Primena alata kao što su *brainstorming*, *brainwriting* i *After Action Review* u fazi provere i delovanja, u velikoj meri mogu doprineti efikasnijem upravljanju znanjem. Može se reći da su procesi provera i delovanje oblikovani tako da podrže stvaranje i primenu novog znanja, međutim, ono što je neophodno da bi tok znanja bio potpun, je da navedeni procesi pruže odgovarajuće uslove da se to znanje deli i čuva.

Pronaći odgovor na pitanje: 'Kako najefikasnije upravljati tokovima znanja kroz PDSA ciklus?' može delovati kao kompleksan proces i obeshrabrili organizacije da isti potraže. Navedeno može biti razlog za površnu implementaciju PDSA ciklusa, gde se znanje u isto vreme stvara i gubi.

Kako bi organizacije mogle ovladati svim tokovima znanja, potrebno je da koriste alate za implementaciju programa menadžmenta znanja, koji će procese pojednostaviti i okupiti timove oko zajedničkog cilja. Jedan od jednostavnijih modela za efikasnu primenu PDSA ciklusa jeste integracija sa AAR alatom, na način da se pomenuti alat implementira u fazi provere i delovanja PDSA ciklusa. Kako je cilj podstaći kolaboraciju i pronaći nova rešenja, ideje, u idealnom slučaju, u pomenutim fazama je poželjno implementirati i *Brainstorming*, kao alat programa menadžmenata znanja. Model integracije biće predstavljen u nastavku istraživanja.

4.5.2 Princip integracije After Action Review alata u PDSA ciklus

Kada bi se uporedili PDSA model i AAR alat, moglo bi se shvatiti bi da je suština gotovo identična, a to je kreiranje novog znanja koje će unaprediti proces ili proizvod. U suštini, AAR alat je odličan okvir za podršku svim procesima ili fazama PDSA ciklusa, s tim što je PDSA ciklus više orjentisan na učenje kroz četiri procesa, a AAR alat na učenje kroz kolaboraciju. Okvir u kojem AAR alat podržava efikasan tok svih procesa ili faza PDSA ciklusa, prikazan je na slici 29.



Slika 29 After Action Review alat kao okvir za efikasan PDSA ciklus

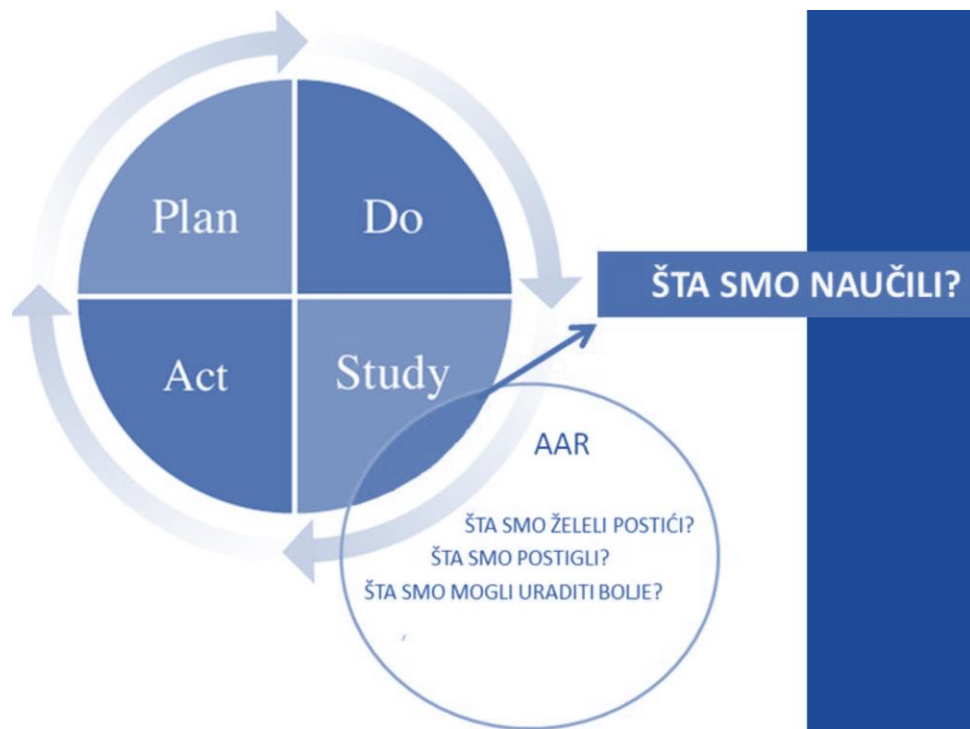
Kako je prikazano na slici 29, AAR alat pruža podršku efikasnom upravljanju kontinuiranim unapređenjima, u svim procesima PDSA ciklusa. Dakle, svaki proces PDSA ciklusa ima određenu svrhu i tok, i postoji kako bi se sistematizovao proces za kreiranje novog znanja, iznalaženje novih rešenja i unapređenje procesa, usluga ili proizvoda. Ukoliko bi se u svaki taj proces 'unela' metodologija AAR alata, ceo PDSA ciklus bi dobio širu dimenziju, jer se prilikom donošenja odluka u fazi planiranja, stavlja na raspolaganje širok spektar znanja, dokumentovanog iz iskustava raznih timova, iz različitog vremena. Okvir kojim After Action Review alat podržava PDSA ciklus, prikazan je u tabeli 4.

Tabela 4 Prikaz svrhe procesa PDSA ciklusa u sinergiji sa After Action Review alatom

Procesi PDSA ciklusa	Svrha PDSA procesa	Pristup analizi procesa PDSA ciklusa uz implementaciju After Action Review alata
PLANIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikacija i analiza problema kojim će se organizacija baviti ✓ Prikupljanje svih relevantnih podataka koji se tiču problema ili procesa ✓ Postavljanje ciljeva (merljivih i dostižnih) ✓ Priprema plana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da li smo se ranije susretali sa sličnim problemom/izazovom? ✓ Koja prošla iskustva mogu da nam pomognu u rešavanju problema? ✓ Koji rezultat želimo postići? ✓ Kako ćemo postići rezultat, koje su nove ideje koje želimo testirati (<i>brainstorm</i>)?
IMPLEMENTACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementacija plana za postizanje postavljenih ciljeva i definisanje rešenja za problem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Koje nove ideje testiramo, koje uspehe ponavljamo, a koje greške iz prošlosti izbegavamo?
PROVERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procena efikasnosti plana ✓ Procena rezultata procesa implementacije 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Šta smo uradili dobro, na šta smo ponosni, šta možemo uraditi bolje? ✓ Šta smo želeli postići, a šta smo zaista postigli? Koliko je odstupanje i zašto je nastalo?
DELOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikacija prilika za napredovanje i implementacija istih u idući ciklus, u proces planiranja. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Koje smo lekcije naučili? Koje dobre prakse i loše prakse želimo dokumentovati i staviti na raspolaganje celoj organizaciji?

Stvaranje i deljenje novog znanja, kao i primena i čuvanje znanja stečenog iskustvom, u službi unapređenja poslovnih procesa u organizaciji, predstavlja osnovnu svrhu PDSA modela i AAR alata. Ukoliko bi PDSA model predstavili na način da izuzmemo učenje, model bi se sveo na dva procesa: planiranje i implementaciju. Postoji osnov za uverenje, da se organizacija koja bi

primenila navedeni model, ne bi dugo zadržala na tržištu. Zašto? Postojeće znanje koje organizacija poseduje bilo bi zarobljeno, a u jednom trenutku i zastarelo, nedovoljno da bi organizacija kreirala atraktivan proizvod ili uslugu. Upravo zbog toga, znanje postaje najznačajniji resurs i kao takav, zahteva alate koji će omogućiti da se njime efikasno upravlja. Jedan od tih alata je i AAR, gde je akcenat na učenju iz uspeha ili neuspeha, dakle iz prošlih iskustava. Kroz sinergiju AAR alata i PDSA ciklusa, obezbeđuje se efikasan tok znanja kroz sve procese, kao i okvir za stvaranje organizacione kulture oblikovane oko znanja. Izuzimajući učenje iz PDSA ciklusa i pomenutog alata, isti gube svaki smisao i nemaju definisanu korist za organizaciju. Iako pomenuti alat podržava sve faze PDSA ciklusa, učenje je naročito izraženo u fazi provere (slika 30), gde se vrši identifikacija i analiza odstupanja realizovanog rezultata od ciljane vrednosti, definisane u fazi planiranja i gde se formalno alat implementira.



Slika 30 Veza After Action Review alata i PDSA ciklusa, izražena kroz učenje u fazi provere (eng. Study)

Kako slika 29 prikazuje, najveći značaj koji se sinergijom AAR alata i PDSA ciklusa ostvaruje, manifestuje se u fazi provere. Po završetku faze implementacije plana, pristupa se analizi uspešnosti realizovanog plana. Jako je bitno da se faza procene ne shvati kao štura evaluacija, već kao prilika da organizacija nauči iz svojih uspeha i propusta. Već je napomenuto da je čest slučaj da organizacije razumeju da prilika za učenje u ovoj fazi postoji, međutim da nemaju odgovarajući alat koji će biti od pomoći da efikasno upravljaju znanjem u navedenoj fazi, te

istoj pristupaju površno. Upravo zato, predlog je da se u fazi provere održi AAR sastanak, po principu i pravilima koja su ranije u radu opisana.

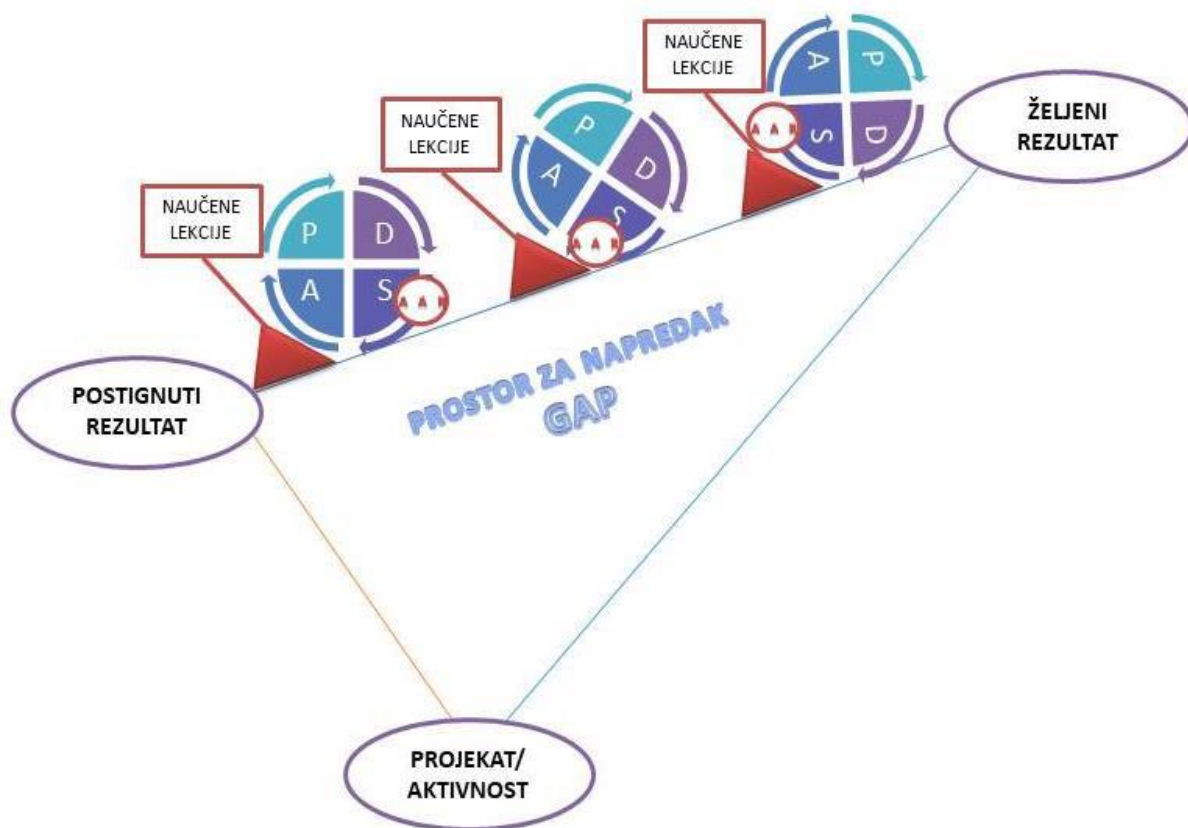
4.5.3 Model integracije After Action Review alata u PDSA ciklus

Još 1993. godine, profesor David A. Garvin (1993) navodi Xerox, Analog Devices i Chaparral Steel, kao primere organizacija koje ističu da je uspeh na sve dinamičnijem tržištu moguć samo kroz strategiju baziranu na učenju i stalnim unapređenjima procesa. Međutim, Garvin zapaža da je strategija bazirana na ovom principu, pored toga što je jako korisna i poželjna, prilično konfuzna, bez jasnih smernica za implementaciju. Zaista, definisati metodologiju koja će svakoj organizaciji obezbediti kontinuirana unapređenja i održivi uspeh, predstavlja veliki izazov, jer ne postoji univerzalno pravilo, metod i pristup. Ipak, na raspolaganju je veliki broj alata koje organizacije mogu lako i prilično jednostavno prilagoditi svojim potrebama i kao takve implementirati. Kao jedan od modela, koji se može koristiti od strateškog do operativnog nivoa, u radu će biti predstavljen model PDSA ciklusa u sinergiji sa AAR alatom.

Mnoge organizacije nemaju razvijen sistemski pristup, bilo rešavanju problema, bilo unapređenju procesa, te je za iste karakterističan takozvani sindrom 'gašenja požara', tj. reaktivan pristup (Sobek i Smalley, 2008). U principu, to znači da organizacije ne planiraju, ne vrše procenu aktivnosti i procesa, iz istih ne uče i ne tragaju za novim znanjima (Bicheno i Catherwood, 2005).

Model koji ilustruje sistemski pristup učenju i upravljanju kontinuiranim unapređenjima kroz integraciju AAR alata sa PDSA ciklusom, prikazan je na slici 30. U osnovi modela je prostor za napredak, ali i 'gap' koji organizacija mora prevazići, kako bi ostvarila željeni rezultat ili cilj. Gledano sa strateškog aspekta, 'gap' predstavlja razliku između pozicije gde organizacija želi biti i pozicije gde je sada. Na operativnom nivou se isti odnosi na razliku između vrednosti koja je postavljena kao ciljna i vrednosti koja je u trenutku ostvarena, realizovana. Suština modela je da se pomenuti 'gap' ne posmatra kao problem ili faktor koji će obeshrabriti tim, već isključivo kao prilika i izazov. Na koji način organizacija savladava 'gap' i napreduje ka željenom rezultatu? Pre svega, striktno implementira PDSA ciklus, na način da identifikuje problem koji

želi rešiti, analizira problem, priprema plan za prevazilaženje istog, postavlja cilj, implementira plan, vrši proveru ili evaluaciju rezultata. Sugestija je da se AAR sastanak, održi u svakoj fazi provere, te da se dokumentuju sve naučene lekcije. Upravo se na taj način obezbeđuje znanje za svaki idući ciklus, za uspon ka željenom rezultatu



Slika 31 Model integracije After Action Review alata i PDSA ciklusa, adaptacija autora

Svako ostvarenje cilja, predstavlja novi uspon i podrazumeva veliku posvećenost i podršku, kako bi se isti dostigao. Ako se PDSA ciklus posmatra kao krug koji se okreće ka željenom rezultatu ili cilju (slika 31), AAR alat se može opisati kao nešto što pruža oslonac, podržava i pomaže da krug krene napred, na način da obezbeđuje novo znanje. Već je naglašeno da je upravo novo znanje esencijalno za svaki vid 'koraka napred', a u ovom slučaju za savladavanje 'gap-a' koji organizaciju deli od ostvarenja definisanih ciljeva. Bez novog znanja, PDSA krug se nikada ne bi pokrenuo, što bi značilo stagniranje organizacije na putu ka uspehu. Upravo zato, implementacijom AAR alata, svakim novim PDSA ciklusom, organizacija biva bogatija za nova iskustva i znanje, što je zapravo osnovni alat koji koristi za unapređenje procesa, savladavanje problema i generisanje inovacija.

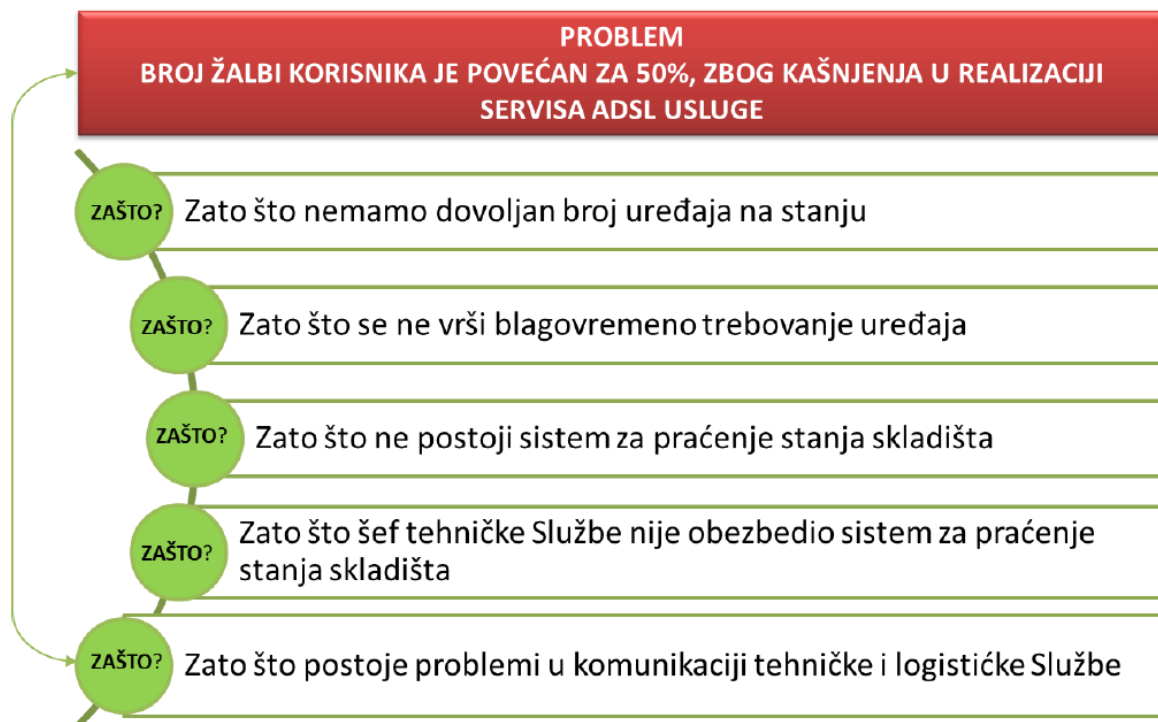
Kada organizacija može implementirati navedeni model? Neki od razloga su:

- Potreba za kontinuiranim unapređenjima procesa
- Dizajn novog procesa
- Implementiranje određenih izmena u postojeće procese
- Rešavanje problema
- Lansiranje novog proizvoda ili usluge i sl.

Po kom principu funkcioniše model? Kako bi na najslikovitiji način demonstrirali princip po kojem model funkcioniše, isti će biti opisan na primeru. Kao jedan od najčešćih problema organizacija koje se bave pružanjem usluga i prodajom proizvoda, javlja se neusaglašenost u funkcionisanju više sektora, koji je najčešće posledica neefikasne komunikacije između timova. Inicijalno, od velike je važnosti pravilno identifikovati problem. Postoji više načina i dostupnih metoda koje mogu pomoći organizacijama da jednostavno, ali i temeljno identifikuju problem vezan za procese, usluge, proizvode i sl. Jedan od najpopularnijih metoda predstavljen je još 1930. godine (*White, 2010*) od strane osnivača Toyota-e, pod imenom '5 zašto' (*5 whys*).

Ideja na kojoj počiva metod je jednostavna – postavljanjem pitanja 'Zašto?' pet puta, dolazi se do korena i glavnog uzroka problema (*Morris, 2010*).

Smatra se da je prvenstveno neophodno razumeti izvor problema, kako bi se isti mogao rešiti. Jedan od načina primene pomenutog metoda, prikazan je na slici 32.



Slika 32 Metod za identifikaciju problema '5 zašto', prikazan na primeru organizacije koja se bavi pružanjem usluga iz oblasti telekomunikacija, adaptacija autora

Svaki problem sa kojim organizacija može biti suočena, može biti kompleksan, te zahteva detaljniju analizu uzroka, kako bi se adekvatno pristupilo rešavanju istog. Kao što slika 31 prikazuje, po metodologiji '5 zašto', izvor problema nije uvek očigledan. Na konkretnom primeru bi to značilo da uzrok velikom broju žalbi korisnika, vezan za kašnjenja u realizaciji ADSL servisa, direktno zavisi od komunikacije dve Službe u okviru organizacije, ne od broja uređaja koji su raspoloživi na skladištu, jer je navedeno samo posledica problema u komunikaciji. Novih 100 uređaja bi samo prividno i privremeno rešilo problem, a konkretne aktivnosti usmerene ka razvoju odnosa i komunikacije između Službi, predstavljaju korake ka trajnom rešenju i prevazilaženju problema.

Nakon procesa identifikacije problema, potrebno je definisati cilj, željenu vrednost ili rezultat koji organizacija želi ostvariti. Primera radi, cilj može glasiti: 'Do kraja prvog kvartala, želimo smanjiti broj žalbi koje korisnici prijavljuju vezano za brzinu realizacije ADSL servisa, za 50% ili više'. Od velike je važnosti da se ciljevi definišu na način da se stvore uslovi za njihovo ostvarivanje, tj. da se ispoštuju neki od osnovnih principa. Jedan od modela za definisanje ciljeve, poznat kao SMART model, upravo definiše principe kojima se potrebno voditi prilikom definisanja ciljeva vezano za poslovne probleme, procese, projekte, proizvode i slično. Reči

koji čine akronim za reč SMART se razlikuju od izvora do izvora, što ne menja značajno tumačenje ovog modela.

Dakle, pri definisanju, cilj treba biti (*Locke i Latham, 2002*):

- S = *Specific*, Specifičan/konkretan
- M = *Measurable*, Merljiv
- A = *Attainable*, Dostižan
- R = *Realistic*, Realan
- T = *Timely*, Vremenski određen

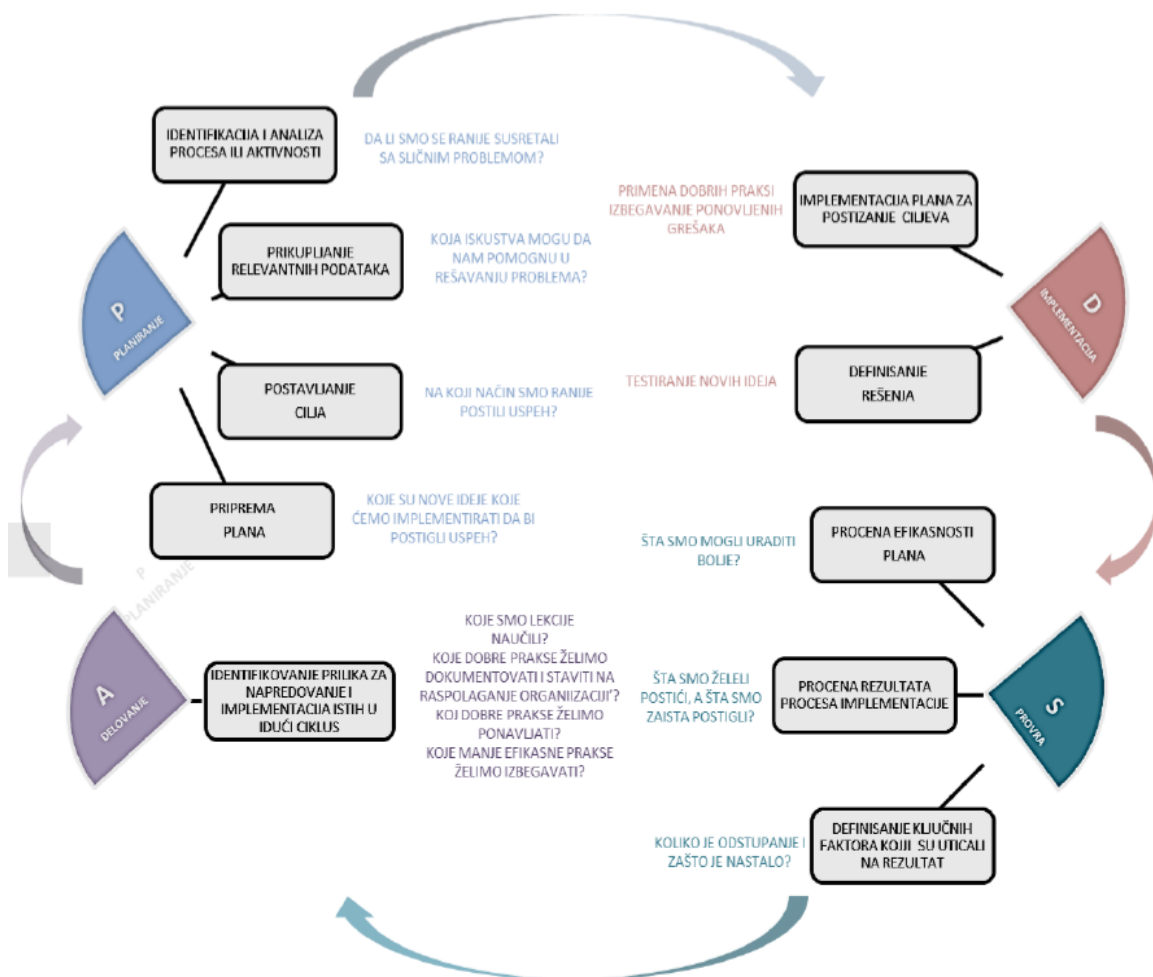
Jednom određen i definisan cilj postaje, ne samo usmerenje i težnja, već standard koji omogućava organizaciji da meri i prati progres. Upravo je praćenje progressa ostvarenja cilja (željeni rezultat) ključno, a odnosi se na definisanje razlike između onog što je postavljeno kao cilj i onog što je trenutno ostvareno (postignuti rezultat). Navedena aktivnost omogućava da se blagovremeno uoči razlika između definisanog cilja i trenutno postignutog rezultata, a ta razlika je kroz model, prikazan na slici 30, predstavljena kao 'gap'. Svest o tome 'gde smo sada' u odnosu na to 'gde želimo biti' je neophodna, kako bi se organizacija mogla posvetiti koracima ka savladavanju te razlike.

Na koji način organizacija prati progres ostvarenja cilja ili 'gap'? Nakon što je definisan cilj, potrebno je implementirati PDSA model, zajedno sa AAR alatom. Zašto? Pre svega, razlog je u neophodnosti postojanja planskog pristupa i monitoringa. Jednom kada se definiše cilj, organizacija pokreće prvi PDSA ciklus, na način da pristupa izradi plana (P-planiranje, engl. Plan) koji precizira korake za ostvarenje navedenog cilja. Nakon plana, sledi faza u kojoj se implementira plan (D-implementacija, engl. Do) i idejno rešenje, kreirano da se na najefikasniji način ostvari postavljeni cilj. U fazi provere (S-provera, engl. Study), vrši se procena efikasnosti plana i rezultata postignutih nakon faze implementacije plana. Kako model predviđa, u toku faze provere, održava se AAR sastanak, gde timovi diskutuju o odstupanju koje postoji između postavljenog cilja i trenutno realizovanog rezultata. Dalje, u završnoj fazi jednog PDSA ciklusa, tj. u fazi delovanja (A-delovanje, engl. Act), vrši se definisanje naučenih lekcija, prema kojim se modifikuje sledeća faza planiranja PDSA ciklusa.

Koliko PDSA ciklusa će biti potrebno na putu do željenog cilja zavisi od mnogo faktora, kao što su:

1. Vreme koje organizacija posvećuje svakoj od faza PDSA ciklusa.
2. Kontinuitet u implementaciji PDSA ciklusa, tj. vremenski interval između dva susedna PDSA ciklusa.
3. Visina i dostižnost postavljenog cilja.
4. Vremenski okvir predviđen za realizaciju cilja i sl.

Koliko puta će se PDSA ciklus 'okrenuti' na putu do cilja ili željenog rezultata, zavisi prvenstveno od pristupa organizacije, tj. od načina na koji će organizacija upravljati lekcijama koje se u svakom ciklusu nauče i implementiraju u svaki sledeći ciklus. Model integracije AAR alata kroz PDSA ciklus, sa podprocesima, predstavljen je na slici 33.



Slika 33 Model integracije After Action Review alata i PDSA ciklusa za kontinuirana unapređenja

Kada je moguće reći da je organizacija spremna za implementaciju navedenog modela? Svakako ne postoji sistem kojim se to možemo direktno izmeriti. Može se reći da se spremnost javlja kada se pojavi inicijativa, kada lideri promovišu tu inicijativu sa svim benefitima i kada se javi uverenje da je znanje osnova razvoja organizacije. Uspešno pristupiti promenama, pre svega podrazumeva sistematizovan proces za upravljanje znanjem, iznalaženje novih, boljih rešenja i unapređenje procesa. Rezultati istraživanja koje je obuhvatilo 294 organizacije, a koje je 2000. godine prezentovao *The Econommist*, pokazuju da samo 20% organizacija uspešno upravlja promenama i unapređuje procese (Karen, 2012).

4.1 Analiza prilika i barijera za implementaciju AAR alata u organizaciji za telekomunikacije, Mtel a.d. Banja Luka

U vremenu kada je koncept menadžmenta znanja formalno retko primenjen, kada su u pitanju organizacije sa naših prostora, potrebno je razumeti barijere koje prate proces implementacije programa menadžmenta znanja i odgovarajućih alata. Zašto razumeti? Upravo zato što su određene barijere i prepreke zaista česta pojava prilikom implementacije programa menadžmenta znanja, moguće je predvideti da će se u jednom trenutku javiti i itekako ih je moguće sprečiti ili njihov uticaj svesti na minimum. O najčešćim barijerama, u vidu faktora koji usporavaju transfer znanja (tabela 5), pisali su Davenport i Prusak (2000).

Tabela 5 Faktori koji usporavaju razmenu znanja

Faktori koji usporavaju transfer znanja	Predlog rešenja
Nedostatak poverenja.	Izgradnja poverenja kroz česte sastanke.
Kulturološke razlike, jezičke barijere.	Baze znanja, rotacije, diskusije.
Nedostatak vremena ili prostora za sastanke.	Redovni formalni/neformalni sastanci.
Stav 'znanje je moć', priznanja vlasnicima znanja.	Priznanja na bazi deljenja znanja.
Nedostatak apsorbcionih kapaciteta od primaoca znanja.	Fleksibilnost, predviđanje vremena za učenje.
Verovanje da je znanje povlastica samo određenih grupa.	Usvajanje stava da je kvalitet ideje važniji od statusa izvora ideje.
Postojanje netolerancije grešaka.	Nagrađivanje kreativnih grešaka

Kako je to u tabeli 5 i navedeno, brojni faktori često utiču na to da zaposleni odluče inovativne ideje zadržati samo za sebe, čak i onda kada su svesni koji razvojni potencijal se u tim idejama

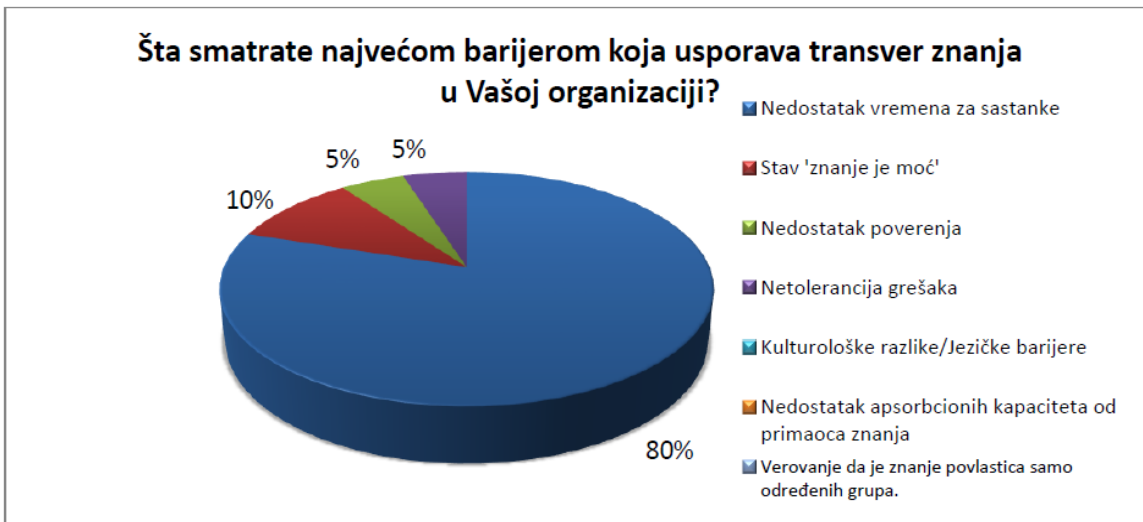
krije. Jako ohrabrujući podatak, prikazan na slici 34, svakako jeste to da 90% ispitanika deli stav da organizacija Mtel ima odgovarajući pristup ka novim idejama. Iz ovog podatka se zaključuje da znatan broj zaposlenih aktivno učestvuje u razvojnom procesu, na različitim nivoima. Upravo je ove zaposlene potrebno ohrabriti da budu ambasadori, promoteri organizacione kulture koja vrednuje znanje, koja ne osuđuje, već ohrabruje kreativan i inovativan pristup. Kako navedena organizacija formalno nema implementiran program menadžmenta znanja, razumljiv je i podatak da 10% ispitanika (slika 34) nema definisan stav prema istom pitanju.

Taj podatak pokazuje da određene barijere sigurno postoje, te da je iste potrebno identifikovati i prevazići. U svakom slučaju, među ispitanicima ne postoji negativan odgovor, vezano za stav organizacije po pomenutom pitanju, što je jako bitno za prevazilaženje barijera koje usporavaju tokove znanja kroz organizaciju.



Slika 34 Grafički prikaz rezultata o pitanju spremnosti organizacije i zaposlenih da učestvuju u procesima implementacije alata menadžmenta znanja

Kako bi se uticaj pomenutih barijera sveo na minimum, dalje u istraživanju, postavljeno je pitanje vrste barijere koju ispitanici prepoznaju u organizaciji. Većina ispitanika, ili čak 80%, smatra da je glavna barijera nedostatak vremena za sastanke i susrete. Znatno manje ispitanika, tačnije 10%, osnovnu barijeru vidi u stavu da je znanje moć, dok 5% isto vidi u nedostatku poverenja, a 5% u netoleranciji grešaka.



Slika 35 Grafički prikaz rezultata o pitanju barijera prisutnih u procesu transfera znanja

Kako je prikazano na slici 35, veći deo ispitanika kao osnovnu barijeru u procesu transfera znanja vidi u nedostatku vremena za sastanke. Navedeni rezultat se može posmatrati iz dva ugla. Jedan je sama priroda barijere koja je pitanje organizacije, ne stava ili određenog ponašanja. Kao takva, ova barijera se relativno jednostavno može prevazići. S druge strane, u kontekstu implementacije programa menadžmenta znanja, a posebno AAR alata, timski sastanci, kako formalni tako i neformalni, su neophodni, jer je socijalizacija važan deo i uslov za transfer znanja. Sastanci su mesto gde se stvaraju, šire i nadograđuju ideje, kreira se novo znanje, predlažu se nove, bolje strategije. Upravo zato, potrebno je iste organizovati, omogućiti socijalizaciju zaposlenih i time podržati transfer znanja kroz organizaciju.

Prema istraživanju KM Magazine iz 2011. godine, autor Carl Frappaolo ističe da je glavno pitanje kretanja ka strategiji znanja kreiranje kulture koja bi podržavala poverenje i saradnju (Groff i Jones, 2003). Pojedina istraživanja (Levin, 2002; Abrams, 2003; Zarraga i Bonache, 2003), pokazuju da je prisustvo poverenja u organizaciji u direktnoj vezi sa spremnošću zaposlenih da dele znanje. S tim u vezi, nesporno je da je poverenje uslovljeno postojanjem komunikacije. Kako ističe autor Zemke (2000), spremnost menadžmenta organizacije da deli informacije i znanje sa zaposlenim, u velikoj meri utiče na izgradnju poverenja. Autor Kinney (1995) navodi da nespremnost organizacije da deli informacije kroz sve hijerarhijske nivoe, vodi do toga da se zaposleni osećaju iznevereni. Takođe, sve dok postoji stav da je znanje moć, implementacija alata menadžmenta znanja će biti delimična i neefikasna. Ohrabivanje i podsticanje programa mentorstva je jedan od načina da se prevaziđe navedena barijera.

Oblikovanje organizacione kulture koja će promovisati saradnju, komunikaciju na svim nivoima, poverenje, deljenje znanja, zadatak je menadžmenta i lidera, koji su tu da prvi budu odraz kulture svoje organizacije.

Svakako, postojanje netolerancije grešaka nikako ne sme biti deo te kulture, jer navedena barijera može značajno uticati na spremnost zaposlenih da se kreativno izražavaju i dele ideje i znanje (Hendriks, 1999).

Na pitanje: 'Da li smatrate da Vas lideri u organizacija podstiču da delite Vaše ideje i predloge?', 85% zaposlenih je odgovorilo afirmativno, 10% zaposlenih nema određen stav po ovom pitanju, dok je 5% zaposlenih dalo negativan odgovor.



Slika 36 Grafički prikaz rezultata istraživanja o pitanju stava lidera prema idejama i predlozima zaposlenih

Mogućnost da svojim idejama doprinose razvoju organizacije i da predlažu konstruktivna rešenja problema, za zaposlene predstavlja poseban tip motivacije, onaj koji im pruža kreativnu slobodu i uverenje da su oni organizaciji zaista bitni. Kao što slika 36 prikazuje, zaista veliki broj ispitanika, od 85%, potvrđuje da organizacija Mtel želi da čuje predloge i ideje zaposlenih. Neprestano osluškujući želje, ideje, potrebe i predloge svojih korisnika, a zatim kreirajući usluge koje će na najbolji način odgovoriti na iste, Mtel opravdava njihovo poverenje i, verujući u svoj slogan, stvara krug prijatelja. Upravo taj odnos, poverenja i međusobnog uvažavanja, organizacija prenosi i ugrađuje u svoju organizacionu kulturu, gde je zadatak svakog lidera da podstakne svoj tim da se kreativno izrazi, da stvori novo znanje i podeli naučene lekcije.

4.1.1 Ponašanje i stavovi pojedinaca vezano za tokove znanja

Kada je reč o ličnom stavu pojedinaca prema deljenu stavova na timskim sastancima, može se primetiti da najveći broj ispitanika (54%), ne oseća nelagodu prilikom iznošenja svog stava tokom timskih sastanaka. Ipak, 46% ispitanika se izjasnilo da nelagoda ipak postoji.



Slika 37 Grafički prikaz rezultata o pitanju ponašanja zaposlenih na timskim sastancima

Autori O'Dell i Grayson (1998) ističu da je u prirodi ljudi, urođena potreba da komuniciraju i dele svoje znanje, a ono što može predstavljati izazov su svakako različite barijere, koje smo u istraživanju opisali. Rezultat istraživanja, prikazan na slici 37, pokazuje da ipak veliki udeo zaposlenih, tačnije 46% ispitanika, otvorenu komunikaciju tokom sastanaka dovodi u vezu sa osećajem nelagode. Navedena pojava se može posmatrati upravo kao barijera u procesu implementacije alata programa menadžmenta znanja. Naravno, potrebno je uzeti u obzir činjenicu da uzrok postojanja pomenute barijere može biti u samoj prirodi čoveka, u osećaju nesigurnosti ili introvertnosti ličnosti. Rešenje je upravo u socijalizaciji, jer tokom formalnih i neformalnih sastanaka, zaposleni imaju mogućnost da se bolje upoznaju i prošire svoju zonu komfora.

Svaka implementacija alata programa menadžmenta znanja, u uslovima kada zaposleni ne žele da svojim objektivnim stavovima učestvuju u diskusijama ili se ustručavaju da iste iznesu svojim kolegama, pokazala bi slabe ili nezadovoljavajuće efekte. Implementirati AAR alat u

navedenim okolnostima, predstavlja veliki izazov. Najpre je neophodno proći kroz proces pripreme organizacije za implementaciju istog, kako je ranije opisano u radu.

Svaki tim je odraz svog lidera. Ukoliko je lider sklon okrivljavanju, tim će prihvatiti i usvojiti to ponašanje i isto će postati praksa. Ono što svakako mora biti fokus svakog lidera, a zatim tima i svakog pojedinca, jesu pitanja: 'Šta je to što smo uradili dobro, ono na šta smo ponosni, šta je to dobra praksa koju ćemo ponoviti?' i 'Šta je to što ćemo pokušati uraditi na bolji način, šta je to na čemu još možemo zajedno raditi, šta možemo dodatno unaprediti?'. U situaciji kada se tim Mtel-a susretne sa poteškoćama u ostvarenju definisanih ciljeva, 92% zaposlenih traži prostor za napredak, dok 8% zaposlenih traži krivca za navedenu situaciju.



Slika 38 Grafički prikaz rezultata o pitanju razmene znanja između sektora

Koncept menadžmenta znanja ne priznaje pojam krivice. Gotovo svaki tim će se, na svom putu do ostvarenja ciljeva, susresti sa određenim poteškoćama, a lider je tu da podseti da ne postoji problem, već izazov. U trenutku kada zaposleni, kao što je prikazano na slici 38, prestanu da tragaju za problemima, a krenu da prihvataju nove izazove i zajedno uče iz njih, organizacija ima dobru osnovu da implementira alate programa menadžmenta znanja. Sve dok se postavlja pitanje 'Ko?', a ne 'Zašto?', neće se stvarati novo znanje, neće se razvijati nove ideje i kreativnost.

4.1.2 Prisustvo elemenata za implementaciju After Action Review alata

Upoređujući rezultate istraživanja prikazane na slici 39 i slici 40, primećuje se da Mtel izvor znanja vidi i u uspesima i neuspesima. Podeljeni su stavovi autora o vrednosti znanja koja dolaze iz navedenih izvora. Pojedina istraživanja e bave dokazivanjem da učenje iz uspeha ima značajniji efekat od učenja iz neuspeha ili (*Baum i Dahlin 2007*), dok postoje i analize koje pokazuju suprotno (*Li i Rajagopalan 1997; Madsen i Desai 2010*). Analiza pokazuje da 55% ispitanika potvrđuje da organizacija uči iz uspeha, 40% se delimično slaže sa navedenom tvrdnjom, a 5% ispitanika smatra da učenje iz uspeha nije prisutno.



Slika 39 Grafički prikaz rezultata o pitanju uspeha kao potencijalnih izvora učenja u organizaciji

Takođe, postavljeno je pitanje učenja iz neuspeha i grešaka. Najveći deo ispitanika, od 65%, smatra da je učenje iz neuspeha i grešaka prisutno. Međutim, 20% ispitanika se samo delimično slaže po tom pitanju, a 15% ispitanika izražava svoje neslaganje sa istim.

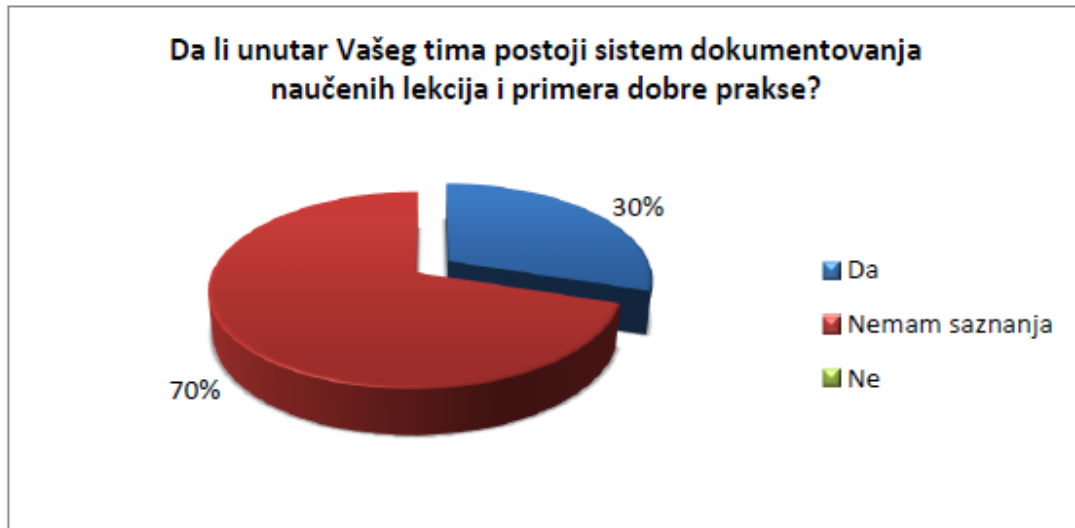


Slika 40 Grafički prikaz rezultata o pitanju neuspeha i grešaka kao potencijalnih izvora učenja u organizaciji

Ipak, nesporno je da i prošli uspesi, kao i neuspesi mogu služiti kao orijentir za sve buduće aktivnosti organizacije. Vrednost je upravo u mogućnosti da se izdvoje i zabeleže vredne lekcije koje će omogućiti da se dobre prakse ponove, a neke lošije unaprede, dorade i u budućnosti dobiju atribut uspešne.

Kako navodi Bill Gates, slavljenje uspeha je u redu, ali je mnogo značajnije učenje iz grešaka i neuspeha. Uspeh i neuspeh pružaju podjednake mogućnosti za učenje, iako je učenje iz neuspeha nešto nepopularniji pristup. Za implementaciju AAR alata, oba izvora učenja su od velikog značaja, jer se ceo mehanizam i model zasnivaju na analizi prošlih događaja. Naravno, ne postoji prostor za osudu ili kritiku. Alat se implementira kako bi neuspeh pretvorili u prostor za napredak, a uspeh iznova ponovili.

Jako često, organizacije ponavljaju iste greške, neuspehe, a poznat je i sindrom koji su autori Schindler i Eppler (2003) nazvali projektnom amnezijom. Uspostaviti sistem gde će se sve naučeno čuvati i biti dostupno kao baza znanja, nije jednostavan zadatak. Kako organizacija Mtel nema formalno implementiran program menadžmenta znanja, nije ni za očekivati da postoji formalan sistem za dokumentovanje naučenih lekcija, te je podatak da 70% zaposlenih (slika 41) nema saznanja o postojanju istog realan. Kada je reč o dokumentovanju naučenih lekcija i primera dobre prakse, ispitanici imaju sledeća zapažanja: 22% smatra da postoji pravedan sistem, 32% smatra da sistem favorizuje pojedince, a čak 46% ispitanika je mišljenja da je sistem loše koncipiran.



Slika 41 Grafički prikaz rezultata o pitanju postojanja Sistema dokumentovanja naučenih lekcija

Neophodnost postojanja sistema dokumentovanja ovog tipa znanja je jako izražena, upravo zbog činjenice da dolazi iz iskustava, ne samo pojedinaca, već timova koji su zajedno radili na projektima ili aktivnostima. Ipak, sistem dokumentovanja je poželjno realizovati tek nakon što se krene sa implementacijom nekog od alata programa menadžmenta znanja.

5. ISTRAŽIVANJE FAKTORA KLJUČNIH U PROCESU IMPLEMENTACIJE PROGRAMA MENADŽMENTA ZNANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

U proteklih dvadeset godina, sprovedeno je više istraživanja (*Metaxiotis; Ergazakis; Psarras, 2005*), koja analiziraju značaj koji menadžment znanja reflektuje na savremeno poslovanje. Zaključak je da je ekonomija dobila epitet ekonomije znanja, te da se znanje sve češće poima kao resurs od neprocenjivog značaja. Stoga, način na koji organizacije pristupaju implementaciji programa menadžmenta znanja, može izuzetno varirati. Na prostoru Republike Srpske, formalno implementiran program znanja, gotovo i ne postoji. Ipak, može se reći da se inicijativa javlja, te da se poslovni procesi oblikuju na način da se identifikuju organizacioni faktori koji su ključni za poslovne performanse. Predmet istraživanja je upravo identifikacija korelacije organizacionih faktora, procesa menadžmenta znanja, organizacionog učenja i organizacionih performansi.

5.1 Polazište i hipoteze istraživanja

Pregledom dosadašnjih istraživanja odabrano je sedam ključnih organizacionih faktora, koja će biti polazište istraživanja, i to: kolaboracija, poverenje, organizacija koja uči, motivacija, inicijativa, podrška top menadžmenta i podrška informacionih tehnologija. Navedeni organizacioni faktori (*Lee i Choi, 2003*) mogu značajno doprineti unapređenju procesa menadžmenta znanja (stvaranje, osvajanje, primena i čuvanje znanja). Procesu menadžmenta znanja u velikoj meri oblikuju stepen uspeha organizacionog učenja, koje dalje opredeljuje razvoj organizacionih performansi (*Malhotra, 2004*).

Kroz aktuelna istraživanja autora (*Gold, Malhotra i Segars, 2001; Gosh i Scott, 2007; Lee i Sukoco, 2007; Liu, Chen i Tsai, 2005; Zaim, Tatoglu i Zaim, 2007*) pokazano je da postoji jedinstven stav po kojem menadžment znanja ima značajan uticaj na nivo poslovnog uspeha jedne organizacije. Najpre definišući organizacione faktore koji su važan deo procesa menadžmenta znanja, a koji opredeljuju poslovni uspeh organizacije, u radu će biti istražen nivo značaja navedene korelacije, kroz hipoteze istraživanja.

Osnovna hipoteza na kojoj se zasniva istraživanje je sledeća:

H1 *"Primena savremenog koncepta i alata menadžmenta znanja može doprineti boljim poslovnim rezultatima"*

Posebne hipoteze biće postavljene na osnovu istraživanja literature i prethodne analize podataka:

H1 *"Kolaboracija je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja"*

H2 *"Poverenje je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja"*

H3 *"Stepen u kojem je organizacija okarakterisana kao 'organizacija koja uči' je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*

H4 *"Motivacija zaposlenih je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*

H5 *"Inicijativa je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*

H6 *"Podrška top menadžmenta je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*

H7 *"Podrška informacionih tehnologija je faktor koji u značajnoj meri opredeljuje uspešnost procesa menadžmenta znanja "*

H8 *"Procesi menadžmenta znanja mogu doprineti boljem organizacionom učenju"*

H9 *"Organizaciono učenje ima značajan uticaj na poslovne performanse"*



Slika 42 Model istraživanja

U svrhu istraživanja, formirana je anketa sa ukupno 65 pitanja, prilagođena prema dosadašnjim, relevantnim istraživanjima autora, i to:

- Organizacioni faktori – prilagođeno prema istraživanju autora *Gold; Malhotra; Lee; Choi, 2003; Alavi; Leidner, 2001;*
- Prosesi menadžmenta znanja - prilagođeno prema istraživanju autora *Caruana; Morris; Vella, 1998; O'dell; Grayson, 1999;*
- Organizaciono učenje - prilagođeno prema istraživanju autora *Vandenbosch; Higgins, 1996);*
- Organizacione performanse - prilagođeno prema istraživanju autora *Gold; Malhotra; Segars, 2001;*

Pregled ulaznih varijabli je prikazan u tabeli 6, u nastavku.

Tabela 6 Pregled ulaznih varijabli istraživanja

KOLABORACIJA	Ko1	Kolege, unutar sektora, rado dele znanje međusobno.
	Ko2	Kolege, iz različitih sektora, rado dele znanje međusobno.
	Ko3	Kolege se međusobno podržavaju, neguje se timski rad.
	Ko4	Smatram da je timski uspeh bitniji od ličnog dokazivanja.
	Ko5	Rado učestvujem u programu mentorstva pri prijemu novozaposlenih kolega.
POVERENJE	Po1	Saradnja unutar timova bazirana je na međusobnom poverenju.
	Po2	Organizacija promovise organizacionu kulturu koja je bazirana na međusobnom poverenju i uvažavanju.
	Po3	Bez ustručavanja iznosim svoj stav kolegama, vezano za poslovna pitanja.
	Po4	Od kolega i menadžera primam sugestije koje mi pomažu u profesionalnom razvoju
	Po5	Ne ustručavam se postaviti pitanje ili reći da određeni zadatak ne znam uraditi.
ORGANIZACIJA KOJA UČI	Or1	Organizacija prepoznaje važnost profesionalnog razvoja zaposlenih.
	Or2	Organizacija pruža zaposlenim mogućnost za usavršavanje.
	Or3	Organizacija se koristi znanjem iz prošlih projekata, prilikom planiranja novih projekata.
	Or4	Organizacija analizira rad i uči od svojih konkurenata na tržištu.
	Or5	Organizacija posmatra prošle neuspehe kao priliku da se nauči nešto novo.
MOTIVACIJA	Mo1	Motivisan/a sam da delim znanje s kolegama u organizaciji.
	Mo2	Ne očekujem da budem nagrađen/a zbog toga što svoje znanje prenosim kolegama.
	Mo3	Organizacija prepoznaje vrednost u pojedincima koji žele da uče i dele znanje sa kolegama.
	Mo4	Tokom timskih sastanaka, prisutni se podstiču na otvorenu diskusiju.
	Mo5	Prilikom procene radnog učinka zaposlenih, organizacija uzima u obzir spremnost zaposlenih da uče i dele znanje.
INICIJATIVA	In1	Ohrabren/a sam da učestvujem u donošenju odluka unutar organizacije.
	In2	Osećam se ohrabreno da javno iznesem svoje ideje o novim i boljim načinima obavljanja posla.
	In3	Neretko preduzimam inicijativu za rešavanje problema, tako što predložim novi, kreativni pristup.
	In4	U svakom uspehu i neuspehu, vidim priliku za učenje.
	In5	Podstičem kolege da timski rešavamo probleme i razvijamo kreativna rešenja.
PODRŠKA TOP MENADŽMENTA	Ptm1	Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovacije i učenje.
	Ptm2	Lideri u organizaciji promovisu saradnju kao vrednost.
	Ptm3	Lideri u organizaciji pokazuju interesovanje za mišljenje zaposlenih.
	Ptm4	Lideri u organizaciji uvažavaju mišljenje zaposlenih.
	Ptm5	Zaposleni se ne posmatraju kao 'mašine' i od njih se očekuje da urade samo ono što im se kaže
PODRŠKA IT TEHNOLOGIJA	Pit1	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju sticanje novog znanja.
	Pit2	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju deljenje znanja.
	Pit3	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju čuvanje znanja.
	Pit4	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju primenu znanja.
	Pit5	Informacione tehnologije omogućavaju da neophodno znanje, podaci, instrukcije, uputstva, budu svima dostupni.
STVARANJE ZNANJA	S1	Procesi u organizaciji podržavaju stvaranje novog znanja iz postojećeg znanja.
	S2	Procesi u organizaciji podržavaju učenje iz prošlih iskustava.
	S3	Procesi u organizaciji podržavaju razmjenu znanja između sektora/organizacionih celina.
	S4	Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o novim proizvodima i uslugama, iz oblasti našeg poslovanja.
	S5	Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o našim konkurentima.

OSVAJANJE ZNANJA	O1	Procesi u organizaciji omogućavaju da se adekvatno upravlja znanjem koje može biti od značaja za organizaciju.
	O2	Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje individualnog znanja u organizaciono znanje.
	O3	Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje znanja, koje je organizacija stekla od strane konkurenata, u organizaciono znanje.
	O4	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje će omogućiti integraciju znanja iz različitih izvora i upravljanje istim.
	O5	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje pružaju mogućnost da se stiču najaktuelnija znanja iz oblasti poslovanja.
PRIMENA ZNANJA	P1	Procesi u organizaciji omogućavaju učenje iz neuspeha i grešaka i primenu naučenih lekcija u radu.
	P2	Procesi u organizaciji omogućavaju primenu postojećeg znanja u rešavanju novonastalih problema.
	P3	Procesi u organizaciji omogućavaju širenje i primenu onog znanja, koje može uticati na poboljšanje radne efikasnosti.
	P4	Procesi u organizaciji omogućavaju da se znanja iz prošlih iskustava analiziraju i značajno utiču na proces planiranja novi poslovnih aktivnosti.
	P5	Procesi u organizaciji omogućavaju osvajanje i primenu novih znanja, koja su od važnosti za pitanja koja se tiču konkurentnosti organizacije.
ČUVANJE ZNANJA	Č1	Procesi u organizaciji omogućavaju da se organizaciono znanje čuva, na adekvatan način.
	Č2	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje sprečavaju da se organizaciono znanje proširi van organizacije.
	Č3	Procesi u organizaciji omogućavaju primenu odgovarajućih aplikativnih rešenja, koja za cilj imaju čuvanje organizacionog znanja.
	Č4	Procesi u organizaciji jasno definišu kojem znanju je ograničen pristup.
	Č5	Procesi u organizaciji omogućavaju da se zaposlenim jasno prezentuje važnost zaštite podataka, informacija i organizacionog znanja.
ORGANIZACIONO UČENJE	OU1	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je organizaciji da preispita dosadašnje prakse u poslovanju.
	OU2	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je razvoj kreativnosti unutar organizacije.
	OU3	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je da se prihvate novi načini razmišljanja.
	OU4	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je timski pristup u svakodnevnom poslovanju.
	OU5	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je napredak u dostizanju organizacionih ciljeva.
ORGANIZACIONE PERFORMANSE	OP1	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji napredak u dostizanju organizacionih ciljeva.
	OP2	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da otkrije nova tržišta, na kojima može delovati.
	OP3	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da razvije nove proizvode ili usluge.
	OP4	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je da organizacija brže odgovara na zahteve tržišta.
	OP5	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da upravlja rizicima.

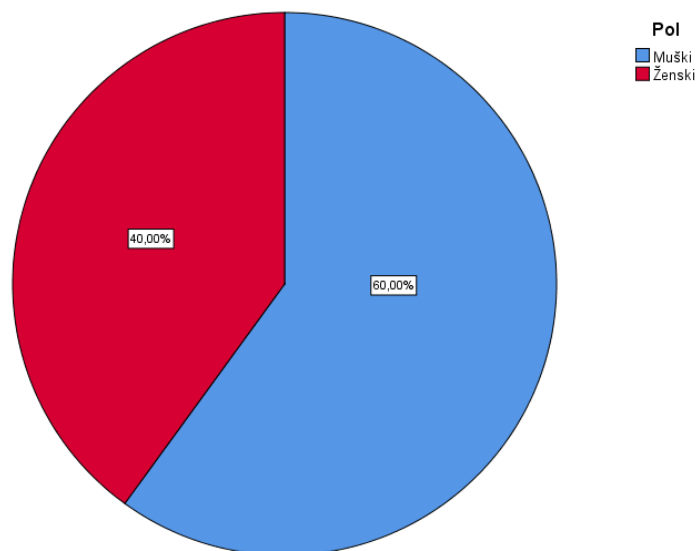
Od podeljenih 400 anketnih listova, istraživaču je vraćeno 190 korektno popunjenih.

Sociodemografski parametri, prikazani su u tabeli 7.

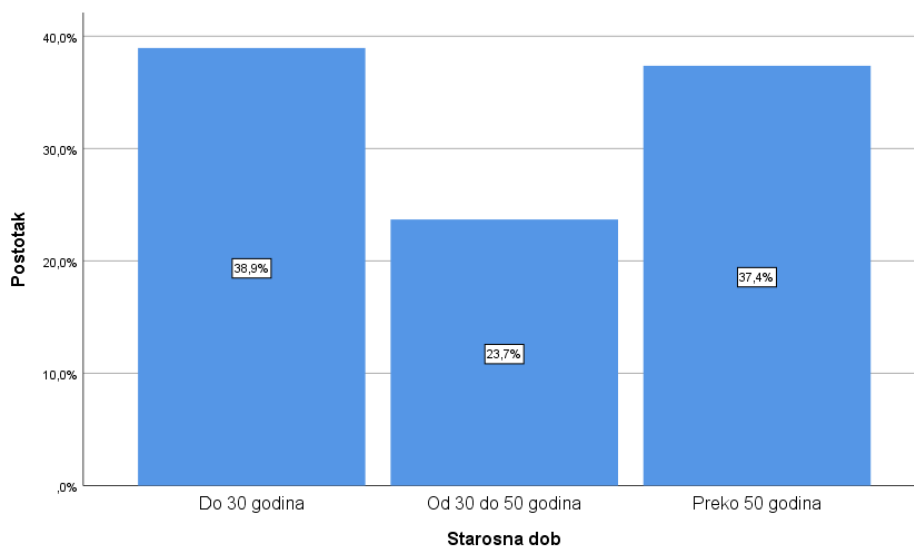
Tabela 7 Sociodemografski pokazatelji

		N	%
Pol	Muški	114	60,0%
	Ženski	76	40,0%
	Ukupno	190	100,0%
Starosna dob	Do 30 godina	74	38,9%
	Od 30 do 50 godina	45	23,7%
	Preko 50 godina	71	37,4%
	Ukupno	190	100,0%
Sektor	Privatni sektor	60	31,6%
	Državni sektor	130	68,4%
	Ukupno	190	100,0%
Nivo obrazovanja	Viša škola (Visoka)	16	8,4%
	Fakultet/Master	165	86,8%
	Doktorat	9	4,7%
	Ukupno	190	100,0%
Pozicija u organizaciji	Menadžment nižeg nivoa	58	30,5%
	Srednji nivo menadžmenta	88	46,3%
	Top menadžment	44	23,2%
	Ukupno	190	100,0%

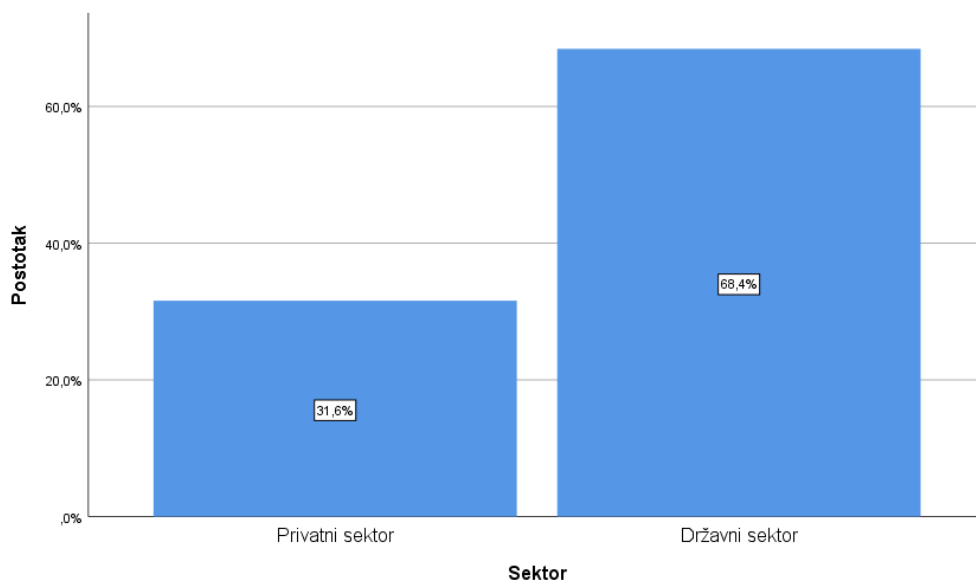
Pogledaju li se podaci o *polu* ispitanika može se uočiti kako je 60,0% ispitanika muškog pola, dok je 40,0% ispitanika ženskog pola (slika 43), kod *starosne dobi* 38,9% ispitanika ima do 30 godina, 23,7% ima od 30 do 50 godina, dok 37,4% ima preko 50 godina (slika 44), kod *sektora* 31,6% ispitanika je iz privatnog sektora dok je 68,4% iz državnog sektora (slika 45), kod *nivoa obrazovanja* 8,4% ispitanika navodi viša škola (Visoka), 86,8% navodi Fakultet/Master, dok 4,7% navodi doktorat (slika 46), kod *pozicije u organizaciji* 30,5% navodi menadžment nižeg nivoa, 46,3% navodi srednji nivo menadžmenta, dok 23,2% navodi top menadžment (slika 47).



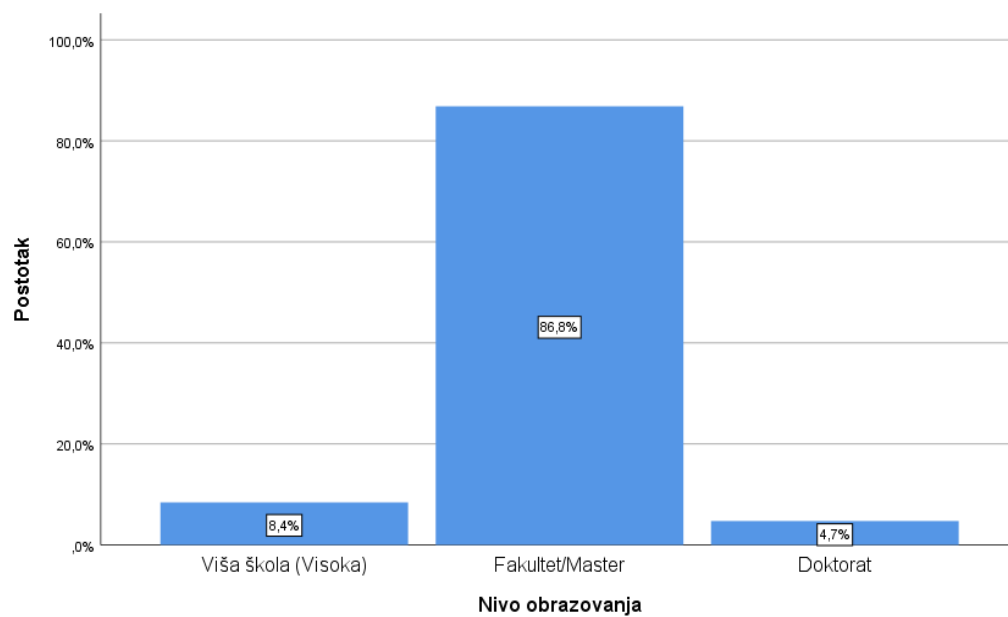
Slika 43 Podaci o polu ispitanika



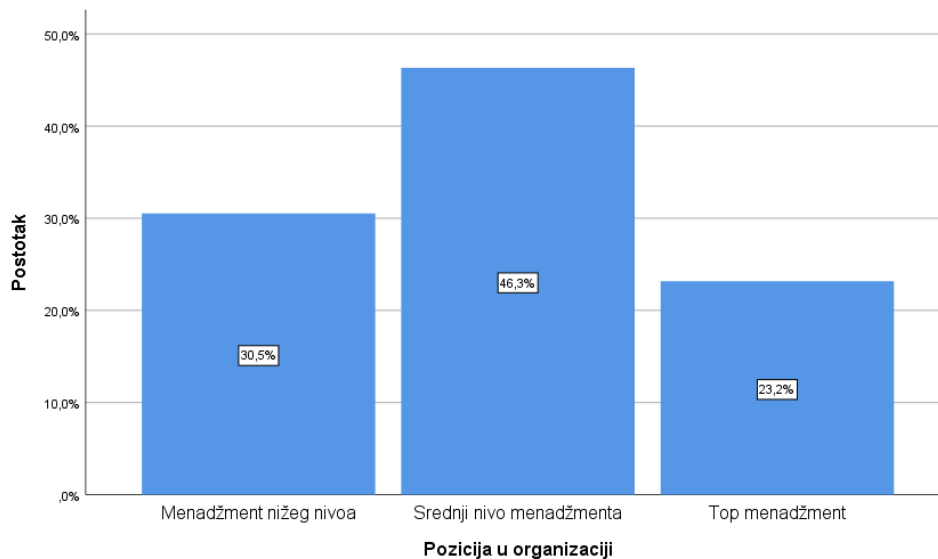
Slika 44 Podaci o starosnoj dobi ispitanika



Slika 45 Podaci o udelu državnih i privatnih sektora



Slika 46 Podaci o nivou obrazovana ispitanika



Slika 47 Podaci o poziciji ispitanika u organizaciji

Kroz istraživanje će biti prikazani deskriptivni pokazatelji za organizacione faktore, procese menadžmenta znanja, organizaciono učenje i organizacione performanse, a za svako će pitanje biti prikazane frekvencije i postoci, aritmetička sredina i standardna devijacija. Pitanja kod kojih je zabeležena najmanja i najveća vrednost aritmetičke sredine odgovora ispitanika, biće komentarisana.

Tabela 8 Organizacioni faktori

		N	%	\bar{x}	Sd
Kolege, unutar sektora, rado dele znanje međusobno	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	21	11,1%		
	Delimično se slažem	74	38,9%		
	Slažem se	93	48,9%		
	Ukupno	190	100,0%	4,35	,74
Kolege, iz različitih sektora, rado dele znanje međusobno	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	50	26,3%		
	Delimično se slažem	87	45,8%		
	Slažem se	51	26,8%		
	Ukupno	190	100,0%	3,98	,78
Kolege se međusobno podržavaju, neguje se timski rad	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	3	1,6%		
	Nemam mišljenje	44	23,2%		
	Delimično se slažem	91	47,9%		
	Slažem se	51	26,8%		
	Ukupno	190	100,0%	3,99	,78
Smatram da je timski uspeh bitniji od ličnog dokazivanja	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	37	19,5%		
	Delimično se slažem	112	58,9%		
	Slažem se	39	20,5%		
	Ukupno	190	100,0%	3,99	,67
Rado učestvujem u programu mentorstva pri prijemu novozaposlenih kolega	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	50	26,3%		
	Slažem se	52	27,4%		
	Ukupno	190	100,0%	3,81	,84
Saradnja unutar timova bazirana je na međusobnom poverenju	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	8	4,2%		
	Delimično se slažem	95	50,0%		
	Slažem se	83	43,7%		
	Ukupno	190	100,0%	4,35	,66
Organizacija promoviše organizacionu kulturu koja je	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	115	60,5%		

bazirana na međusobnom poverenju i uvažavanju	Delimično se slažem	54	28,4%		
	Slažem se	15	7,9%		
	Ukupno	190	100,0%	3,40	,71
Bez ustručavanja iznosim svoj stav kolegama, vezano za poslovna pitanja	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	117	61,6%		
	Delimično se slažem	64	33,7%		
	Slažem se	8	4,2%		
	Ukupno	190	100,0%	3,41	,60
Od kolega i menadžera primam sugestije koje mi pomažu u profesionalnom razvoju	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	85	44,7%		
	Delimično se slažem	84	44,2%		
	Slažem se	15	7,9%		
	Ukupno	190	100,0%	3,56	,72
Ne ustručavam se postaviti pitanje ili reći da određeni zadatak ne znam uraditi	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	50	26,3%		
	Delimično se slažem	88	46,3%		
	Slažem se	50	26,3%		
	Ukupno	190	100,0%	3,97	,77
Organizacija prepoznaje važnost profesionalnog razvoja zaposlenih	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	55	28,9%		
	Delimično se slažem	111	58,4%		
	Slažem se	23	12,1%		
	Ukupno	190	100,0%	3,82	,65
Organizacija pruža zaposlenim mogućnost za usavršavanje	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	48	25,3%		
	Slažem se	53	27,9%		
	Ukupno	190	100,0%	3,80	,87
Organizacija se koristi znanjem iz prošlih projekata, prilikom planiranja novih projekata	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	118	62,1%		
	Delimično se slažem	64	33,7%		
	Slažem se	8	4,2%		
	Ukupno	190	100,0%	3,42	,57
Organizacija analizira rad i uči od svojih konkurenata na tržištu	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	44	23,2%		

	Delimično se slažem	14	7,4%		
	Slažem se	132	69,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,46	,85
Organizacija posmatra prošle neuspehe kao priliku da se nauči nešto novo	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	90	47,4%		
	Delimično se slažem	85	44,7%		
	Slažem se	9	4,7%		
	Ukupno	190	100,0%	3,50	,67
Motivisan/a sam da delim znanje s kolegama u organizaciji	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	37	19,5%		
	Delimično se slažem	111	58,4%		
	Slažem se	40	21,1%		
	Ukupno	190	100,0%	3,99	,67
Ne očekujem da budem nagrađen/a zbog toga što svoje znanje prenosim kolegama	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	5	2,6%		
	Nemam mišljenje	44	23,2%		
	Delimično se slažem	67	35,3%		
	Slažem se	74	38,9%		
	Ukupno	190	100,0%	4,11	,85
Organizacija prepoznaje vrednost u pojedincima koji žele da uče i dele znanje sa kolegama	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	5	2,6%		
	Nemam mišljenje	74	38,9%		
	Delimično se slažem	64	33,7%		
	Slažem se	45	23,7%		
	Ukupno	190	100,0%	3,76	,88
Tokom timskih sastanaka, prisutni se podstiču na otvorenu diskusiju	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	65	34,2%		
	Slažem se	37	19,5%		
	Ukupno	190	100,0%	3,73	,77
Prilikom procene radnog učinka zaposlenih, organizacija uzima u obzir spremnost zaposlenih da uče i dele znanje	Ne slažem se	5	2,6%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	119	62,6%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	17	8,9%		
	Ukupno	190	100,0%	3,34	,78
Ohrabren/a sam da učestvujem u donošenju odluka unutar organizacije	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	27	14,2%		

	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	118	62,1%		
	Ukupno	190	100,0%	4,48	,73
Osećam se ohrabreno da javno iznesem svoje ideje o novim i boljim načinima obavljanja posla	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	56	29,5%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	89	46,8%		
	Ukupno	190	100,0%	4,17	,86
Neretko preduzimam inicijativu za rešavanje problema, tako što predložim novi, kreativni pristup	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	86	45,3%		
	Delimično se slažem	52	27,4%		
	Slažem se	52	27,4%		
	Ukupno	190	100,0%	3,82	,84
U svakom uspehu i neuspehu, vidim priliku za učenje	Ne slažem se	3	1,6%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	36	18,9%		
	Delimično se slažem	114	60,0%		
	Slažem se	35	18,4%		
	Ukupno	190	100,0%	3,93	,75
Podstičem kolege da timski rešavam probleme i razvijamo kreativna rešenja	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	54	28,4%		
	Delimično se slažem	78	41,1%		
	Slažem se	58	30,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,02	,77
Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovacije i učenje	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	48	25,3%		
	Slažem se	54	28,4%		
	Ukupno	190	100,0%	3,82	,85
Lideri u organizaciji promovišu saradnju kao vrednost	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	15	7,9%		
	Delimično se slažem	118	62,1%		
	Slažem se	57	30,0%		
	Ukupno	190	100,0%	4,22	,58
Lideri u organizaciji pokazuju interesovanje za mišljenje zaposlenih	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	10	5,3%		

	Delimično se slažem	48	25,3%		
	Slažem se	132	69,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,64	,58
Lideri u organizaciji uvažavaju mišljenje zaposlenih	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	44	23,2%		
	Delimično se slažem	14	7,4%		
	Slažem se	132	69,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,46	,85
Zaposleni se ne posmatraju kao 'mašine' i od njih se očekuje da urade samo ono što im se kaže	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	5	2,6%		
	Delimično se slažem	127	66,8%		
	Slažem se	58	30,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,28	,51
Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju sticanje novog znanja	Ne slažem se	5	2,6%		
	Delimično se ne slažem	6	3,2%		
	Nemam mišljenje	110	57,9%		
	Delimično se slažem	50	26,3%		
	Slažem se	19	10,0%		
	Ukupno	190	100,0%	3,38	,81
Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju deljenje znanja	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	65	34,2%		
	Slažem se	37	19,5%		
	Ukupno	190	100,0%	3,73	,77
Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju čuvanje znanja	Ne slažem se	3	1,6%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	36	18,9%		
	Delimično se slažem	100	52,6%		
	Slažem se	49	25,8%		
	Ukupno	190	100,0%	4,00	,80
Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju primenu znanja	Ne slažem se	8	4,2%		
	Delimično se ne slažem	8	4,2%		
	Nemam mišljenje	123	64,7%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	6	3,2%		
	Ukupno	190	100,0%	3,17	,74
Informacione tehnologije omogućavaju da neophodno znanje,	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		

podaci, instrukcije, uputstva, budu svima dostupni	Nemam mišljenje	150	78,9%		
	Delimično se slažem	30	15,8%		
	Slažem se	9	4,7%		
	Ukupno	190	100,0%	3,25	,54

Najvišu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: ohrabren/a sam da učestvujem u donošenju odluka unutar organizacije gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,48 dok standardna devijacija iznosi 0,73, zatim organizacija analizira rad i uči od svojih konkurenata na tržištu gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,46 dok standardna devijacija iznosi 0,85, zatim lideri u organizaciji pokazuju interesovanje za mišljenje zaposlenih gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,46 dok standardna devijacija iznosi 0,58, zatim lideri u organizaciji uvažavaju mišljenje zaposlenih gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,46 dok standardna devijacija iznosi 0,85.

Najnižu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju primenu znanja gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,17 dok standardna devijacija iznosi 0,74, zatim informacione tehnologije omogućavaju da neophodno znanje, podaci, instrukcije, uputstva, budu svima dostupni gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,25 dok standardna devijacija iznosi 0,54.

Tabela 9 Procesi menadžmenta znanja

		N	%	\bar{x}	Sd
Procesi u organizaciji podržavaju stvaranje novog znanja iz postojećeg znanja	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	5	2,6%		
	Nemam mišljenje	74	38,9%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	64	33,7%		
	Ukupno	190	100,0%	3,86	,96
Procesi u organizaciji podržavaju učenje iz prošlih iskustava	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	45	23,7%		
	Delimično se slažem	69	36,3%		
	Slažem se	76	40,0%		
	Ukupno	190	100,0%	4,16	,78
Procesi u organizaciji podržavaju razmjenu znanja između sektora/organizacionih celina	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	26	13,7%		

	Delimično se slažem	88	46,3%		
	Slažem se	74	38,9%		
	Ukupno	190	100,0%	4,23	,74
Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o novim proizvodima i uslugama, iz oblasti našeg poslovanja	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	27	14,2%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	118	62,1%		
	Ukupno	190	100,0%	4,48	,73
Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o našim konkurentima	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	10	5,3%		
	Delimično se slažem	48	25,3%		
	Slažem se	132	69,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,64	,58
Procesi u organizaciji omogućavaju da se adekvatno upravlja znanjem koje može biti od značaja za organizaciju	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	44	23,2%		
	Delimično se slažem	14	7,4%		
	Slažem se	132	69,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,46	,85
Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje individualnog znanja u organizaciono znanje	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	88	46,3%		
	Delimično se slažem	48	25,3%		
	Slažem se	54	28,4%		
	Ukupno	190	100,0%	3,82	,85
Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje znanja, koje je organizacija stekla od strane konkurenata, u organizaciono znanje	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	14	7,4%		
	Delimično se slažem	58	30,5%		
	Slažem se	118	62,1%		
	Ukupno	190	100,0%	4,55	,63
Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje će omogućiti integraciju znanja iz različitih izvora i upravljanje istim	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	4	2,1%		
	Nemam mišljenje	71	37,4%		
	Delimično se slažem	54	28,4%		
	Slažem se	59	31,1%		
	Ukupno	190	100,0%	3,86	,92
Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje pružaju mogućnost da	Ne slažem se	2	1,1%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	51	26,8%		

se stižu najaktuelnija znanja iz oblasti poslovanja	Delimično se slažem	58	30,5%		
	Slažem se	78	41,1%		
	Ukupno	190	100,0%	4,10	,89
Procesi u organizaciji omogućavaju učenje iz neuspeha i grešaka i primenu naučenih lekcija u radu	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	34	17,9%		
	Delimično se slažem	58	30,5%		
	Slažem se	96	50,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,30	,82
Procesi u organizaciji omogućavaju primenu postojećeg znanja u rešavanju novonastalih problema	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	78	41,1%		
	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	67	35,3%		
	Ukupno	190	100,0%	3,94	,87
Procesi u organizaciji omogućavaju širenje i primenu onog znanja, koje može uticati na poboljšanje radne efikasnosti	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	19	10,0%		
	Delimično se slažem	53	27,9%		
	Slažem se	115	60,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,47	,76
Procesi u organizaciji omogućavaju da se znanja iz prošlih iskustava analiziraju i značajno utiču na proces planiranja novi poslovnih aktivnosti	Ne slažem se	5	2,6%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	17	8,9%		
	Delimično se slažem	42	22,1%		
	Slažem se	125	65,8%		
	Ukupno	190	100,0%	4,48	,88
Procesi u organizaciji omogućavaju osvajanje i primenu novih znanja, koja su od važnosti za pitanja koja se tiču konkurentnosti organizacije	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	21	11,1%		
	Delimično se slažem	28	14,7%		
	Slažem se	139	73,2%		
	Ukupno	190	100,0%	4,59	,75
Procesi u organizaciji omogućavaju da se organizaciono znanje čuva, na adekvatan način	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	24	12,6%		
	Delimično se slažem	20	10,5%		
	Slažem se	143	75,3%		
	Ukupno	190	100,0%	4,59	,79
Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje sprečavaju da se	Ne slažem se	5	2,6%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	92	48,4%		

organizaciono znanje proširi van organizacije	Delimično se slažem	45	23,7%		
	Slažem se	46	24,2%		
	Ukupno	190	100,0%	3,66	,94
Procesi u organizaciji omogućavaju primenu odgovarajućih aplikativnih rešenja, koja za cilj imaju čuvanje organizacionog znanja	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	26	13,7%		
	Delimično se slažem	89	46,8%		
	Slažem se	73	38,4%		
	Ukupno	190	100,0%	4,22	,74
Procesi u organizaciji jasno definišu kojem znanju je ograničen pristup	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	15	7,9%		
	Delimično se slažem	15	7,9%		
	Slažem se	160	84,2%		
	Ukupno	190	100,0%	4,76	,58
Procesi u organizaciji omogućavaju da se zaposlenim jasno prezentuje važnost zaštite podataka, informacija i organizacionog znanja	Ne slažem se	1	0,5%		
	Delimično se ne slažem	3	1,6%		
	Nemam mišljenje	45	23,7%		
	Delimično se slažem	71	37,4%		
	Slažem se	70	36,8%		
	Ukupno	190	100,0%	4,08	,84

Najvišu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: *procesi u organizaciji jasno definišu kojem znanju je ograničen pristup* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,76 dok standardna devijacija iznosi 0,58, zatim *procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o našim konkurentima* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,64 dok standardna devijacija iznosi 0,58.

Najnižu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: *procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje sprečavaju da se organizaciono znanje proširi van organizacije* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,66 dok standardna devijacija iznosi 0,94, zatim *procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje individualnog znanja u organizaciono znanje* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,82 dok standardna devijacija iznosi 0,85.

Tabela 10 Organizaciono učenje i organizacione performanse

		N	%	\bar{x}	Sd
Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je organizaciji da preispita dosadašnje prakse u poslovanju	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	16	8,4%		
	Delimično se slažem	78	41,1%		
	Slažem se	96	50,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,42	,64
Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je razvoj kreativnosti unutar organizacije	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	15	7,9%		
	Delimično se slažem	119	62,6%		
	Slažem se	56	29,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,22	,57
Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je da se prihvate novi načini razmišljanja	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	39	20,5%		
	Delimično se slažem	74	38,9%		
	Slažem se	75	39,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,17	,79
Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je timski pristup u svakodnevnom poslovanju	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	32	16,8%		
	Delimično se slažem	71	37,4%		
	Slažem se	86	45,3%		
	Ukupno	190	100,0%	4,27	,76
Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je napredak u dostizanju organizacionih ciljeva	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	0	0,0%		
	Nemam mišljenje	16	8,4%		
	Delimično se slažem	65	34,2%		
	Slažem se	109	57,4%		
	Ukupno	190	100,0%	4,49	,65
Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji napredak u dostizanju organizacionih ciljeva	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	15	7,9%		
	Delimično se slažem	65	34,2%		
	Slažem se	109	57,4%		
	Ukupno	190	100,0%	4,48	,66
Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	39	20,5%		
	Delimično se slažem	74	38,9%		

otkrije nova tržišta, na kojima može delovati	Slažem se	75	39,5%		
	Ukupno	190	100,0%	4,17	,79
Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da razvije nove proizvode ili usluge	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	32	16,8%		
	Delimično se slažem	71	37,4%		
	Slažem se	86	45,3%		
	Ukupno	190	100,0%	4,27	,76
Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je da organizacija brže odgovara na zahteve tržišta	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	2	1,1%		
	Nemam mišljenje	14	7,4%		
	Delimično se slažem	52	27,4%		
	Slažem se	122	64,2%		
	Ukupno	190	100,0%	4,55	,68
Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da upravlja rizicima	Ne slažem se	0	0,0%		
	Delimično se ne slažem	1	0,5%		
	Nemam mišljenje	16	8,4%		
	Delimično se slažem	66	34,7%		
	Slažem se	107	56,3%		
	Ukupno	190	100,0%	4,47	,67

Najvišu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: *primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je da organizacija brže odgovara na zahteve tržišta* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,55 dok standardna devijacija iznosi 0,68, zatim *znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je napredak u dostizanju organizacionih ciljeva* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,49 dok standardna devijacija iznosi 0,65.

Najnižu vrednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika beležimo za pitanja: *znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je da se prihvate novi načini razmišljanja* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,17 dok standardna devijacija iznosi 0,79, zatim *primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da otkrije nova tržišta, na kojima može delovati* gde aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,17 dok standardna devijacija iznosi 0,79.

Dalje, biće prikazani rezultati za pouzdanost upitnika (Cronbach's Alpha¹) za posmatrane faktore u analizi.

Tabela 11 Cronbach's Alpha koeficijent

Pitanja	Cronbach's Alpha	N of Items
Kolaboracija	0,906	5
Poverenje	0,902	5
Organizacija koja uči	0,784	5
Motivacija	0,892	5
Inicijativa	0,869	5
Podrška top menadžmenta	0,860	5
Podrška informacionih tehnologija	0,890	5

Pogleda li se vrednost Cronbach's Alpha koeficijenata za *organizzazione* faktore (tabela 11) može se uočiti kako je njegova vrednost poprilično visoka za sve posmatrane faktore, odnosno iznosi puno više od 0,7 što predstavlja vrlo visoku vrednost pouzdanosti za sve navedenu skale, te će u skladu s tim grupiranje biti sprovedeno prema navedenim kategorijama.

Tabela 12 Procesi menadžmenta znanja

Pitanja	Cronbach's Alpha	N of Items
Stvaranje znanja	0,816	5
Osvajanje znanja	0,741	5
Primena znanja	0,889	5
Čuvanje znanja	0,828	5

Dalje, pogleda li se vrednost Cronbach's Alpha koeficijenata za *procese menadžmenta znanja* u tabeli 12, može se uočiti kako je njegova vrednost poprilično visoka za sve posmatrane faktore, odnosno iznosi puno više od 0,7 što predstavlja vrlo visoku vrednost pouzdanosti za sve navedenu skale, te će u skladu s tim grupisanje biti sprovedeno prema navedenim kategorijama.

Tabela 13 Organizaciono učenje i organizacione performanse

Pitanja	Cronbach's Alpha	N of Items
Organizaciono učenje	0,903	5
Organizacione performanse	0,910	5

Takođe, pogleda li se vrednost Cronbach's Alpha koeficijenata za *organizaciono učenje i organizacione performanse*, može se uočiti kako je njegova vrednost poprilično visoka za oba posmatrane faktora, odnosno iznosi puno više od 0,7 što predstavlja vrlo visoku vrednost pouzdanosti za obje skale, te će u skladu s tim grupisanje biti sprovedeno prema navedenim kategorijama.

¹ Cronbach's alpha koeficijent meri pouzdanost varijabli, i ukazuje da li više varijabli možemo koristiti da formiramo jedinstveni rezultat

Tabela 14 Ukupne skale

Pitanja	Cronbach's Alpha	N of Items
Organizacioni faktori ukupno	0,965	35
Procesi menadžmenta znanja ukupno	0,924	20
Organizaciono učenje i organizacione performanse	0,940	10

Dalje, pogleda li se vrednost Cronbach's Alpha koeficijenta za *ukupne* posmatrane *skale* u tabeli 14, može se uočiti kako je njegova vrednost poprilično visoka za sve posmatrane ukupne faktore, odnosno iznosi puno više od 0,7, što predstavlja vrlo visoku vrednost pouzdanosti za sve navedenu skale, te će u skladu s tim grupisanje biti sprovedeno prema navedenim kategorijama.

U nastavku će istraživanja biti sprovedeno testiranje normalnosti putem Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa za posmatrane faktore u istraživanju, kako bismo ustanovili sledi li distribucija faktora Gaussovu krivulju.

Tabela 15 Testiranje normalnosti distribucije

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kolaboracija	,128	190	,000	,949	190	,000
Poverenje	,167	190	,000	,930	190	,000
Organizacija koja uči	,182	190	,000	,938	190	,000
Motivacija	,156	190	,000	,949	190	,000
Inicijativa	,142	190	,000	,946	190	,000
Podrška top menadžmenta	,138	190	,000	,927	190	,000
Podrška informacionih tehnologija	,139	190	,000	,950	190	,000
Stvaranje znanja	,141	190	,000	,925	190	,000
Osvajanje znanja	,117	190	,000	,937	190	,000
Primena znanja	,221	190	,000	,849	190	,000
Čuvanje znanja	,113	190	,000	,905	190	,000
Organizaciono učenje	,156	190	,000	,912	190	,000
Organizacione performanse	,209	190	,000	,865	190	,000
Organizacioni faktori ukupno	,112	190	,000	,942	190	,000
Procesi menadžmenta znanja ukupno	,097	190	,000	,917	190	,000
Organizaciono učenje i organizacione performanse	,125	190	,000	,916	190	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Iz priloženih signifikantnosti u tabeli 15, može se uočiti na koji su način distribuirane signifikantnosti Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa, dakle ukoliko je signifikantnost za pojedinu kategoriju veća od 0,05 ($p > 0,05$) radi se o normalnoj raspodeli, a ukoliko je signifikantnost manja od 0,05 raspodela je drugačija od normalne. Budući da u svim promatranim slučajevima nivo signifikantnosti nije veći od 0,05, može se reći kako su navedene distribucije (kod svih promatranih faktora) drugačije od normalnih, što indicira provedbu neparametrijskih statističkih postupaka.

Kako bismo bolje ispitali odnose između posmatranih varijabli, ispitujemo Spearmanov koeficijent korelacije.

Spearmanovom korelacijom izražavamo međusobnu povezanost dve varijable. Vrednost ovog testa kreće se u intervalu $-1 \leq r \leq +1$ pri čemu – predznak korelacije označava negativnu (obrnutu) korelaciju, dok + predznak označava pozitivnu korelaciju. Što je vrednost Spearmanovog koeficijenta korelacije veća kažemo da je korelacija između varijabli jača (značajnija).

Takođe se obično uzima u obzir i sledeće:

$r > 0,80$ radi se o jakoj pozitivnoj korelaciji

$0,5 < r \leq 0,80$, radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji

$0 < r \leq 0,5$, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji

Za potrebe istraživanja opisaćemo koeficijente korelacije veće od 0,5, $r > 0,5$ (tabela 15).

Tabela 16 Spearmanov koeficijent korelacije

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Kolaboracija	r	1,000	,750**	,625**	,618**	,462**	,473**	,427**	,499**	,405**	,336**	,511**	,513**	,499**
	p	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
2.Poverenje	r	,750**	1,000	,755**	,696**	,480**	,506**	,501**	,473**	,480**	,371**	,510**	,442**	,416**
	p	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
3.Organizacija koja uči	r	,625**	,755**	1,000	,783**	,477**	,448**	,565**	,500**	,489**	,470**	,592**	,478**	,488**
	p	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
4.Motivacija	r	,618**	,696**	,783**	1,000	,534**	,560**	,564**	,505**	,534**	,450**	,608**	,521**	,454**
	p	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
5.Inicijativa	r	,462**	,480**	,477**	,534**	1,000	,812**	,562**	,640**	,574**	,501**	,463**	,399**	,425**
	p	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
6.Podrška top menadžmenta	r	,473**	,506**	,448**	,560**	,812**	1,000	,561**	,626**	,646**	,503**	,496**	,494**	,419**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
7.Podrška informacionih tehnologija	r	,427**	,501**	,565**	,564**	,562**	,561**	1,000	,555**	,510**	,485**	,520**	,323**	,329**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
8.Stvaranje znanja	r	,499**	,473**	,500**	,505**	,640**	,626**	,555**	1,000	,527**	,494**	,589**	,500**	,482**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
9.Osvajanje znanja	r	,405**	,480**	,489**	,534**	,574**	,646**	,510**	,527**	1,000	,638**	,489**	,379**	,360**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
10.Primena znanja	r	,336**	,371**	,470**	,450**	,501**	,503**	,485**	,494**	,638**	1,000	,494**	,389**	,311**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
11.Čuvanje znanja	r	,511**	,510**	,592**	,608**	,463**	,496**	,520**	,589**	,489**	,494**	1,000	,655**	,586**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
12.Organizaciono učenje	r	,513**	,442**	,478**	,521**	,399**	,494**	,323**	,500**	,379**	,389**	,655**	1,000	,770**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
13.Organizacione performanse	r	,499**	,416**	,488**	,454**	,425**	,419**	,329**	,482**	,360**	,311**	,586**	,770**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190

Iz navedene tabele 16 može se uočiti kako je zabeležena pozitivna korelacija između promatranih varijabli, pri čemu je najveća pozitivna korelacija zabeležena između varijabli: inicijativa i podrška top menadžmenta ($r=0,812$; $p<0,01$), zatim organizacija koja uči i motivacija ($r=0,783$; $p<0,01$), zatim organizaciono učenje i organizacione performanse ($r=0,770$; $p<0,01$), zatim poverenje i organizacija koja uči ($r=0,755$; $p<0,01$), te kolaboracija i poverenje ($r=0,750$; $p<0,01$), radi se o korelacijama srednjeg do jakog intenziteta.

Tabela 17 Spearmanov koeficijent korelacije (ukupne komponente)

		Organizacioni faktori ukupno	Procesi menadžmenta znanja ukupno	Organizaciono učenje i organizacione performanse
Organizacioni faktori ukupno	r	1,000	,645**	,513**
	p	.	,000	,000
	N	190	190	190
Procesi menadžmenta znanja ukupno	r	,645**	1,000	,559**
	p	,000	.	,000
	N	190	190	190
Organizaciono učenje i organizacione performanse	r	,513**	,559**	1,000
	p	,000	,000	.
	N	190	190	190

Iz navedene tabele 17, može se uočiti kako je zabeležena pozitivna korelacija između svih ukupnih promatranih faktora, s najvišom vrednosti za: *organizacioni faktori ukupno* i *proces menadžmenta znanja ukupno* ($r=0,645$; $p<0,01$), zatim *proces menadžmenta znanja ukupno* i *organizaciono učenje i organizacione performanse* ($r=0,559$; $p<0,01$), zatim *organizacioni faktori ukupno* i *organizaciono učenje i organizacione performanse* ($r=0,513$; $p<0,01$), radi se o korelacijama srednjeg intenziteta. U skladu s navedenom analizom, dokazane su posebne, ali i osnovna hipoteza ovog rada, gde je koeficijente korelacije organizacionih faktora ukupno, u odnosu na organizacione performanse veći od 0,5, $r>0,5$.

U nastavku će biti prikazani regresijski modeli za promatrane hipoteze postavljene u istraživanju, u svrhu istraživanja bit će primenjena višestruka linearna (multipla) regresija, kao nezavisne varijable biće uzete komponente organizacionih faktora.

Tabela 18 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu stvaranje znanja

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	,144	1,806	,073	Korigovani $R^2 = 0,553$
Poverenje	-,038	-,376	,707	$F(7,182) = 34,340$
Organizacija koja uči	,161	1,679	,095	$p = 0,000$
Motivacija	-,036	-,348	,729	
Inicijativa	,305	3,497	,001	
Podrška top menadžmenta	,140	1,610	,109	
Podrška informacionih tehnologija	,237	3,231	,001	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjivosti varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 55,3% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu vrednost za zavisnu varijablu *stvaranje znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *inicijativu* ($\beta=0,305$, $p<0,05$) i *podršku top menadžmenta* ($\beta=0,237$, $p<0,05$) te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 19 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu osvajanje znanja

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	-,079	-,995	,321	korigovani $R^2 = 0,560$
Poverenje	,064	,651	,516	$F(7,182) = 35,429$
Organizacija koja uči	,264	2,771	,006	$p = 0,000$
Motivacija	,055	,527	,599	
Inicijativa	,030	,351	,726	
Podrška top menadžmenta	,419	4,851	,000	
Podrška informacionih tehnologija	,126	1,730	,085	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjivosti varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 56% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu vrednost za zavisnu varijablu *osvajanje znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *faktore organizacije koja uči* ($\beta=0,264$, $p<0,05$), a koje takođe u većoj meri vrednuju *podršku top menadžmenta* ($\beta=0,419$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 20 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu primena znanja

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	-,081	-,828	,409	Korigovani $R^2 = 0,337$
Poverenje	-,061	-,498	,619	$F(7,182) = 14,694$
Organizacija koja uči	,277	2,371	,019	$p = 0,000$
Motivacija	,069	,536	,592	
Inicijativa	,135	1,274	,204	
Podrška top menadžmenta	,139	1,312	,191	
Podrška informacionih tehnologija	,203	2,278	,024	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenju varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 33,7% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu vrednost za zavisnu varijablu *primena znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *faktore organizacije koja uči* ($\beta=0,277$, $p<0,05$), te takođe u većoj meri vrednuju *podršku top menadžmenta* ($\beta=0,203$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 21 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu čuvanje znanja

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	,104	1,195	,234	korigovani $R^2 = 0,467$
Poverenje	-,178	-1,631	,105	$F(7,182) = 24,678$
Organizacija koja uči	,295	2,813	,005	$p = 0,000$
Motivacija	,273	2,384	,018	
Inicijativa	,004	,037	,971	
Podrška top menadžmenta	,136	1,425	,156	
Podrška informacionih tehnologija	,167	2,086	,038	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenju varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 46,7% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu vrednost za zavisnu varijablu *čuvanje znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *faktore organizacije koja uči* ($\beta=0,295$, $p<0,05$), te takođe u većoj meri vrednuju *motivaciju* ($\beta=0,273$, $p<0,05$), i u većoj

meri vrednuju *podršku informacionih tehnologija* ($\beta=0,167$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 22 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu *organizaciono učenje*

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	,260	2,724	,007	korigovani $R^2 = 0,362$
Poverenje	-,200	-1,679	,095	F (7,182) = 16,347
Organizacija koja uči	,268	2,339	,020	p = 0,000
Motivacija	,263	2,096	,037	
Inicijativa	-,088	-,842	,401	
Podrška top menadžmenta	,287	2,761	,006	
Podrška informacionih tehnologija	-,102	-1,167	,245	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjenu varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 36,2% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu ocenu za zavisnu varijablu *organizaciono učenje* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju kolaboraciju ($\beta=0,260$, $p<0,05$), faktore *organizacije koja uči* ($\beta=0,268$, $p<0,05$), zatim u većoj meri vrednuju *motivaciju* ($\beta=0,263$, $p<0,05$), te takođe u većoj meri vrednuju *podršku top menadžmenta* ($\beta=0,287$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 23 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu *organizacione performanse*

	β	t	p	Sažetak modela
Kolaboracija	,317	3,145	,002	korigovani $R^2 = 0,288$
Poverenje	-,281	-2,230	,027	F (7,182) = 11,919
Organizacija koja uči	,384	3,166	,002	p = 0,000
Motivacija	,087	,653	,514	
Inicijativa	,084	,769	,443	
Podrška top menadžmenta	,110	1,003	,317	
Podrška informacionih tehnologija	-,078	-,847	,398	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjenu varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 28,8% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu ocenu za zavisnu varijablu *organizacione performanse* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *kolaboraciju*

($\beta=0,317$, $p<0,05$), te također u većoj meri vrednuju *faktore organizacije koja uči* ($\beta=0,384$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$). S druge strane, nižu ocenu za zavisnu varijablu *organizzazione performanse* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju poverenje ($\beta=0,281$, $p<0,05$), gde se beleži kretanje suprotno od očekivanog.

Tabela 24 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu procesi menadžmenta znanja ukupno

	β	t	p	Sažetak modela
Organizacioni faktori ukupno	,793	17,832	,000	korigovani $R^2 = 0,626$ F (1,188) = 317,963 $p = 0,000$

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjivosti varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 62,6% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu ocenu za zavisnu varijablu *procesu menadžmenta znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *organizacione faktore*, ukupno gledano ($\beta=0,793$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Tabela 25 Regresijska analiza s obzirom na zavisnu varijablu organizaciono učenje i organizacione performanse

	β	t	p	Sažetak modela
Organizacioni faktori ukupno	,567	9,439	,000	korigovani $R^2 = 0,318$ F (1,188) = 89,098 $p = 0,000$

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; t = vrednost t-testa; p = nivo značajnosti; korigovani R^2 = korigovani ukupni doprinos objašnjenjivosti varijanci; F = vrednost ukupnog F-omera;

Predikcijski model objašnjava 31,8% varijabiliteta kriterija. Pri tome višu ocenu za zavisne varijable *organizaciono učenje* i *organizacione performanse* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *organizacione faktore*, ukupno gledano ($\beta=0,567$, $p<0,05$), te je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

5.2 Diskusija rezultata

Cilj istraživanja je pronalaženje međuzavisnosti između organizacionih faktora, procesa menadžmenta znanja, organizacionog učenja i organizacionih performansi. Posmatrajući organizacione faktore, istraživanjem je potvrđena korelacija sa procesima menadžmenta znanja. Navedena veza je već teorijski potkrepljena kroz rad, pozivajući se na brojne izvore i aktuelna istraživanja iz oblasti.

Kroz analizu međusobne povezanosti varijabli, u radu će biti izneti argumenti u prilog dokazivanja osnovne i posebnih hipoteza rada. Iako su kroz model istraživanja jasno definisane zavisne i nezavisne varijable, u nastavku će biti prikazane pojedine korelacije, srednje jakog do jakog intenziteta, između nezavisnih varijabli. Kao takvi, navedeni rezultati istraživanja mogu biti polazište za neka nova, relevantna istraživanja autora. Bitno je napomenuti da je korelacija između svih pojedinačnih nezavisnih varijabli značajnog intenziteta, a najznačajnije korelacije će biti opisane.

Jedna od značajnijih korelacija, jakog intenziteta (Spearmanov koeficijent korelacije, $r=0,812$) je povezanost nezavisnih varijabli inicijativa i podrška top menadžmenta. Postoje brojna istraživanja koja analiziraju uticaj inicijative i podrške top menadžmenta na poslovne performanse, međutim sama korelacija pomenutih varijabli nije obrađena u literaturi.

Takođe, kada je reč o povezanosti nezavisnih varijabli, značajna korelacija uočena je između kolaboracije i poverenja (Spearmanov koeficijent korelacije, $r=0,750$). Navedena pozitivna korelacija je potvrđena kroz radove brojnih autora iz oblasti (Jorsen i Jerdee, 1997; Mattessich i Monsey, 1992; Bonstra, 2013). Takođe, značajna korelacija zabeležena je između poverenja i organizacije koja uči (Spearmanov koeficijent korelacije, $r=0,755$), kao i između organizacije koja uči i motivacije (Spearmanov koeficijent korelacije, $r=0,783$). Značaj navedene korelacije je opisan od strane više autora (Mazlumi et al, 2014; Hodgkinson, 2000).

Pregled i naučna analiza osnovne hipoteze i posebnih hipoteza, postavljenih u istraživanju, prikazan je u tabeli, u nastavku.

Tabela 26 Pregled rezultata istraživanja osnovne hipoteze rada

Osnovna hipoteza	Rezultat
H1 Organizacione performanse	Potvrđena

Tabela 27 Pregled rezultata istraživanja posebnih hipoteza rada

Posebne hipoteze	Rezultat
H1 Kolaboracija	Potvrđena
H2 Poverenje	Delimično potvrđena
H3 Organizacija koja uči	Potvrđena
H4 Motivacija	Potvrđena
H5 Inicijativa	Potvrđena
H6 Podrška top menadžmenta	Potvrđena
H7 Podrška IT	Potvrđena
H8 Procesi menadžmenta znanja	Potvrđena
H9 Organizaciono učenje	Potvrđena

Kroz regresijske modele, prikazane u istraživanju, dokazane su posebne hipoteze, i to: H1, H2, H3, H4, H5, H6 i H7, gde višu ocenu za zavisnu varijablu *procesi menadžmenta znanja* imaju osobe koje u većoj meri vrednuju *organizacione faktore*, ukupno gledano ($\beta=0,793$, $p<0,05$), pa je model, pri tome, statistički značajan ($p<0,05$).

Neke od statistički značajnijih korelacija ($p<0,05$), koje se tiču dokazivanja posebnih hipoteza, biće prikazane u nastavku.

Tabela 28 Pregled statistički značajnih korelacija istraživanja

	Stvaranje znanja	Osvajanje znanja	Primena znanja	Čuvanje znanja
H3 Organizacija koja uči		$\beta=0,264$, $p<0,05$	$\beta=0,277$, $p<0,05$	$\beta=0,295$, $p<0,05$
H4 Motivacija				$\beta=0,273$, $p<0,05$
H5 Inicijativa	$\beta=0,305$, $p<0,05$			
H6 Podrška top menadžmenta	$\beta=0,237$, $p<0,05$	$\beta=0,419$, $p<0,05$	$\beta=0,203$, $p<0,05$	

Legenda: β = vrednost standardiziranog regresijskog koeficijenta; p = nivo značajnosti;

Jedno od interesantnijih rezultata ovog istraživanja je uočena korelacija između procesa menadžmenta znanja i nezavisnih varijabli: organizacija koja uči i podrška top menadžmenta. Ipak, posmatrajući organizacione faktore ukupno, primećena je pozitivna, statistički značajna korelacija ($p<0,05$), u odnosu na procese menadžmenta znanja, takođe ukupno.

Tabela 29 Korelacija (regresija) organizacionih faktora ukupno, organizacionog učenja i organizacionih performansi

	Procesi menadžmenta znanja, ukupno
Organizacioni faktori, ukupno <i>H1, H2, H3, H4, H5, H6 i H7</i>	$\beta=0,793, p<0,05$

Najznačajniji rezultat istraživanja, kojim se dokazuje osnovna hipoteza, je potvrđena značajna korelacija između svih organizacionih faktora, organizacionog učenja i organizacionih performansi ($\beta=0,567, p<0,05$), te je model, statistički značajan ($p<0,05$). Pomenuta korelacija predstavlja značajan naučni doprinos istraživanju faktora koji opredeljuju poslovni uspeh organizacija na području Republike Srpske. Navedeno potvrđuje ranija istraživanja autora Theriou i Chatzoglou (2008), koji naglašavaju da je organizaciono učenje visoko ovisno o organizacionim faktorima, te da je navedeno uslov za unapređenje poslovnih performansi. Kako autor Dimitrades (2005) navodi, efikasan proces učenja je visokozavisan od sposobnosti organizacije da strateški pristupi integraciji organizacionog učenja i menadžmenta znanja. Pomenuti stav dele i autori Theriou i Chatzoglou (2008) koji smatraju da organizaciono učenje i menadžment znanja igraju presudnu ulogu u kreiranju organizacionih faktora koji vode do sjajnih poslovnih rezultata. Organizacija je uspešna u onoj meri, u kojoj joj organizacioni faktori omogućavaju da poveća i unapredi organizaciono učenje. U literaturi postoji jedinstven stav autora, po kojem je menadžment znanja u tesnoj vezi sa organizacionim performansama (Gold; Malhotra; Segars, 2001; Gosh; Scott, 2007; Lee; Sukoco, 2007; Liu; Chen; Tsai, 2005; Zaim; Tatoglu; Zaim, 2007), što dodatno dokazuje osnovnu hipotezu ovog rada.

U prilog dokazivanju hipoteze, autori Lee i Choi (2003) navode da je organizaciono učenje direktan produkt procesa menadžmenta znanja, koji postoji kao spona, koja organizacione faktore i procese menadžmenta znanja oblikuje na način da doprinose boljim poslovnim performansama organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Savremeni tržišni uslovi zahtevaju sve širu ulogu menadžmenta ljudskih resursa. Pitanje motivacije postaje sve aktuelnije. Glavni izazov je uskladiti interne procese tako da maksimalno podržavaju sticanje, čuvanje, širenje i primenu znanja, tj. omogućiti zaposlenim da prave informacije uvek budu dostupne, kako bi proces stvaranja znanja bio moguć.

Put uspeha organizacija postaje uslovljen postojanjem inovativnosti i kreativnosti. Svaki proces u organizaciji prožima znanje, pa kreiranje novih proizvoda, razvoj proizvoda, prodaja, postaju prava umetnost. Zbog toga je predmet ovog rada bilo znanje koje, kroz sinergiju sa menadžmentom ljudskih resursa, kroz upravljanje talentima, postaje neizostavan indikator uspeha organizacija. Ljudi su ti koji poseduju znanje, a zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da pomogne ljudima u organizaciji da na pravi način stiču, čuvaju, dele i primenjuju svoja znanja. Činjenica je da upravo zaposleni, ne samo proizvod i usluga, postaju odlučujući faktor u konkurentskoj 'utakmici'.

Ne tako davno, kapital se smatrao materijalnom imovinom, dok mu savremena ekonomija daje potpuno novo ime, tj. znanje. Ne postoji sistem koji može funkcionisati bez znanja. Zbog toga, oni koji znanje poseduju postaju 'stub razvoja organizacije', snaga koja održava i pokreće organizaciju da postigne uspeh. Odlaskom zaposlenog iz organizacije, jedan 'stub' nestaje i organizacija postaje nestabilna.

U radu su analizirana pitanja ključnih 'pokretača', koji podstiču zaposlene da za svoju organizaciju čine neverovatne poduhvate, da stvaraju znanje, ideje, inovacije i proizvode kojima se organizacija ponosi. Svedoci smo vremena koje su obeležila značajna stvaralaštva u raznim sferama, stvaralaštva koja su produkt velike posvećenosti, znanja i rada ljudi. Ne postoji mašina, softver koji može učiniti onoliko koliko može motivisan čovek. Zbog toga, pitanje motivacije postaje izazov kojim bi se nove generacije menadžera svakako trebale intenzivno baviti.

Konkurencija, izazvana globalizacijom, svakodnevno donosi nove izazove pred organizacije. Razvoj procesa koji će u potpunosti definisati najbolje prakse tokova znanja će predstavljati veliko olakšanje za organizacije koje žele formalno upravljati svojom najvrednijom imovinom. Definišući program menadžmenta znanja, u radu je analizirana uloga informacionih tehnologija u procesu implementacije navedenog programa gde je predstavljen stav prema kojem informacione tehnologije zauzimaju veoma važnu ulogu, ali nisu jedini faktor uspeha navedenog programa. Imajući na umu socijalnu stranu koja je osobina svakog bića, te snagu komunikacije koju tehnologija još uvek ne može nadjačati, moguće je izvesti zaključak da je prisustvo tehnoloških rešenja visoko poželjno u procesu implementacije programa menadžmenta znanja, ali da se menadžment znanja ne možemo poistovetiti sa tehnologijom. Menadžment znanja je mnogo više od tehnologije.

Danas, najviše pažnje privlači veza organizacione kulture i znanja sa gledišta procesa deljenja znanja. Sinergija izražena kroz odgovarajuće aktivnosti menadžmenta i adekvatnu tehničku podršku, je uslov za stvaranje organizacione kulture koja afirmiše razmenu znanja, što jeste bitan korak pri implementaciji menadžmenta znanja u organizaciju. Samo uz postojanje međusobnog poverenja, motivacije, timskog duha, sistema nagrađivanja, entuzijazma i visokog nivoa kooperativnosti i tolerancije, ali i tehničkih sredstava koji olakšavaju protok znanja, moguće je razviti organizacionu kulturu čije će prisustvo konačno opredeliti uspeh ili neuspeh deljenja znanja kroz organizaciju. Svrha programa menadžmenta znanja nije u primoravanju ljudi da se ponašaju onako kako ne žele, već u uticaju na svest ljudi, tako da mogu da uvide sve benefite ovog programa i sami požele da budu deo istog.

Naglašavajući sve izraženiju potrebu da se znanjem strateški upravlja, u radu su opisani alati iz programa menadžmenta znanja, koje organizacije mogu prilagoditi svojim potrebama i implementirati, za relativno kratko vreme. Upravo je s ciljem stvaranja strategije bazirane na znanju, kroz istraživanje, najpre opisano okruženje koje je neophodno za implementaciju alata programa menadžmenta znanja. Kao alat koji svojim principom i modelom u potpunosti podržava sve procese vezane za tokove znanja u organizaciji, detaljno je opisan After Action Review alat, princip i model primene, kao i benefiti kojima implementacija navedenog alata nesporno rezultuje. Svesni činjenice da je implementacija alata programa menadžmenta znanja nedovoljno prisutna na prostoru Republike Srpske, kroz istraživanje je približen jedan

mali, ali itekako bitan, segment iz širokog spektra alata programa menadžmenta znanja. U tom smislu, svrha istraživanja je da bude od praktične koristi organizacijama koje su prihvatile izazov savremenog poslovanja i prepoznale vrednost znanja.

Naglašavajući sve veću potrebu da se znanjem upravlja sistemski, u radu je predstavljen model, koji ima za cilj da sve resurse i ljudski potencijal, usmeri ka zajedničkom cilju, a to su bolje poslovne performanse. Upravo je ljudski potencijal, pojam koji će u bliskoj budućnosti potpuno zameniti pojam ljudski resurs. Resurs je sirovina, materijal, proizvod. Potencijal je čovek i njegova beskrajna mogućnost da stvori, kreira, osmisli, unapredi. Sve je više organizacija koje organizacionu kulturu grade upravo oko ljudskog potencijala, oko znanja i koje su voljne da sve interne procese prilagode, na način da će čoveku biti pružena šansa da raste i da se razvija. Mera uspeha jedne organizacije biće identična onoj meri u kojoj je ljudski potencijal unutar iste podržan u rastu i razvoju. Zbog toga je u radu predstavljen model koji ističe vrednost znanja, kroz organizaciono učenje, koje je zapravo spona između organizacionih faktora i organizacionih performansi.

Paralelno sa teorijskim osnovama i proučavanjem referentne literature, prikazana je i analizirana studija slučaja, a zaključci su u velikoj meri dali svoj doprinos formiranju, a kasnije i dokazivanju opšte i posebnih hipoteza ovog rada.

7. LITERATURA

1. Ackoff, R.L. (1989), From Data to Wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, Volume 16
2. Ackoff, L.R., (2016) Why few organizations adopt systems thinking
3. Award,E.A., Ghaziri, H.M. (2004), Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall
4. Bagaric, I. (2010), Menadžment informacionih tehnologija, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Bahtijarević – Šiber, Ff. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
6. Baum, J. A. C. and K. B. Dahlin (2007) Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes, Organ. Sci. 18(3)
7. Bicheno, J. and Catherwood, P.,(2005) Six Sigma and the Quality Toolbox, Buckingham
8. Boder, A. (2006), Collective intelligence: a keystone in knowledge management, Journal of Knowledge Management
9. Bogićević – Milkic, B. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd
10. Boje, D.M., Luhman, J.T., Baack, D.E.,(1999) Hegemonic stories and encounters between storytelling organisations, Journal of Management Inquiry;
11. Brown, J.S., Duguid, P. (2000) The social life of information, Boston: Harvard Business Books Press;
12. Cabrera, A., Collins, W. C., Salgado, J. F. (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing, International Journal of Human Resource Management
13. Cha, H. S.; Pingry, D. E.; Thatcher, M. E. (2008) Managing the knowledge supply chain: an organizational learning model of information technology offshore outsourcing, MIS Quarterly,
14. Chattel, A. (1998) Creating Value in the Digital Era, London: Macmillan Press
15. Cleveland, G. (1995) Overview of document management Technology. In: International Federation of Library Associations and Institutions Universal Dataflow

- and Telecommunications Core Programme Occasional Paper, National Library of Canada, Ottawa;
16. Davenport, T., Prusak, L. (2000), Working knowledge, How organisation Manage What They Know, Harvard Business School Press
 17. Davenport T.H. and Marchand, D.A. (2000) Is KM just good information management?, Financial Times/Prentice Hall:1, London;
 18. Dalkir, K. (2005) Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth – Heinemann publications;
 19. Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd
 20. Dejnaronk, A. (1998), IT-Enabled Knowledge-Intensive Business, Proceedings of the Americas Conference of AIS
 21. Dunphy, D.C., (1996) Organizational change in corporate settings, Human Relations, 49(5)
 22. Drucker, P. (2002) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad;
 23. Drucker, P. (1993), Post Capitalist Society, Oxford: Butterworth-Heinmann
 24. Đorđević – Boljanović, J. (2009), Menadžment znanja, Data status, Beograd
 25. Đorđević – Boljanović, J. (2011), Osnove menadžmenta ljudskih resutrsa, Univerzitet Singidunum, Beograd
 26. Đokić, A. (2006), Upravljanje ljudskim resursima, Koledž za informatiku i menadžment Janjoš, Banja Luka
 27. E.A. Locke, D.B. Feren, V.M. McCaleb, K.N.Shaw, A.T. Denny (1980), The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance, Changing in Working Life, New York
 28. Frappaolo, C. (2006), Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company
 29. Garfield, S. (2006), 10 reasons why people don't share their knowledge, Km Review
 30. Garvin, A.D., (1993) Building a Learning Organization, Harvard Business Review
 31. Garvey, B., Williamson, B. (2002), Beyond Knowledge Management Dialogue, creativity and the Corporate Curriculum Harlow, UK: Financial Time, Prentice – Hall
 32. Groff, T.R., Jones, T.P. (2003), Introduction to Knowledge Management: KM in Business, Bbutterworth Heinmann

33. Goffee, R., Jones, G. (1998) *The Character of A Corporations: How Your Company's Culture Can Make or Break your Business*, Smith, H., McKeen, J.,D. (2003) *Instilling a Knowledge – Sharing Culture*;
34. Grant, L.(1998), *Happy Workers, High Returns*, Fortune
35. Harrison, R., Kesselis, J. (2004), *Human Resource Development in a Knowledge Economy: Aan Organizational View*, Palgrave Macmillan
36. Hendriks, P., (1999) *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*, *Knowledge and Process Management* 6(2)
37. Heising, P., Vorbeck, J. (2001) *Benchmarking Survey Results u Mertins. K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer;
38. Higgins, J.M. (2005) *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business*, New Management;
39. Highsmith, J., (2004) *Agile project management*, Pearson Education, MA, USA.
40. Hodgkinson, M. (2000). *Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization. The Learning Organization*, 7(3), 156-166
41. Huber, G.,P. (1991), *Organisational Learning: the contributing processes and the literatures*, *Organisation Science* 2
42. Hubert, C. (2002) *Knowledge Management: It's About Engaging Your Culture, Not Changing It*, Cambridge;
43. Jovanovic, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
44. Khakpour, A., Ghahremani, M., Pardakhtchi, M.H., (2009) *The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management (Cultural Barriers And Challenges Of Knowledge Sharing)*, *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management / Volume: IV FALL*
45. Keegan, A., Turner, J.R., (2001) *Quantity Versus Quality in project-based learning practises*, *Management Learning* 32
46. Kram,, K. E., Hall, D. T.(1989) *Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma*, *Human Resource Management*;
47. Kinsey Goman, C. (2002), *Five Rreasons People Won't Tell What They Know*;
48. Kinney, J.A., (1995) *Violence at Work* Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall

49. Kostić, Z., Cvetković, D (2011) Kreiranje kolaborativnih virtuelnih okruženja korišćenjem X3D-a, Univerzitet Singidunum, Beograd;
50. Li, G. and S. Rajagopalan., (1997) The impact of quality on learning, *J. of Operations Management* 15(3)
51. Lin, W. B. (2008), The effect of knowledge sharing model, *Expert Systems with Applications: An International Journal*
52. Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 - year odyssey, *American Psychologist*
53. Lesser, E. L., Storck. J.(2001) Communities of practice and organizational performance, *IBM Systems Journal*, Vol. 40;
54. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment: Prncipi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd;
55. Madsen, P. M. and V. Desai., (2010) Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry, *Academy Manage. J.* 53(3)
56. Mayo, A., (1998) Memory Bankers, *People Management* 4(2)
57. Mašić, B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
58. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., *Knowledge Management - Nova menadžment paradigma*, Fakultet za menadžment Braća Karić, Beograd
59. Mazlumi, Nader, Zamani Mahmoud, Syed Naqvi, Mir Ali, Rabbani, Arefeh (2014) The relationship between organizational learning, continuous improvement and organizational trust and organizational performance (companies representing insurance services), *Insurance Research, the twenty- ninth, No. 2*, pp. 182-163.
60. Miljević, I. M. (2007), *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
61. Mortensen, T., Walker, J. (2002) Blogging thoughts: personal publications as an online research tool. *The Teacher Educator*;
62. Mertins, H., Helsing, P., Vorbeck, J., ed. (2001) *Knowledge Management, Best Practice in Europe*, Springer;
63. Mulder, U., Whiteley, A. (2007), Emerging and capturing tacit knowledge: a methodology for a bounded environment, *Journal of Knowledge Management*

64. Nonaka, I. (1998), *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, A harvard Business Review Paperback
65. Norman, I.K.,(2000) *The Four Freedoms of an Empowering Software Development Environment*, Beaverton
66. Norman, I.K., (2000) *An Approach to Postmorta, Postparta & Post Project Reviews*, Beaverton
67. O'Dell, C., Grayson, C. J. & Essaides, N., (1998) *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*, New York: Free Press
68. Palmer, A. (2006), *The Economist Intelligence Unit*, Cisco Systems
69. Ragins, B. R., Cotton, J. L., Miller, J. S. (2000) *Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes*, *Academy of Management Journal*;
70. Rao, M. (2002), *Eight Keys to Successful KM Practice*;
71. Rowly, J. (2000) *From learning organization to knowledge entrepreneur*, *Journal of Knowledge Management*
72. Rolland, N., Chauvel, D. (2000) *Knowledge Transfer in Strategic Alliances*;
73. Robbins, S.P., (1990) *Organizational theory: Structure, design, and application*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
74. Ribiere, V. M., *Building a Knowledge centered culture: A matter of trust*;
75. Riege, A., (2007) *Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs*, *Journal of Knowledge Management*
76. Sun, P. (2010) *Five critical knowledge management organizational themes*, *Journal of Knowledge Management*
77. Sun, P. (2010) *Five critical knowledge management organizational themes*, *Journal of Knowledge Management*
78. Sudanmaanalakku, P. (2002), *An Inteligent Organization Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone, Oksford
79. Sobek, D.K. and Smalley, A.,(2008) *Understanding A3 thinking a Critical Component of Toyota's PDCA Management System*
80. Staples, T.J., Bekker, M.C., (2000) *A practical approach to project post-mortems*, Department of Engineering and Technology Development, University of Pretoria

81. Stankosky, M. (2005), Creating The Discipline Of Knowledge Management: The Latest In University Research;
82. Slavković, M., (2006) Priprema organizacione strukture za implementaciju koncepta upravljanja znanjem, Ekonomski fakultet, Kragujevac;
83. Spremić, M., (2001) Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa, Računovodstvo, revizija i finansije
84. Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, L.(2001) Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace, Journal of Management Information Systems;
85. Štangl – Šušnjar, G i Zimanji, V. (2005), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica
86. Tan, S., Teo, H., Tan, B., and Wei, K. (1998), Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations, Proceedings of the Americas Conference of AIS
87. Tomašević, V.(2007), Profesionalni razvoj i profesionalne veštine, Univerzitet Singidunum, Beogra;
88. Tanriverdi, H. (2005) Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms, MIS Quarterly
89. Thompson, M. (1999), The Impact of HumanResources Practices – A Rewiev of the Literature, London
90. Tsoukas, H. (2005), Do We Really Understand Tacit Knowledge?, The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, Oxford;
91. Tsai, P., Yen, Y., Huang, L.C., Huang, I.C. (2007), A study on motivating employees' learning commitment in the post downsizing era: Job satisfaction perspective, Journal of World Business
92. Tsoukas, H. (2005), Do We Really Understand Tacit Knowledge?, The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, Oxford
93. Vorbeck, J., Finke, I. (2001), Motivation and Competence for Knowledge Mmanagement, Knowledge Management Best Practices in Europe
94. Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. Knowledge and Process Management;

95. Wenger, E., McDermott , R., Snyder, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice: Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press;
96. Wen, Y. (2009) *An effectiveness measurement model for knowledge management, Knowledge-Based Systems*
97. Yang, J. T. (2008), *Individual attitudes and organizational knowledge sharing, Tourism Management*
98. Young, R. (2010) *Knowledge Management Tools and Technique Manual*, Asian Productivity Organisation, Tokyo;
99. Young, R. (2010) *Brainstorming*, Centre de Recherches en Informatique, Paris;
100. Yourdon, E., (1998) *The rise and resurrection of the American programmer*, Prentice Hall Inc, NJ, USA. Zelditch
101. Zaim, H.; Tatoglu, E.; Zaim, S. (2007) *Performance of knowledge management practices: a causal analysis*, *Journal of Knowledge Management*
102. Zemke, R.,(2000) *Can You Manage Trust?*, *Training* 37
103. Zedtwitz, M., (2002) *Organizational learning through post-project reviews in R&D*, *R&D Magazine*. Vol. 32, Malden, USA: Blackwell Publishers Ltd
104. Zimmermann, J., (1995) *The principles of managing change*, *HR Focus* 2
105. Zins, C. (2007) *Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*

8. PRILOZI

ANKETA UPOTREBLJENA U OKVIRU ISTRAŽIVANJA:

Poštovani,

Pozivamo Vas da ispunite anketu u svrhu naučnog istraživanja u sklopu doktorske disertacije na temu "Mogućnosti primene savremenog koncepta i alata menadžmenta znanja u preduzećima u Republici Srpskoj", doktoranda Vesne Vukanović Dumanović.

Anketa je anonimna i koristiće se isključivo za svrhe istraživanja i izrade doktorskog elaborata.

Hvala za Vaš vrijedan doprinos ovom istraživanju!

Pol		Starosna dob		Sektor	
Muški	114	Do 30 godina	74	Privatni sektor	60
Ženski	76	Od 30 do 50 godina	45	Državni sektor	130
		Preko 50 godina	71		
Nivo obrazovanja		Pozicija u organizaciji			
Viša škola (Visoka	16	Menadžment nižeg nivoa	58		
Fakultet/Master	165	Srednji nivo menadžmenta	88		
Doktorat	9	Top menadžment	44		

S obzirom na Vaše slaganje ili neslaganje s tvrdnjama, molim da predviđena polja u tablici označite simbolom **X**, prema sledećoj skali:

- 'olja pod brojem 1 označavaj Ne slažem se
- 'olja pod brojem 2 označavaj Djelimično se ne slažem
- 'olja pod brojem 3 označavaj Nemam mišljenje
- 'olja pod brojem 4 označavaj Djelimično se slažem
- 'olja pod brojem 5 označavaj Slažem se

OF Organizacioni faktori

Ko	Kolaboracija	1	2	3	4	5
Ko1	Kolege, unutar sektora, rado dele znanje međusobno.					
Ko2	Kolege, iz različitih sektora, rado dele znanje međusobno.					
Ko3	Kolege se međusobno podržavaju, neguje se timski rad.					
Ko4	Smatram da je timski uspeh bitniji od ličnog dokazivanja. Rado učestvujem u programu mentorstva pri prijemu novozaposlenih					
Ko5	kolega.					

Po Poverenje

Po	Poverenje	1	2	3	4	5
Po1	Sradnja unutar timova bazirana je na međusobnom poverenju.					
Po2	Organizacija promoviše organizacionu kulturu koja je bazirana na međusobnom poverenju i uvažavanju.					
Po3	Bez ustručavanja iznosim svoj stav kolegama, vezano za poslovna pitanja.					
Po4	Od kolega i menadžera primam sugestije koje mi pomažu u profesionalnom razvoju					
Po5	Ne ustručavam se postaviti pitanje ili reći da određeni zadatak ne znam uraditi.					

Or Organizacija koja uči

Or	Organizacija koja uči	1	2	3	4	5
Or1	Organizacija prepoznaje važnost profesionalnog razvoja zaposlenih.					
Or2	Organizacija pruža zaposlenim mogućnost za usavršavanje.					
Or3	Organizacija se koristi znanjem iz prošlih projekata, prilikom planiranja novih projekata.					
Or4	Organizacija analizira rad i uči od svojih konkurenata na tržištu.					
Or5	Ogranizacija posmatra prošle neuspehe kao priliku da se nauči nešto novo.					

Mo Motivacija

Mo	Motivacija	1	2	3	4	5
Mo1	Motivisan/a sam da delim znanje s kolegama u organizaciji.					
Mo2	Ne očekujem da budem nagrađen/a zbog toga što svoje znanje prenosim kolegama.					
Mo3	Organizacija prepoznaje vrednost u pojedincima koji žele da uče i dele znanje sa kolegama.					
Mo4	Tokom timskih sastanaka, prisutni se podstiču na otvorenu diskusiju.					
Mo5	Prilikom procene radnog učinka zaposlenih, organizacija uzima u obzir spremnost zaposlenih da uče i dele znanje.					

In	Inicijativa	1	2	3	4	5
In1	Ohrabren/a sam da učestvujem u donošenju odluka unutar organizacije.					
In2	Osećam se ohrabreno da javno iznesem svoje ideje o novim i boljim načinima obavljanja posla.					
In3	Neretko preduzimam inicijativu za rešavanje problema, tako što predložim novi, kreativni pristup.					
In4	U svakom uspehu i neuspehu, vidim priliku za učenje.					
In5	Podstičem kolege da timski rešavamo probleme i razvijamo kreativna rešenja.					

Ptm	Podrška top menadžmenta	1	2	3	4	5
Ptm1	Lideri u organizaciji jasno stimulišu inovacije i učenje.					
Ptm2	Lideri u organizaciji promovišu saradnju kao vrednost.					
Ptm3	Lideri u organizaciji pokazuju interesovanje za mišljenje zaposlenih.					
Ptm4	Lideri u organizaciji uvažavaju mišljenje zaposlenih.					
Ptm5	Zaposleni se ne posmatraju kao 'mašine' i od njih se očekuje da urade samo ono što im se kaže					

Pit	Podrška informacionih tehnologija	1	2	3	4	5
Pit1	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju sticanje novog znanja.					
Pit2	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju deljenje znanja.					
Pit3	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju čuvanje znanja.					
Pit4	Informacione tehnologije u organizaciji, podržavaju primenu znanja.					
Pit5	Informacione tehnologije omogućavaju da neophodno znanje, podaci, instrukcije, uputstva, budu svima dostupni.					

PMZ Procеси menadžmenta znanja						
S	Stvaranje znanja	1	2	3	4	5
	Procesi u organizaciji podržavaju stvaranje novog znanja iz postojećeg znanja.					
S1	Procesi u organizaciji podržavaju učenje iz prošlih iskustava.					
S2	Procesi u organizaciji podržavaju razmjenu znanja između sektora/organizacionih cjelina.					
S3	Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o novim proizvodima i uslugama, iz oblasti našeg poslovanja.					
S4	Procesi u organizaciji podržavaju sticanje znanja o našim konkurentima.					
S5						
O	Osvajanje znanja	1	2	3	4	5
	Procesi u organizaciji omogućavaju da se adekvatno upravlja znanjem koje može biti od značaja za organizaciju.					
O1	Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje individualnog znanja u organizaciono znanje.					
O2	Procesi u organizaciji omogućavaju pretvaranje znanja, koje je organizacija stekla od strane konkurenata, u organizaciono znanje.					
O3	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje će omogućiti integraciju znanja iz različitih izvora i upravljanje istim.					
O4	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje pružaju mogućnost da se stiču najaktuelnija znanja iz oblasti poslovanja.					
O5						
P	Primena znanja	1	2	3	4	5
	Procesi u organizaciji omogućavaju učenje iz neuspeha i grešaka i primenu naučenih lekcija u radu.					
P1	Procesi u organizaciji omogućavaju primenu postojećeg znanja u rešavanju novonastalih problema.					
P2	Procesi u organizaciji omogućavaju širenje i primenu onog znanja, koje može uticati na poboljšanje radne efikasnosti.					
P3	Procesi u organizaciji omogućavaju da se znanja iz prošlih iskustava analiziraju i značajno utiču na proces planiranja novi poslovnih aktivnosti.					
P4	Procesi u organizaciji omogućavaju osvajanje i primenu novih znanja, koja su od važnosti za pitanja koja se tiču konkurentnosti organizacije.					
P5						
Č	Čuvanje znanja	1	2	3	4	5
	Procesi u organizaciji omogućavaju da se organizaciono znanje čuva, na adekvatan način.					
Č1	Procesi u organizaciji omogućavaju aktivnosti koje sprečavaju da se organizaciono znanje proširi van organizacije.					
Č2	Procesi u organizaciji omogućavaju primenu odgovarajućih aplikativnih rešenja, koja za cilj imaju čuvanje organizacionog znanja.					
Č3	Procesi u organizaciji jasno definišu kojem znanju je ograničen pristup.					
Č4	Procesi u organizaciji omogućavaju da se zaposlenim jasno prezentuje važnost zaštite podataka, informacija i organizacionog znanja.					
Č5						

Organizaciono učenje i organizacione performanse

OU	Organizaciono učenje	1	2	3	4	5
OU1	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je organizaciji da preispita dosadašnje prakse u poslovanju.					
OU2	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je razvoj kreativnosti unutar organizacije.					
OU3	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je da se prihvate novi načini razmišljanja.					
OU4	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, podstaklo je timski pristup u svakodnevnom poslovanju.					
OU5	Znanje stečeno kroz procese menadžmenta znanja, omogućilo je napredak u dostizanju organizacionih ciljeva.					
OP	Organizacione performanse	1	2	3	4	5
OP1	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji napredak u dostizanju organizacionih ciljeva.					
OP2	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da otkrije nova tržišta, na kojima može djelovati.					
OP3	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da razvije nove proizvode ili usluge.					
OP4	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je da organizacija brže odgovara na zahtjeve tržišta.					
OP5	Primena koncepta i alata menadžmenta znanja, omogućila je organizaciji da upravlja rizicima.					