

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Radmila Đ. Miković

INTEGRISANI MODEL UPRAVLJANJA
ZNAJEM BAZIRAN
NA SOCIJALNOM KAPITALU
ORGANIZACIJE

doktorska disertacija

Beograd, 2019.

UNIVERSITY OF BEGRADE
FACULTY OF ORGANISATIONAL SCIENCES

Radmila Đ. Miković

INTEGRATED KNOWLEDGE
MANAGEMENT MODEL BASED ON
SOCIAL CAPITAL OF THE
ORGANISATION

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2019.

Mentor:

**Dr Dejan Petrović, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka, Beograd**

Članovi komisije:

**Dr Marko Mihić, vanredni profesor
Fakultet organizacionih nauka, Beograd**

**Dr Nebojša Bojović, redovni profesor
Saobraćajni fakultet, Beograd**

Datum odbrane:

ZAHVALNOST

Zahvaljujem se svojim roditeljima što su me uvek ohrabivali da osvajam nova znanja.

Zahvaljujem se svom sinu i supruhu što su mi bili podrška i utočište mira i ljubavi tokom svih turbulentnih trenutaka koje su doktorske studije nosile sa sobom.

Zahvaljujem se svom mentor prof.dr. Dejanu Petroviću sa FONa što mi je verovao i što me je smireno, stručno i podsticajno vodio kroz doktorski istraživački rad i pripremu doktorske disertacije.

Zahvaljujem se prof. dr. Nenadu Filipoviću sa FINa u Kragujevcu na velikoj podršci tokom pripreme zajedničkog naučno-istraživačkog rada koji je proistekao iz ove doktorske disertacije a objavljen je u časopisu IEEE Access (M21).

Zahvaljujem se Aleksandri Veselinović i Jeleni Bekčić iz Instituta za održive zajednice što su prepoznale moju posvećenost razvoju organizacija civilnog društva i omogućile mi da kontinuirano dobijam i primenjujem znanja iz oblasti koje su sastavni deo ove doktorske disertacije.

Zahvaljujem se RootChange organizaciji iz SAD, a posebno Evanu B., Klaudiji L. i Aleksis S., koji su me uveli u svet socijalnog kapitala organizacije i pokazali sve njegove pozitivne uticaje na rad neprofitnih organizacija te tako motivisali da se ovoj temu naučno posvetim sagledavajući je iz ugla upravljanja znanjem.

Zahvaljujem se svojim dragim kolegicama i kolegama Tanji B., Mariji S., Pavlu V., Zlatku M., Tanji M., Nataliji B., Dubravki V., Snežani S., Miji V., Heleni Q., Evgeniji V., Fotisu V., Goranu K., Gorani S., Nenadu G. i Darku H. na prijateljskoj i stručnoj podršci tokom dokorskog istraživanja.

Zahvaljujem se svim OCD i mrežama OCD iz EU i sa ZB, a posebno TACSO i BCSDN timovima na Zapadnom Balkanu i CONCORD timu u EU koje su pomogle tokom dokorskog istraživanja tako što su učestvovala u njemu i podsticali druge OCD i mreže OCD da uzmu učešća.

Integrirani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu organizacije

Sažetak: Cilj doktorskog istraživanja je bio da utvrdi da li postoji prostor da se razvije novi ili unaprede postojeći modeli upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih veza socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem, a bazirano na prethodno utvrđenim ključnim karakteristikama socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem u organizaciji. Analizom predmetne literature je utvrđen značajan obim međusobnih veza i uticaja koji su potom empirijski ispitivani u neprofitnom sektoru tj. na organizacijama civilnog društva Evropske Unije i Zapadnog Balkana. Osim što su utvrđene karakteristike internog i eksternog mrežnog poslovanja ovih organizacija kao i stepen razvijenosti upravljanja znanjem, potvrđene su sve teoretske pretpostavke ali su utvrđene i određene specifičnosti. Utvrđena je očigledna nadmoć dimenzija i elemenata internog socijalnog kapitala nad eksternim što govori o tome da OCD očigledno pridaju veći značaj vezama koje dolaze izunutra tj. veza koje se ostvaruju preko pojedinaca kao i svih onih elemenata koje karakterišu te odnose a nalaze se u relacionim, kognitivnim i nodusnim dimenzijama. U tom smislu, eksterni socijalni kapital, pre svega strukturne forme kroz koji se on uspostavlja i neguje nije dovoljno prepoznat te tako predstavlja oblast koju treba značajnije unapređivati. Ove specifičnosti su primećene i kod ukrštanja dimenzija i elemenata socijalnog kapitala sa fazama, kvalitetom i zrelošću uravljanja znanjem. Empirijsko istraživanje jeste pokazalo da se elementi socijalnog kapitala mogu ugrađivati u postojeće modele upravljanja znanjem ali da je zbog njihovih ograničenja, koji se najviše ogledaju u odsustvu procesne prirode funkcionisanja, praktičnije koristiti projektne modele upravljanja znanjem te je tako način na koji se socijalni kapital može integrisati u proces upravljanja znanjem prikazan na modifikovanom Gasikovom modelu. Primena tako integrisanog modela upravljanja znanjem je analizirana i u kontekstu njegove praktične upotrebe kojom bi se OCD obezbedila nova paradigma poslovanja koja bi bila bazirana na znanju kao preduslovu za konkurentnije i održivije poslovanje.

Ključne reči: socijalni kapital, upravljanje znanjem, integrirani model, OCD

Naučna oblast: Menadžment

Uža naučna oblast: Menadžment znanja

Integrated knowledge management model based on social capital of the organisation

Abstract: The goal of the doctoral research was to establish whether there exists a space for development of a new or improvement of the existing models of knowledge management that would allow holistic view of all links that exist between social capital and knowledge management, based on the previously established theoretical findings related to key characteristics of social capital in the context of knowledge management in the organisation. Through analysis of the literature a significant scope of mutual relations and influences were discovered that set a basis for afterwards empirical research in the nonprofit sector that is on the civil society organisations that work in the European Union and the Western Balkans. The research disclosed not only key characteristics of internal and external network operations of these organisations and their level of knowledge management maturity but confirmed all the theoretical assumptions and established certain specificities. There was discovered an obvious dominance of the dimensions and elements of internal social capital over the external ones which speaks to the fact that CSOs probably are more inclined to the links that come from their organisational inner operations that is from the links realized through individuals and the elements that characterize these links and are found in relational, cognitive and nodus dimensions. In that sense, external social capital, first of all structural forms through which it is established and nurtured, have not been sufficiently recognized and therefore represent a field that should be further significantly improved. These specificities were also noticed when dimensions and elements of social capital were crossed with knowledge management phases, quality and maturity. The empirical research did show that the elements of social capital may be integrated in the existing knowledge management models but that due to the limitations, mostly reflected through absence of process based nature of their functioning, it would be more practical to use the project based models of knowledge management. To that end a modified Gasik model was used to provide a clear presentation on how the social capital may be integrated in the knowledge management process. Application of such integrated knowledge management model has been analysed in the context of its practical usage through which a new paradigm of CSO working could be obtained emphasizing the knowledge as a key precondition for organizational competitive and sustainable work.

Key words: social capital, knowledge management, integrated model, CSO

Scientific field: Management

Scientific subfield: Knowledge Management

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	12
2.	SOCIJALNI KAPITAL ORGANIZACIJE.....	14
2.1.	Mesto socijalnog kapitala u ukupnoj teoriji kapitala	14
2.2.	Teorije socijalnog kapitala	16
2.3.	Elementi socijalnog kapitala	18
2.4.	Forme socijalnog kapitala	19
2.5.	Dimenzije socijalnog kapitala	20
2.6.	Značaj socijalnog kapitala za organizaciju	21
2.7.	Izazovi i kontroverze socijalnog kapitala organizacije	23
3.	UPRAVLJANJE ZNANJEM U ORGANIZACIJI.....	25
3.1.	Znanje u kontekstu organizacije.....	25
3.2.	Koncept unapređivanja znanja u organizaciji	26
3.3.	Faze i elementi upravljanja znanjem.....	28
3.4.	Faktori i mere zrelosti upravljanja znanjem.....	31
3.5.	Modeli upravljanja znanjem.....	33
3.6.	Modeli zrelosti upravljanja znanjem.....	39
4.	VEZA SOCIJALNOG KAPITALA I UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	43
4.1.	Značaj socijalnog kapitala za znanje u organizaciji.....	43
4.2.	Forme socijalnog kapitala kroz koje se upravlja znanjem.....	45
4.3.	Elementi socijalnog kapitala kao prepreke i šanse za upravljanje znanjem.....	48
4.4.	Socijalnim kapitalom do novog znanja u organizaciji	51
4.5.	Socijalnim kapitalom do nedostajućeg znanja u organizaciji.....	55
4.6.	Priprema organizacije za upravljanje znanjem preko socijalnog kapitala	58
5.	UTICAJI SOCIJALNOG KAPITALA NA UPRAVLJANJE ZNANJEM	63
5.1.	Pregled ključnih elemenata i nivoa uticaja	63
5.2.	Interpersonalni nivo uticaja	64
5.3.	Intraorganizacioni nivo uticaja	68
5.4.	Interorganizacioni nivo uticaja	72
5.5.	Sinteza istraženih uticaja	77
5.6.	Sinteza neistraženih uticaja	81

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	83
6.1. Problem, predmet i cilj istraživanja	83
6.2. Hipoteze istraživanja	89
6.3. Istraživačka pitanja	90
6.4. Populacija i uzorkovanje	92
6.4.1. Ključne karakteristike populacije	92
6.4.2. Ključne karakteristike uzorka.....	96
6.5. Varijable koje se mere.....	99
6.6. Metode i instrumenti istraživanja.....	105
6.7. Ključni doprinosi istraživanja	108
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	110
7.1. Karakteristike uzorka	110
7.2. Poređenje demografskih varijabli	115
7.3. Socijalni kapital organizacije - interorganizacioni nivo	118
7.4. Socijalni kapital organizacije - intraorganizacioni nivo	123
7.5. Upravljanje znanjem.....	130
7.6. Korelacijski analize	136
7.7. Modelovanje	146
8. DISKUSIJA.....	154
9. INTEGRISANI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRAN NA SOCIJALNOM KAPITALU ORGANIZACIJE	177
10. PRAKTIČNA PRIMENA INTEGRISANOG MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRANOG NA SOCIJALNOM KAPITALU ORGANIZACIJE – NOVA PARADIGMA POSLOVANJA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA.....	196
11. ZAKLJUČAK.....	214
LITERATURA.....	229
PRILOZI.....	250
BIOGRAFIJA	262
IZJAVE.....	267

Lista skraćenica

BCSDN - Balkanska mreža za razvoj civilnog društva

CONCORD - Evropska Konfederacija humanitarnih i razvojnih OCD

EK – Evropska komisija

EU – Evropska Unija

ICNPO - Međunarodna klasifikacija delatnosti za neproftne institucije

KD – Kognitivna dimenzija

LSE - Londonska ekonomska škole

ND – Nodusna diemenzija

NVO – Nevladina organizacija

NPO – Neprofitna organizacija

OCD – Organizacija civilnog društva

OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

RD – Relaciona dimenzija

CSO – Civil socity organisation (eng.)/Organizacija civilnog društva (srp.)

SD – Strukturna dimenzija

SK – Socijalni kapital

SP - Evropska Platforma socijalno oijentisanih mreža EU

TACSO - Mreža tehničke podrške razvoju kapaciteta OCD na ZB

UN – Ujedinjene nacije

UZ – Upravljanje znanjem

ZB – Zapadni Balkan

WB – Svetska banka

Lista slika

Slika 1. Skandia model upravljanja znanjem baziran na intelektualnom kapitalu (McAdam & McCreedy, 1999)	37
Slika 2. Demerestov model upravljanja znanjem (McAdam&McCreedy,1999).....	38
Slika 3. Demerestov modifikovani model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999).....	39
Slika 4. Uloga socijalnog kapitala u stvaranju intelektualnog kapitala/novog znanja (Nahapiet & Ghoshal, 1998).....	53
Slika 5. Organizacioni okvir istraživanja uticaja internog i eksternog socijalnog kapitala organizacije na upravljavanje znanjem	89
Slika 6. Model stvaranja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala.....	165
Slika 7. Model prikupljanja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala.....	165
Slika 8. Model deljenja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala.....	166
Slika 9. Model korišćenja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala.....	166
Slika 10. Model kvaliteta upravljanja znanjem pokretanjem poluge socijalnog kapitala.....	167
Slika 11. Model zrelosti upravljanja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala..	167
Slika 12. Mesta mogućeg unapređenja postojećih modela upravljanja znanjem.....	178
Slika 13. Integrisani model upravljanja znanja baziran na socijalnom kapitalu organizacije.....	181
Slika 14. Primer mape eksternog socijalnog kapitala organizacije/povezanost po sektorima.....	204
Slika 15. Primer mape eksternog socijalnog kapitala organizacije/povezanost po tipu znanja i informacija.....	205

Lista tabela

Tabela 1. Teorije kapitala (Lin, 1999).....	15
Tabela 2. Prikaz nove i stare paradigme upravljanja (McAdam & McCreedy, 1999).....	34
Tabela 3. Nonakin model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999).....	35
Tabela 4. Nonakin i Hedlunov model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999).....	35
Tabela 5. Boisotov model kategorije znanja (McAdam & McCreedy, 1999).....	36
Tabela 6. Sinteza istraženih uticaja socijanog kapitala na upravljanje znanjem (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012).....	78
Tabela 7. Sinteza neistraženih uticaja socijanog kapitala na upravljanje znanjem Aribi i Dupouet (2016)	81
Tabela 8. Lista varijabli i njihova veza za literaturom.	103
Tabela 9. Glavni tip aktivnosti.....	112
Tabela 10. Glavni oblici finansiranja.....	112
Tabela 11. Prosečni godišnji obrt organizacije i broj odobrenih projekata/grantova....	113
Tabela 12. Komparativni prikaz demografskih varijabli prema zemlji porekla.....	115
Tabela 13. Razlike u demografiji prema zemlji porekla.....	116
Tabela 14. Povezanost dužine postojanja organizacije sa ostalim karakteristikama.....	116
Tabela 14a. Razlike u demografiji prema oblasti rada.....	116
Tabela 14b. Razlike u demografiji prema oblasti rada.....	117
Tabela 15. Deskriptivni podaci za socijalni kapital organizacije – interorganizacioni nivo.....	118
Tabela 16. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interorganizacioni nivo u zavisnosti od lokacije (EU vs ZB).....	119
Tabela 17. Povezanost socijalnog kapitala organizacije – interorganizacioni nivo sa karakteristikama organizacija	120
Tabela 18. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interorganizacioni nivo u zavisnosti od oblasti rada.....	121
Tabela 19. Deskriptivni podaci za socijalni kapital organizacije	

– interpersonalni i intraorganizacioni nivo.....	124
Tabela 20. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije	
– interpersonalni i intraorganizacioni nivo u zavisnosti od lokacije (EU vs ZB).....	125
Tabela 21. Povezanost socijalnog kapitala organizacije	
– interpersonalni i intraorganizacioni nivo sa karakteristikama organizacija.....	127
Tabela 22. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije	
– interpersonalni i intraorganizacioni nivo u zavisnosti od oblasti rada.....	128
Tabela 23. Deskriptivni podaci za odgovore na skali upravljanja znanjem.....	130
Tabela 24. Razlike u upravljanju znanjem (EU vs Balkan).....	131
Tabela 25. Povezanost upravljanja znanjem sa karakteristikama organizacija.....	132
Tabela 26. Razlike u upravljanju znanjem u zavisnosti od oblasti rada.....	133
Tabela 27. Kako organizacije dolaze do znanja koje im nedostaje.....	134
Tabela 28. Mehanizmi transformacije znanja.....	134
Tabela 29. Mehanizmi transfera znanja.....	135
Tabela 30. Mehanizmi za razmenu iskustava.....	135
Tabela 31. Povezanost elemenata socijalnog kapitala	
- interorganizacioni vs. intraorganizacioni nivo.....	137
Tabela 32. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala	
- interorganizacioni vs. intraorganizacioni nivo.....	139
Tabela 33. Povezanost elemenata socijalnog kapitala (interorganizacioni i intraorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem.....	141
Tabela 34. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala (interorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem.....	144
Tabela 35. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala (intraorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem.....	144
Tabela 36. Povezanost i uticaj socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji – podudarnost nalaza istraživanja sa nalazima iz literature.....	173
Tabela 37. Primer prikaza stanja upravljanja znanjem i socijalnog kapitala.....	203
Tabela 38. Primer prikaza rezultata po stepenu ocene i konsenzusa.....	206
Tabela 39. Plan za razvoj upravljanja znanjem u organizaciji.....	208
Tabela 40. Pregled uticaja razvijenih segmenata na organizacione kapacitete.....	211

Lista grafika

Grafik 1. Postojanje organizacija prema godinama poslovanja	111
Grafik 2. Kontakt organizacija sa vladinim sektorom.....	113
Grafik 3. Kontakt organizacija sa nevladinim sektorom.....	114
Grafik 4. Kontakt organizacija sa poslovnim sektorom.....	114

1. UVOD

Socijalni kapital organizacije predstavlja svojevrsnu polugu za upravljanje znanjem jer obezbeđuje ključne preduslove za stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou. U okviru doktorske disertacije dat je pregled dosadašnjih naučnih istraživanja o socijalnom kapitalu i upravljanju znanjem u organizaciji, urađena je analiza veza socijalnog kapitala i upravljanja znanjem u organizaciji i definisan je model koji bi na sistemski uređen način integrisao stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja od pojedinaca i grupa kako unutar tako i izvan organizacije.

U **prvom delu doktorske disertacije**, koji je teoretske prirode, u poglavljima 2 i 3, tumačeni su koncepti socijalnog kapitala i upravljanja znanjem. Dat je pregled teorija, elemenata, formi, dimenzija socijalnog kapitala kao i izazova sa kojima se koncept suočava uprkos velikom značaju koji ostvaruje za organizaciju. Zatim je objašnjen koncept znanja u organizaciji i način na koji se unapređuje te su predstavljeni osnovne faze, elementi i modeli upravljanja znanjem kao i zrelosti upravljanja znanjem. U poglavljima 4 i 5, tumačeni su veza socijalnog kapitala i upravljanja znanjem kao i uticaji socijalnog kapitala na upravljanje znanjem. Veza socijalnog kapitala i upravljanja znanjem je analizirana iz ugla značaja socijalnog kapitala za znanje u organizaciji sa akcentom na novo i nedostajuće znanje, formi socijalnog kapitala kroz koje se upravlja znanjem, elemenata socijalnog kapitala koji mogu biti i prepreka i šansa za upravljanje znanjem, te preduslova da se upravlja znanjem preko socijalnog kapitala. Uticaj socijalnog kapitala na upravljanje znanjem je analiziran iz interpersonalnog, intraorganizacionog i interorganizacionog ugla, tj. ličnih, unutar-organizacionih i među-organizacionih mreža. Izvršena je sinteza istraženih i neistraženih uticaja te identifikovana mesta za dublje analize kojima bi teorije i socijalnog kapitala i upravljanja znanjem bile značajno obogaćene a dalje modelovanje međusobnih odnosa i uticaja bilo empirijski i sistemski uređeno.

U **drugom delu doktorske disertacije**, koji je empirijske prirode, u poglavljima 6, 7 i 8, opisana je metodologija empirijskog istraživanja koji je za cilj imao da utvrdi da li

postoji prostor da se razvije novi ili unaprede postojeći modeli upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih veza socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem, a bazirano na prethodno teoretski utvrđenim ključnim karakteristikama socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem u organizaciji. Presentovani su ključni rezultati do kojih se empirijskim istraživanjem došlo i sprovedena je diskusija tokom koje su eksplicitnije razmatrani uočeni fenomeni i obim u kojem su postavljene hipoteze istraživanja i dokazane. U poglavljima 9 i 10 dat je pregled postojećih modela upravljanja znanjem i mapirana su mesta kroz koje je moguće integrisati socijalni kapital organizacije. Predložen je konkretan model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu organizacije, koji u sebi sadrži sve one elemente i dimenzije socijalnog kapitala koje su prvo korelacionim a onda regresionim analizama pokazale visok stepen međusobne povezanosti, kao i njegova potencijalna upotreba.

U **zaključku doktorske disertacije**, predstavljeni su ključni nalazi analize predmetne literature, koja je imala za cilj da obezbedi teoretske potvrde postavljenih hipoteza, kao i empirijskog istraživanja, koje je imalo za cilj da obezbedi naučnu potvrdu postavljenih hipoteza. Zatim je dat pregled ostvarenih naučnih, stručnih i društvenih doprinosa a onda i opis ograničenja sa kojima je ova doktorska disertacija bila suočena a čime se otvara put nekim budućim sličnim istraživanjima.

2. SOCIJALNI KAPITAL ORGANIZACIJE

2.1. Mesto socijalnog kapitala u ukupnoj teoriji kapitala

Poznavanje prirode socijalnog kapitala i različitih teorija kapitala je bitna kako bi se socijalni kapital pravilno shvatio i locirao.

Prvi tragovi o kapitalu se mogu pronaći kod Marksa (Lin, 1999). Marks koncipira kapital kao deo dodatne vrednosti kapitalista ili buržoazije, koja kontroliše sredstva proizvodnje, koja nastaje tokom prometa robe i novca. Tokom ovog prometa, radnici su plaćeni za svoj rad u iznosu koji im omogućava da kupe sredstva poput hrane, garderobe i smeštaja, kako bi održali svoje živote, što se tumači kao vrednost razmene. Za razliku od njih, kapitalisti proizvedenu robu mogu prodati za veću cenu i tako obezbediti dodatnu vrednost za sebe, objašnjava Lin. On dalje ukazuje na šemu kapitalističkog društva koja tumači kapital kroz dva povezana ali različita elementa. Sa jedne strane, radi se o dodatnoj vrednosti koja je generisana od kapitaliste. Sa druge strane, radi se o investiciji u proizvodnju i promet robe, sa očekivanim povraćajem na tržištu robe. Tako imamo da je kapital deo dodatne vrednosti kao proizvod procesa ali i deo investicionog procesa u kom se dodatna vrednost stvara i zadržava. Lin naglašava da se, u suštini, radi o teoriji baziranoj na eksploataciji socijalnih odnosa između dve klase, pa Marksovu teoriju kapitala naziva *klasičnom teorijom kapitala*.

U osnovi, kapital ostaje dodatna vrednost i predstavlja investiciju sa očekivanim povraćajem. Lin (1999) navodi da teoretičari ljudskog kapitala poput Johnsona, Schultza i Beckera takođe posmatraju kapital kao investiciju (npr. u obrazovanje) sa očekivanim određenim povraćajem (zaradom). Tako pojedini radnici investiraju u tehničke veštine i znanje kako bi mogli da pregovaraju o svojoj plati sa onima koji kontrolišu proizvodni proces. Ova plata ima vrednost koja može obezbediti pored osnovnih životnih sredstava i ono što se zove životni stil te tako prerasti u kapital. Slično, kulturni kapital, čiji je najveći teoretičar Bordieu, pretpostavlja da dominirajuća klasa (masa) može investirati i usvojiti niz simbola i značenja čak iako ih ne prepoznaje kao sopstvene. Obe ove teorije ljudskog i kulturnog kapitala Lin naziva neo-kapitalnim ukazujući na to da je ključna

razlika u odnosu na klasičnu u tome što po njima radnici ili masa mogu da investiraju a potom da dobiju dodatnu vrednost tokom trgovine svog rada. Dakle, radi se o socijalnim odnosima između klasa (kapitalista i nekapitalista) koje postaju očiglednije. Za Lina je socijalni kapital druga forma **neo-kapitalne teorije**. U Tabeli 1 ispod sledi strukturirani prikaz teorija kapitala.

Tabela 1. Teorije kapitala (Lin, 1999)

	<i>Klasična teorija kapitala</i>	<i>Teorija neo-kapitala</i>			
		<i>Ljudski kapital</i>	<i>Kulturni kapital</i>	<i>Socijalni kapital</i>	
<i>Teoretičar</i>	Marks	Shultz, Becker	Bourdieu	Lin, Burt, Marsden, Flap, Coleman	Bourdieu, Coleman, Putnam
<i>Objašnjenje</i>	Socijalni odnosi: eksploatacija kapitalista (buržoazije) proleterijata	Akumulacija dodatne vrednosti od strane radnika	Reprodukcija dominantnih simbola i značenja (vrednosti)	Pristup i upotreba resursa koji su ugrađeni u socijalne mreže	Solidarnost i reprodukcija grupe
<i>Kapital</i>	A. Deo dodatne vrednosti između upotrebne vrednosti (tržište potrošnje) i razmene (proizvodno-radno tržište) robe B. Investicija u proizvodnju i promet robe	Investicija u tehničke veštine i znanja	Prisvajanje ili neprepoznavanje dominantnih vrednosti	Investicija u socijalne mreže	Investicija u uzajamno prepoznavanje i priznavanje
<i>Nivo analize</i>	Strukturna (klase)	Individualni	Individualni/ klasni	Individualni	Individualni/ grupni

2.2. Teorije socijalnog kapitala

Coleman (1990) definiše socijalni kapital kao socijalnu strukturu koja stvara vrednost i olakšava aktivnosti koje se dešavaju između pojedinaca unutar socijalne strukture. Naučnici koji se bave socijalnim mrežama uglavnom posmatraju odnos i veze kao osnovne podatke za analizu koncepta socijalnog kapitala. Tako se mreža definiše kao skup veza kojima se povezuju definisane grupe osoba ili socijalnih aktera, pri čemu se svaka osoba opisuje iz ugla veza koje ostvaruje sa drugim osobama u mreži te naziva "ego" a ona sa kojima je povezana "alter" (Knoke & Kuklinski, 1982). Konceptualizacija socijalnog kapitala je teoretski najčešće sistematizovana kroz teoriju slabih veza, strukturnih rupa i socijalnih resursa.

Teorija slabih veza se fokusira na jačinu socijalnih veza koje koristi pojedinac. Veze između članova jedne grupe su obično jake, emocionalno intenzivnije, frekventne i uključuju različite tipove odnosa poput prijateljskih, savetničkih, poslovnih (Granovetter, 1973). Informacija koju poseduje bilo koji član grupe će verovatno brzo biti podeljena među članicama grupe ili razmenjena sa informacijom koju poseduje drugi član grupe. Veze između grupa se obično smatraju slabijim pa je i dostupnost informacijama koje se nalaze izvan grupe prilično slaba.

Međutim, Granovetter (1973) smatra da su slabe veze upravo most između gusto povezanih socijalnih grupa te tako obezbeđuju izvor jedinstvenim informacijama i resursima. Granovetter (1973) je uočio da se pre slabijim vezama nego jakim pristupa npr. izvorima informacija vezanim za otvorena radna mesta. Ovo su potvrdila i kasnija istraživanja Bridgessa i Villemeza (1986).

Teorija strukturnih rupa se ne fokusira na karakteristike direktnih veza ega već na obrazac odnosa među alterima koji su deo mreže ega. Strukturna rupa postoji između dva altera koji nisu povezani međusobno. Po teoriji strukturnih rupa, za ega je prednost da bude povezan sa što više altera koji u mreži ega međusobno nisu povezani. Na osnovu Burtove teorije, mreže koje su bogate strukturnim rupama omogućavaju pojedincu tri benefita: jedinstven i pravovremen pristup informacijama, veću moć pregovaranja a tako

i kontrolu nad resursima i uspesima, veću vidljivost i karijerne šanse koje su u prisutne u socijalnom sistemu (Burt, 1992).

Burt (1992) je kritikovao teoriju slabih veza naglašavajući da koncept strukturnih rupa omogućava direktniji pristup premošćavanju veza. Empirijska istraživanja su potvrdila teoriju strukturnih rupa ali i niz ograničenja.

Teorija socijalnih resursa se fokusira na prirodu resursa koji su ugrađeni u socijalnu mrežu. Lin, Ensel i Vaughn (1981) tvrde da nije slabost veze ta koja po sebi stvara prednost već činjenica da će se tim vezama verovatno doći do onih resursa koji su neophodni ego da ispuni svoje instrumentalne ciljeve. Alter koji poseduje karakteristike ili kontroliše resurse koji su korisni za ispunjavanje ciljeva ega, može se smatrati socijalnim resursom. Tako npr., alter koji obezbeđuje savet i podršku vezanu za razvoj karijere, jeste relevantni socijalni resurs kada je u pitanju napor ega da ostvari svoje karijerne ciljeve.

Iako pregled literature otkriva izvesne kontroverze kada je u pitanju konceptualizacija socijalnog kapitala, njihova integracija je moguća (Seibert, Kraimer & Liden, 2001).

Ključni preduslov za integraciju je da se prepozna analitička razlika između strukturnih vlasništva mreža i prirode socijalnih resursa koji su ugrađeni u mrežu kako bi se napravila razlika između njihovih formi i sadržaja. Teorija slabih veza i strukturnih rupa se fokusiraju na strukturu mreže a teorija socijalnih resursa na sadržaj što čini da ove teorije ne isključuju jedna drugu već stvara preduslov da se zajednički fokusiraju na proces akumuliranja socijalnog kapitala i istraže kojom mrežnom strukturom ego obezbeđuje veći ili manji pristup značajnim socijalnim resursima, zaključuju Seibert, Kraimer i Liden.

2.3. Elementi socijalnog kapitala

Kao i fizički kapital, koji se odnosi na fizičke objekte ili ljudski kapital koji se odnosi na vlasništvo ljudi, socijalni kapital se po Putnamu (2000) odnosi na veze između pojedinaca-socijalnih mreža i normi reciprociteta i poverenja koji se stvaraju iz njih.

Svi istraživači socijalnog kapitala sa slažu oko toga da su *mreže* ključna komponenta socijalnog kapitala. Putnamova škola meri mreže kroz članstvo, Coleman stavlja fokus na održive mreže pojedinaca a naučnici Svetske Banke na posmatranju veza i pojedinaca i institucija (Schneider, 2009). Priroda odnosa je nešto što stvara najčešće zabunu jer se radi o vezama koje se stvaraju tokom vremena i koje su snažne i recipročne. Članstvo, volontiranje i obezbeđivanje usluge su samo načini da se veze stvaraju ali ne i da se automatski generiše socijalni kapital između svih koji su u aktivnosti uključeni, objašnjava Schneider. Struktura socijalne mreže može da utiče na njen kapacitet da stvara socijalni kapital. Kada je socijalna mreža zatvorena (kada su sve članice u mreži uvezane jedna sa drugom), struktura socijalne mreže promovise poverenje i zajednička očekivanja i može da dovede do uvećanja socijalnog kapitala (Coleman, 1988). Gustina socijalne mreže u značajnoj meri utiče na njenu sposobnost da generiše socijalni kapital; ukoliko je za dva pojedinca u mreži visok stepen verovatnoće da će se susresti u budućnosti, manje je verovatno da će ugroziti poverenje jedan prema drugome radi ličnog dobitka (Putnam, 2000).

Putnam (2000) identifikuje *reciprocitet i poverenje* unutar socijalne mreže kao elemente koji moraju postojati kako bi se generisao socijalni kapital. Pritom, ukazujući na razliku između specifičnog reciprociteta (ispunjavanje obaveza od slučaja do slučaja) i opšteg reciprociteta (gde pojedinci pružaju podršku drugima očekujući da zauzvrat budu plaćeni nekad u budućnosti), Putnam (2000) sugerise da je društvo kojeg karakteriše opšti reciprocitet efikasnije od društva u kom nema poverenja i dodaje da česte interakcije među različitim tipovima ljudi ima tendenciju da proizvede opšti reciprocitet.

Poverenje među ljudima u socijalnoj mreži je važan element za stvaranje opšteg reciprociteta, pojedinci moraju da veruju da će akcije koje preduzimaju u ime drugih biti

recipročne bez obzira što pitanja poput “kada i kako” nisu dovoljno vremenski definisana. Ključna uloga poverenja u generisanju i stalnom prisustvu socijalnog kapitala znači da je poverenje “preduslov, indikacija, proizvod i benefit socijalnog kapitala kao i direktni put ka drugim benefitima” (Cohen & Prusak, 2001). Kultura i socijalne norme mreža takođe pomažu u stvaranju socijalnog kapitala (Briggs, 2004) i često su uvezane sa poverenjem. Tako, ukoliko je namera da se pomogne drugom karakteristika mreže, veća je verovatnoća da će pojedinci graditi socijalni kapital u svojim odnosima u ovakvom tipu mreže. Osnaživanjem ovako pozitivnih karakteristika kao što je uzajamna podrška, uključenost u zajednici, zajednička odgovornost, organizaciji može pomoći u promociji rasta socijalnog kapitala. Na taj način kulturni kapital utiče na socijalni kapital i postaje posebno važan sastojak u razlikovanju tri vrste socijalnog kapitala: “bonding”(obgrljuje), “bridging” (spaja) i “linking” (povezuje).

2.4. Forme socijalnog kapitala

Gitell i Vidal (1998) su identifikovali dve vrste socijalnog kapitala: onaj koji približava ljude koji se već znaju i onaj koji spaja zajedno ljude ili grupe koji se prethodno nisu znali. Putnam (2000) je ove dve forme socijalnog kapitala nazvao “bonding” i “bridging”. On dalje pojašnjava ove termine.

Bonding socijalni kapital se odnosi na stvaranje jezgra unutar jedne organizacije, on obgrljuje i stvara jake veze između grupa ljudi koji dele zajedničke karakteristike, radi se o unutrašnjoj potrebi da se stvore ekskluzivni identiteti i homogenost grupe. Ovo čini ljude u organizaciji posvećenim da kontinuirano deluju i često idu izvan granice onoga što im je opisom posla dato.

Bridging socijalni kapital se odnosi na spajanje sa jezgrima drugih organizacija - onaj koji spaja i stvara jake veze sa drugim grupama i pojedincima izvan svoje jezgrovite (core) socijalne mreže. Organizacije koje imaju visok nivo ove vrste socijalnog kapitala uključuju ljude različitih socijalnih grupa. Upravo ova sposobnost organizacije da dosegne do drugih uticajnih ljudi i grupa koji su izvan njene esencijalne mreže, stvaraju

razliku u smislu njene sposobnosti da generiše veću i jaču podršku i poverenje za ono što radi. Istraživanja su pokazala da velike organizacije koje rade sa i kroz druge stvaraju veći rezultat nego što bi ga postigle da same rade. Takođe, ljudi koji jednom uđu u organizaciju sa velikim socijalnim kapitalom retko iz nje odlaze. “Bridging” socijalni kapital se često definiše i kao resurs koji promoviše upotrebu eksternih izvora i širenje informacija i razbijanje tradicionalnih barijera u različitim zajednicama fokusiranjem na širi socijalni identitet (Briggs, 2004) dok “bonding” socijalni kapital, sa druge strane, može da promoviše specifični reciprocitet i stvori zajedništvo unutar grupe koje će biti bazirano na sličnostima članica grupe (Putnam, 2000); on se takođe smatra i ključnim faktorom za kreiranje “bridging” socijalnog kapitala (Gress, 2004).

Linking socijalni kapital je treća forma socijalnog kapitala koju literatura prepoznaje, odnosi se na veze između različitih po moći grupa za razliku od “bridging” koji generalno uključuje jednake po moći u različitim grupama (Woolcock & Narayan, 2000). Jedan od primera za ovaj tip socijalnog kapitala je odnos koji neprofitne organizacije ostvaruju sa vladinim ili privatnim fondovima uz pomoć kojih realizuju svoje socijalne usluge duži niz godina. Ovaj odnos ih povezuje dugoročno razvijajući uzajamno poverenje i kulturu deljenja istih vrednosti.

2.5. Dimenzije socijalnog kapitala

Spomenute forme govore o resursima koji su ukorenjeni u odnosima a čime se potvrđuje da socijalni kapital ima različite atribute. Putnam je u svojim radovima navodio da treba dalje raditi na pojašnjavanju dimenzija socijalnog kapitala. Tako su Nahapiet i Ghoshal (1998) istraživanjem uloge socijalnog kapitala u generisanju intelektualnog kapitala izdvojila tri dimenzije socijalnog kapitala: strukturni, relacioni i kognitivni.

Strukturna dimenzija se odnosi na socijalni sistem i mrežu odnosa kao celinu kojom se objašnjava opšti obrazac veza između aktera tj. sa kim se i kako uspostavljaju odnosi (Burt, 1992). Najvažnije karakteristike ove dimenzije su prisustvo ili odsustvo mrežnih veza između aktera (Wasserman & Faust, 1994), mrežna konfiguracija ili morfologija kojom se objašnjava obrazac veza u smislu njenog merenja kroz gustinu,

povezanost i hijerarhiju (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979) i svrsishodnost koja podrazumeva da mreža koja je kreirana za jednu svrhu može poslužiti i za drugu (Coleman, 1988).

Relaciona dimenzija opisuje prirodu odnosa koji su ljudi razvili tokom vremena kroz svoje interakcije (Granovetter, 1992) poput poštovanja i prijateljstva a koji utiču na njihovo ponašanje. Najvažnije karakteristike ove dimenzije su poverenje (Fukuyama, 1995), norme i sankcije (Putnam, 1993), obaveze i očekivanja (Burt, 1992), idenitet i identifikacija (Hakansson & Snehota, 1995).

Kognitivna dimenzija opisuje resurse kojima se deli reprezentativnost, tumačenje i sistemi značenja među članicama mreže (Cicourel, 1973). Najvažnije karakteristike ove dimenzije su podeljeno znanje i kodifikacija (Cicourel, 1973) i narativi (Orr, 1990) zajedničke vrednosti, vizija i ciljevi (Tsai & Ghoshal, 1998).

Iako socijalni kapital ima više formi i dimenzija, dva elementa su im zajednička: stvaraju neku vrstu socijalne strukture i fasilitiraju aktivnosti pojedinaca koji su deo strukture (Coleman, 1990). To čini socijalni kapital konceptom koji ohrabruje kooperativno ponašanje čime se stvaraju nove forme udruživanja i inovativnih organizacija (Putnam, 1993), što je ključno za razumevanje institucionalne dinamike, inovacije i stvaranja vrednosti kako za organizaciju tako i za njene zaposlene.

2.6. Značaj socijalnog kapitala za organizaciju

Na osnovu Tabele 1, može se zaključiti da je glavna premisa socijalnog kapitala investicija u socijalne odnose sa očekivanim povraćajem. Ova premisa je konzistentna sa teorijama i definicijama socijalnog kapitala većine naučnika poput Bourdieua, Colemana, Lina, Portesa, Putnama i Flapa. Oni se slažu da su pojedinci uključeni u interakcije i umrežavanja kako bi stvarali određenu dobit. Kao objašnjenje za to zašto ugrađeni resursi u socijalnim mrežama proizvode pozitivne ishode, ovi autori su saglasni da se radi o informacijama, uticaju, socijalnim referencama i osnaživanju (Lin, 1999). Lin smatra da ova četiri elementa mogu objasniti zašto socijalni kapital funkcioniše u instrumentalnim

i ekspresivnim akcijama za razliku od formi ličnog kapitala poput ekonomskog ili ljudskog. Lin dalje pojašnjava svaki od ovih elemenata.

Protok informacija, omogućen kroz socijalne veze koje su locirane u strateškim i hijerarhijskim pozicijama koje pojedincu mogu ponuditi korisne informacije o šansama i opcijama te potrebama i ponudama tržišta. Ove, ili njihove, veze mogu upozoriti organizaciju i njenu zajednicu o mogućnostima i interesima drugog pojedinca koji nije poznat. Ovakvim informacijama se smanjuju transakcioni troškovi organizacije prilikom regrutovanja boljeg pojedinca (bez obzira da li se radi o veštini, tehničkom ili kulturnom znanju) ili organizacije koja može iskoristiti njihov kapital i obezbediti odgovarajuću nadoknadu zauzvrat.

Socijalne veze mogu izvršiti određen **uticaj** na agente (one koji regrutuju ili rade superviziju u organizaciji) koji imaju ključnu ulogu u donošenju odluka (zapošljavanje ili promocija). Neke socijalne veze, zbog svoje strateške lokacije (strukturne rupe) i pozicije (formalni autoritet), takođe nose sa sobom vredne resurse i ispoljavaju veću moć kod donošenja odluka.

Resursi socijalnih veza i njihovi priznati odnosi prema pojedincu mogu biti spoznati od strane organizacije kao potvrda socijalnih **referenci/zasluga pojedinca**, od kojih neke odražavaju pristupačnost pojedinca resursima kroz socijalne mreže i odnose – tj. njegov ili njen socijalni kapital. Prisustvo jednog takvog pojedinca u organizaciji za samu organizaciju može značiti dodatne, veoma značajne, resurse.

Konačno, socijalnim odnosima se osnažuje **identitet i prepoznatljivost**. Kada je neko percipiran kao važan pojedinac ili član društvene grupe koji deli slična interesovanja i resurse, pored emocionalne podrške dobija i javno priznanje te pravo na određene resurse. Ova osnaživanja su ključna za održavanje mentalnog zdravlja ili prava na resurse.

2.7. Izazovi i kontroverze socijalnog kapitala organizacije

Kada su u pitanju izazovi socijalnog kapitala u smislu profita, radi se najčešće o tome da li se profit od socijalnog kapitala stiže za pojedinca ili grupu (Lin, 1999).

Po jednoj perspektivi, fokus je na upotrebi *socijalnog kapitala pojedinaca* tj. kako pojedinci pristupaju i koriste resurse koji su ugrađeni u socijalnim mrežama zarad profitiranja u instrumentalnim akcijama (npr. pronalazak boljeg posla) ili zadržavanja dobitka u ekspresivnim akcijama, pojašnjava Lin. Ovaj relacioni nivo socijalnog kapitala je sličan ljudskom kapitalu u smislu da pojedinac može investirati a zauzvrat očekivati neku vrstu profita ili benefita. Od profita koje zadobije više pojedinaca, kolektiv može imati koristi, takođe. Ključno pitanje za ovu perspektivu je kako pojedinci investiraju u socijalne odnose i kako prisvajaju ugrađene resurse u odnosima a u cilju generisanja dobiti.

Po drugoj perspektivi, fokus je na *socijalnom kapitalu na nivou grupe*, tj. kako određene grupe razvijaju i održavaju više ili manje socijalni kapital kao kolektivni kapital i kako taj kolektivni kapital osnažuje životne šanse članica grupe, pojašnjava Lin. Ključno pitanje je istražiti elemente i procese u stvaranju i održavanju kolektivnog kapitala. Tako npr., guste ili bliske mreže se obično posmatraju kao sredstvo kojim kolektivni kapital može biti održavan a reprodukcija grupe postignuta. Takođe se otvara pitanje kako su to norme, poverenje, sankcije, autoritet grupe ključne za stvaranje i održavanje kolektivnog kapitala.

Bez obzira na to da li se socijalni kapital posmatra sa nivoa grupe ili pojedinca, naučna javnost je jedinstvena u pogledu stava da je interakcija članova mreže ta koja održava i reprodukuje socijalni kapital.

Lin (1999) identifikuje četiri ključna problema koja čine temu socijalnog kapitala kontroverznom: pitanje da li je socijalni kapital grupni ili individualni kapital, da li grupa treba da bude zatvorena ili gusta, da li se socijalni kapital treba posmatrati kao struktura

definisana svojom funkcijom, da li se može posmatrati kao kvantitativni koncept kao što su to finansijski, ljudski ili fizički kapital.

Lin je mišljenja da je koren grupnog kapitala u *interakcijama i umrežavanju pojedinaca* te da je bitno razdvojeno ga posmatrati u odnosu na druge forme kolektivnog kapitala poput kulture, normi, poverenja. Ove forme mogu da dele uzročno-posledičnu prirodu (npr. kolektivni kapital, poput poverenja, promoviše odnose i mreže i jača korisnost ugrađenih resursa) ali se ne mogu smatrati alternativnim formama socijalnog kapitala ili definisati jedno drugo (npr. poverenje je kapital).

Kada je u pitanju *zatvorenost i gustina socijalnih odnosa i mreža*, Bourdieu (1986) vidi socijalni kapital kao investiciju članica dominantne klase kao grupe ili mreže zarad stvaranja i održavanja grupne solidarnosti i očuvanja grupne dominantne pozicije dok Coleman (1990) vidi zatvorenost mreže kao ključnu prednost socijalnog kapitala jer se njome obezbeđuje poverenje, norme, autoritet i sankcije. Ipak, istraživanja socijalnog kapitala su pokazala da je neophodno da u mrežama postoje mostovi, strukturne rupe i labave veze kojima će omogućiti protok informacija i uticaja (Burt, 1992). Literatura je stoga na stanovištu da zatvorenost i gustina mreže omogućava čuvanje i održavanje resursa dok mostovi, strukturne rupe i labave veze omogućavaju istraživanje i obezbeđivanje resursa. Definisanje socijalnog kapitala preko svoje funkcije tj. strukture koja olakšava aktivnosti pojedinaca unutar strukture, nameće logiku da se socijalni kapital uviđa onda ako daje efekte.

Na liniji ovog viđenja se i javlja pitanje može li socijalni kapital kao takav biti *kvantifikovan* s obzirom da je primarna korisnost socijalnog kapitala u kvalitativnim analizama socijalnih sistema kao i kvantitativnih analiza koje uključuju kvalitativne indikatore (Coleman, 1990). Lin (1999) ukazuje da je ova konfuzija posledica posmatranja socijalnog kapitala izvan teoretskih korena u socijalnim odnosima i socijalnim mrežama kao i neodrživih teoretskih stavova da je predviđanje primenljivo u svakom pojedinačnom slučaju. Onda kada se ova pitanja razreše, biće moguće tj. neophodno socijalni kapital učiniti merljivim, zaključuje Lin.

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM U ORGANIZACIJI

3.1. Znanje u kontekstu organizacije

Literatura definiše znanje na različite načine, od opravdanog iskrenog verovanja (Nonaka, 1994) preko rutina koje mogu postojati na individualnom, grupnom i organizacionom nivou (Nelson & Winter, 1982) do veština i kompetencija (Argote & Ingram, 2000). Jedna od najprihvatljivijih u kontekstu organizacije je ona koja obuhvata skoro sve gore spomenuto te znanje tumači kao svaku informaciju, verovanje ili veštinu koju organizacija može da primeni na svoje aktivnosti (Anand, Glick & Manz, 2002). Ono se može odnositi na različite forme, na specifično naučno znanje koje poseduje odeljenje za istraživanje organizacije, saznanje o prekookeanskim tržištima, veštinu koja omogućava menadžerima da donose efektivne odluke u okruženju koje se neprestano menja. Jedno od najstarijih podela znanja je na eksplicitno (Nonaka, 1994) i tacitno (Polanyi, 1962). Po ovoj podeli, eksplicitno se može brzo komunicirati i deliti između pojedinaca jer je opipljivo i može se u vidu izveštaja prenositi unutar organizacije. S druge strane, tacitno znanje je teško za komuniciranje jer ga čini iskustvo, veština, intuicija, talenat, koji se ne mogu prenositi pisanim putem ali je veoma važno za organizaciju. Odvajanje eksplicitnog od tacitnog je važno jer odabir metoda za pristup znanju zavisi od toga koja vrsta znanja je neophodna organizaciji (Anand, Glick & Manz, 2002).

Većina organizacionog znanja se nalazi u okviru formalnih granica organizacije i ono se obično naziva internim znanjem (Anand, Manz & Glick, 1998). Međutim, organizacija često koristi znanje izvan njenih okvira. I takvo spoljašnje znanje može imati različite forme, od konsultantske usluge o ulasku na novo tržište do neformalnog saveta nekog prijatelja iz bankarskog sektora o uticaju ekonomije na nove vladine uredbe i sl. Literatura vidi socijalni kapital kao primarno sredstvo kojim organizacija uvozi znanje u svoje okvire i to na dva načina, ili kroz kombinovanje sa postojećim unutrašnjim znanjem ili upoređivanjem novog eksternog sa postojećim internim čime se utvrđuje nedostatak postojećeg unutrašnjeg znanja (Macdonald, 1995). Svakako, tip znanja koji organizacija zadrži interno određuje benefite koje organizacija dobija iz socijalnog kapitala.

3.2. Koncept unapređivanja znanja u organizaciji

Literatura sugerira četiri opšta koncepta koja je bitno poznavati kada se govori o unapređivanju znanja u organizaciji: šta je znanje za pojedinca, šta je učenje za pojedinca, šta je organizaciono učenje za organizaciju i šta je upravljanje znanjem za organizaciju (Williams, 2007).

Pitanje *znanja* je analizirano još od Aristotela ali savremena literatura najčešće navodi tumačenja nekolicine autora. Prvo je ono od Polanyia (1962) koji uvodi ideju o znanju koje je lično ili tacitno i kao takvo teško za kodifikaciju. Zatim sledi Senge (1990) koji uvodi koncept učeće organizacije. Kako je rasla potreba da se razvija učeća organizacija mnogi autori počinju da analiziraju modele formiranja znanja unutar organizacije povezujući tacitno sa eksplicitnim znanjem (Nonaka, 1994). Jedno od zanimljivijih tumačenja znanja u ovom kontekstu je ono koje objašnjava da je za učenje tacitnog znanja bitno uzeti u obzir količinu koja će biti izgubljena u procesu transformacije kao i da kodifikacija može značiti unapređenje onda kada se koristi da formira zajednički vokabular i da podrži proces refleksije i dokumentovanja praksi (Johnson, Lorenz & Lundvall, 2002). Pored tacitnog i eksplicitnog znanja, jedna grupa autora se sve više bazira na potrebu razumevanja individualnog i grupnog znanja verujući da će se organizacije bolje razumeti ukoliko se eksplicitno, tacitno, individualno i grupno znanje tretiraju kao četiri različite i jednake forme znanja kao i ako se znanje i sticanje znanja posmatraju kao komplementarne a ne konkurentne forme (Cook & Brown, 1999). Ovde je, takođe, vredno spomenuti i neophodnost posmatranja odnosa između formiranja znanja i vertikalnog i horizontalnog protoka znanja pri čemu nova znanja imaju vertikalni tok (usmereno ka višem menadžmentu) a inkrementalna horizontalni tok (usmereno ka nižem menadžmentu) (Schulz, 2001). Konačno, sa intenzivnim razvojem naučne misli u pravcu organizacionog učenja, sve veći akcenat se stavlja na bitnost ljudi, mesta i stvari, kao tri ključna principa zajednice kroz koje se osnažuje stvaranje, deljenje i primena znanja (Lesser, Fontaine & Slusher, 2000), ali i neophodnost razumevanja načina na koji se stvara znanje u smislu njene opravdanosti (Von Krogh, Nonaka & Nishiguchi, 1999). Ovo je specifično važno za razumevanje znanja unutar projekata koje organizacija sprovodi uz podršku svog socijalnog kapitala, iz više razloga. Prvo, projekti su

kompleksni sistemi što znači da je način na koji organizujemo naše mišljenje oko tih sistema takođe kompleksno pri čemu je narativni tip mišljenja više odgovarajući nego logično-naučni (Tsoukas & Hatch, 2001). Drugo, projekti su trenutne organizacije, nedostaje vreme da se izgradi poverenje u takve organizacije što ukazuje da je generisanje i deljenje znanja drugačije od onog u stalnim organizacijama (Koskinen, Pihlanto & Vanharanta, 2003). Treće, celokupna ideja oko projektnog menadžmenta nameće ontologiju i specifičan način mišljenja unutar organizacije čime se odmah postavlja pitanje o načinu razmišljanja tokom evaluacije projekata te implicira teškoće sa kritičnim razmišljanjem o onome što se zaista dogodilo (Hodgson, 2002). Konačno, mora se učiti ne samo o tehničkim aspektima već i tome kako se naše društvene strukture ponašaju jer neke odluke ne zavise samo od loših poteza menadžmenta i pritiska proizvodnje već i od banalnosti konkurencije, rutinizacije, obrazaca informacija, organizacionih i interorganizacionih struktura, i kompleksnih kultura (Vaughan, 1996).

„*Učenje* i znanje su odvojeni ali i povezani procesi u smislu da učenjem stvaramo znanje, a znanjem utičemo na buduća učenja“ (Lyles & Easterby-Smith, 2003). Za organizaciju je jako bitno da osposobi menadžere da prepoznaju šanse za efektivno učenje iz iskustava i to intuitivno, incidentalno, retrospektivno i prospektivno (Williams, 2007). Menadžment nije toliko pitanje primene specifičnih tehnika koliko moći upravljanja koje nameće da obrazovanje ili profesionalni razvoj menadžera treba da bude fokusirano na razvoj kritičke svesti i refleksivne prakse (Winter & Thomas, 2004).

Prelazak sa pojedinca na organizaciju tj. individualnog učenja na *organizaciono učenje* nije jednostavno (Williams, 2007). Williams (2007) navodi kulturu i organizacionu strukturu kao dve veoma važne kategorije pri čemu su upravo kulturne vrednosti poput transparentnosti, integriteta, tematske orijentacije, istraživanja i odgovornosti, one koje promovišu produktivno učenje. Kultura koja podržava timski rad, eksperimentisanje i rizike takođe utiče na efektivnost organizacionog učenja. Konačno, organizaciona struktura omogućava učenju da postane organizaciono s obzirom da definiše uloge, funkcije i procedure koje obezbeđuju članovima organizacije da sistematski prikupljaju, analiziraju, šire i koriste informacije koje su relevantne kako za performanse svoje organizacije tako i drugih organizacija, zaključuje Williamsova.

Kada je u pitanju **upravljanje znanjem**, radi se o neophodnosti da organizacija proaktivno upravlja onim što uči unutar svoje organizacije (Williams, 2007). Primećena je značajna uloga upravljanja znanjem u promociji inovacija kao i svojevrsnom generisanju različitih novih sadržaja u smislu osvežavanja već postojećih znanja, rutina i mentalnih modela (Coombs & Hull, 1998). Da bi se znanjem upravljalo, neophodno je da bude akciono orijentisano, upakovano u systemske rutine, da postoji u vidu apstrakcije, da bude usađeno u kulturu i kodirano. U tom smislu ono svakako može pozitivno uticati na rad profesionalaca ali uz opasku da kodifikacija takođe može značiti i rizik od gubitka informacija tokom procesa transformacije (Johnson, Lorenz & Lundvall, 2002).

3.3. Faze i elementi upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem već decenijama unazad intrigira naučnu javnost u smislu potrebe da se dublje istraži kako bi se došlo do jedinstvenog tumačenja paradigme te odabira pristupa kojim će se znanje prikupljati, deliti i koristiti u jednoj organizaciji. Ipak, pošto znanje predstavlja složen koncept, literatura obiluje različitim definicijama, pogledima i modelima upravljanja znanjem. Maier i Remus (2003) utvrđuju da je teorija upravljanja znanjem sa jedne strane orijentisana ka ljudima, a sa druge ka tehnologiji. Todorović (2012) navodi da se „pristupi upravljanju znanjem mogu podeliti u dve osnovne grupe“.

„Prvi se fokusira na obradu jedinstvenog elementa znanja i nabroja funkcije njegovog životnog ciklusa, po kome je upravljanje znanjem proces kojim se sistematski i aktivno identifikuje, aktivira, replicira, skladišti i prenosi znanje“ (Todorović, 2012), a sledećim definicijama Todorović (2012) opisuje ovo stanovište:

- * „Upravljanje znanjem je metod kojim treba da se pojednostavi i unapredi proces kreiranja, razmene, distribucije, snimanja i razumevanja znanja u kompaniji (Karlsen & Gottschalk, 2004).

- * Procesi upravljanja znanjem uključuju identifikaciju znanja, kreiranje, sticanje, prenos, deljenje i eksploataciju znanja (Abdul Rahman, Yahya, Beravi & Wah, 2008).
- * Upravljanje znanjem je skup postupaka o generisanju, komunikaciji, transformaciji i primeni znanja tako da to bude dovoljno za obrazloženje preduzetih akcija, smeštenih u kontekstima u kojima pojedinci i organizacije mogu da ih pronađu (Zhu, 2008).“

„Druga grupa definicija upravljanja znanjem se fokusira na koristi od njegove primene, kako za pojedince tako i za celu organizaciju“ (Todorović, 2012) a sledećim definicijama Todorović (2012) opisuje ovo stanovište:

- * „Upravljanje znanjem je eksploatacija intelektualnog i socijalnog kapitala pojedinaca u cilju poboljšanja organizacione sposobnosti učenja (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999).
- * Upravljanje znanjem je kontinualni proces kojim se izgrađuju sposobnosti organizacije kako bi se održale i unapredile organizacione performanse (Kotnour, 2000).
- * Upravljanje znanjem je sistematski pristup upravljanju i usklađivanje sredstva znanja u organizaciji, koja mogu da uključuju znanje klijenata organizacije, znanje o proizvodima, tržištu, procesima, finansijama, itd. (Cope, Cope & Hotard, 2006).
- * Izazov upravljanja znanjem je kako da proizvede i iskoristi kolektivno znanje u organizaciji za stvaranje vrednosti koja dovodi do konkurentne prednosti (Zang, 2007).“

Uprkos svim različitostima u tumačenju paradigme i filozofije upravljanja znanjem, stav koji ujedinjuje sve istraživače jeste ***neophodnost da se znanjem upravlja iz potrebe da se znanje prikuplja, deli i koristi u svrhu postizanja ciljeva organizacije*** kao i o potrebi ***da se povezuju osobe koje traže znanje sa izvorom znanja*** (Rubenstein-Montano, Buchwalter, & Liebowiitz, 2001). Pošto znanje nije statično, organizacije su prinuđene da razumeju njegov životni ciklus te da ga tretiraju na različite načine, u zavisnosti u kojoj

se fazi svog života nalazi. Kao što ne postoji jedinstvena definicija znanja i upravljanja znanjem, tako ne postoji ni jedinstven opis glavnih koraka životnog ciklusa upravljanja znanjem. Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek (2010) navode da literatura najčešće citira Wiiga (1993), Meyera i Zacka (1996), Bukowitza i Williamsa (2000) te McElroya (1993) pa se sistematizacijom istraživanja ovih autora može se zaključiti da se životni ciklus upravljanja znanjem deli na 4 ključne faze: **stvaranje znanja, prikupljanje znanja, deljenje i širenje znanja, preuzimanje i korišćenje znanja.**

„U fazi **stvaranja znanja** kao ključni faktori se spominju obrazovanje, kreativnost i inovativnost zaposlenih“, navode Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek (2010). One dalje objašnjavaju da je uloga informacionih tehnologija mala a da je od ključnog značaja uloga menadžmenta, pre svega jedinice za upravljanje ljudskim resursima, u stvaranju odgovarajuće organizacione kulture koja će podsticati zaposlene da stvaraju nove ideje i znanja.

„U fazi **prikupljanja znanja**, organizacije najčešće nastoje da kodifikuju znanje koje je u različitim oblicima prisutno kako bi se stvorila dodatna vrednost“, navode Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek (2010). One dalje objašnjavaju da je ovde pogotovo bitno doći do skrivenog znanja pojedinaca i grupa, njegova sistematizacija, struktuiranje tj. transformisanje tacitnog do kog se došlo posmatranjem, učenjem iz prakse i priča u eksplicitno koje je tačno, verodostojno, razumljivo i pristupačno te da se kao česte metode u ovu svrhu mogu koristiti kognitivne mape, stabla mape i taksonomije znanja,

„U fazi **deljenja i širenja znanja**, dolazi do povezivanja stručnjaka, smanjenja troškova pronalazanja informacija, standardizacije prakse, izbegavanja grešaka, porasta reputacije i postizanja konkurentne prednosti“, navode Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek. One dalje objašnjavaju da je u ovoj fazi od neprocenjive važnosti koristiti društvene mreže i alat poput SNA (social network analysis) koji omogućava mapiranje i merenje odnosa i interakcije između nosioca informacije tj. znanja te razumevanje ko ima koje znanje, dostupnost u prihvatljivom vremenskom roku, sposobnost dubljeg shvatanja problema i nivo poverenja. U tom smislu, od presudnog značaja se čini negovanje organizacione kulture koja će promovisati deljenje i širenje znanja ali i negovanje odnosa

sa svim akterima u ekosistemu jedne organizacije. Treba dodati da literatura sugeriše da se deljenje znanja više odnosi na proces razmene tacitnog znanja kroz socijalne ili saradničke procese (Nonaka, 1994) dok se širenje odnosi na prenos eksplicitnog znanja iz jednog izvora, koji mogu biti pojedinac, tim ili organizacija, na drugi izvor (Argote & Ingram, 2000).

„U fazi **preuzimanja i korišćenja znanja**, dolazi do višestrukog korišćenja stečenog znanja u različitim situacijama te primena znanja u donošenju odluka“, navode Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek (2010). One dalje objašnjavaju da se radi o jednoj vrsti organizacionog pamćenja koje omogućava da se prikupljeno, strukturirano i kodifikovano znanje primeni uz podršku informacionih tehnologija te učini dostupnim svima u organizaciji za korišćenje najrazličitijih poslovnih izazova. Dok Aribi i Dupouet (2016) tvrde da je za korišćenje znanja neophodno prethodno utvrditi apsorpcioni kapacitet organizacije da otkrije eksterno znanje u svom okruženju i onda ga preuzme, transformiše i ugradi u svoje proizvode i procese, Rathi i Given (2017) naglašavaju značaj tehnologije tj. alata kojim se olakšava beleženje, stvaranje, deljenje i korišćenje znanja poput baza podataka, intraneta, blogova, društvenih medija i sl.

Govoriti o upravljanju znanjem podrazumeva i neophodnost da se razumeju ključni elementi koji utiču na upavljanje znanjem. Ovi elementi se nazivaju i faktorima uspešnosti upravljanja znanjem. Radi se o tri ključne kategorije: znanju, organizacionoj kulturi i informacionoj tehnologiji (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010) kojima se meri zrelost upravljanja znanjem u organizaciji te daju značajne smernice za proces upravljanja znanjem.

3.4. Faktori i mere zrelosti upravljanja znanjem

Kao što je već rečeno gore, znanje, organizaciona kultura i informaciona tehnologija se smatraju kritičnim faktorima uspešnosti upravljanja znanjem jer ukazuju na zrelost upravljanja znanjem u organizaciji te korake koje menadžment mora preduzimati da bi se znanjem adekvatno upravljalo. Rašula, Bosilj Vukšić i Indihar Štemberger (2008) ova tri ključna faktora u svom radu, u kom definišu integrisani model

zrelosti upravljanja znanjem, nazivaju faktori vezani za znanje, faktori vezani za organizaciju i faktori vezani za informacione tehnologije (IT) .

„**Znanje** je kombinacija informacija, iskustava i intuicije stručnjaka koji su integrisani u proizvode i procese kako unutar tako i izvan organizacije i to kroz dokumenta, baze podataka, rutine, procedure, norme, itd.“ (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010). S obzirom na činjenicu da je znanje tacitnog i eksplicitnog oblika, da ga mogu posedovati i pojedinci i organizacija, cilj upravljanja znanjem je upravo da ova znanja definiše, dokumentuje i upotrebi. Kao ključne mere faktora koji su vezani za znanje, u literaturi se spominju: akumulacija znanja, korišćenje znanja, deljenje znanja, vlasništvo znanja (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger, 2008). Autorke objašnjavaju da se radi o znanjima koja mogu biti interna ili eksterna, slučajna ili namerna, individualna ili grupna, neformalna ili formalna, uska ili široka, specijalizovana ili generalizovana, teoretska ili praktična, eksperimentalna ili radikalna.

Organizacijska kultura se odnosi na vrednosti, verovanja, pravila ponašanja, životne stilove, običaje, odnos prema radu, etiku, sve ono što jednu organizaciju čini onim što ona jeste (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010). Autorke, takođe, primećuju da dok Dalkir (2005) vidi organizacionu kulturu kao zasebnu zajednicu sa vlastitim vrednostima i pravilima, Vidović (2008) posmatra organizacionu kulturu kao kulturu znanja tj. način života koji omogućava i motiviše ljude da stvaraju, prenose i koriste znanje u korist organizacije i njene trajne uspešnosti. S obzirom da je deljenje znanja danas za organizaciju jedan od presudnih faktora za uspešnost poslovanja, utoliko je značajnije osigurati odgovarajuću strukturu nagrađivanja, otvorenosti, transparentnosti, komunikacije i koordinacije između pojedinaca i grupa, poverenje i podršku (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010). Kao ključne mere faktora koji su vezani za organizaciju, u literaturi se spominju: strategije, planovi i realizacija sistema za upravljanje znanjem, okruženje, organizaciono učenje, ljudi i organizaciona klima, procesi (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger, 2008). Autorke objašnjavaju da se radi o jasnim i konciznim strategijama i planovima kao osnova za dostizanje ciljeva upravljanja znanjem i tržišne prednosti, učenju koje može biti centralizovano ili formalizovano, okruženju koje podrazumeva tehnološke promene, politike i organizaciju

kao globalni sistem, poverenju, vrednostima, motivaciji, saradnji, timskom radu, sprovođenju radnih procesa i povezivanju internih i eksternih procesa.

Informaciona tehnologija se odnosi na tehnološku infrastrukturu koja će efikasno podupirati upravljanje znanjem (Wickramasinghe & von Lubitz, 2007). Radi se o softveru koji pomaže osnovne procese u upravljanju znanjem poput onih za upravljanje dokumentima, grupni rad i saradnju, mape i direktoriji znanja, mreže znanja, forumi, inteligentni agenti, baze eksplicitnih znanja, poslovni alati za poslovnu inteligenciju, ekspertni sistemi, itd. (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010). Svakako, da bi se odabrao pravi IT alat, autorke predlažu metodologiju od Hlupic (2003) koja sugerise da je neophodno definisati tip alata (stvaranje/organizacija/podela znanja), namenu alata (opšti/specifični), vrstu znanja (struktuirano/nestruktuirano), oblik znanja (tekst/brojke/grafika/audio-video zapisi, slike) kao i metode koje alat koristi za upravljanje znanjem. Kao ključne mere faktora koji su vezani za informacionu tehnologiju, u literaturi se spominju: beleženje tacitnog i eksplicitnog znanja, korišćenje IT alata tj. kvalitet alata, kvalitet informacija, zadovoljstvo korisnika, koristi, efikasnost, pristupačnost, itd. (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger, 2008).

3.5. Modeli upravljanja znanjem

U literaturi se može pronaći veliki broj modela upravljanja znanjem. S obzirom da je cilj ovog rada da istraži da li postoji prostor da se razvije novi ili unapredi postojeći model upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih faktora uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem, biće dat pregled tri ključne grupe modela upravljanja znanjem kroz koji je sumiran najveći deo teoretskih pogleda na upravljanje znanjem koji u sebi eksplicitno sadrže komponente socijalnog kapitala: modeli bazirani na kategorijama znanja (knowledge category models), modeli bazirani na intelektualnom kapitalu (intellectual capital models) i modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama (social constructed models) (McAdam & McCreedy, 1999).

Pre prikaza modela upravljanja znanjem, korisno je prvo steći uvid u staru i novu paradigmu upravljanja, prikazano dole u Tabeli 2. Ovo je važno jer se upravljanje

znanjem takođe suočava sa neophodnošću da se dalje razvija te da iz tkz. naučnog konstrukta, koji ima karakteristike stare paradigme upravljanja, prerasta u tkz. socijalni konstrukt, koji ima karakteristike nove paradigme upravljanja (Clegg et al., 1996), kojim će se obezbediti holistički pristup znanju i učenju te organizacionom razvoju (McAdam & McCreedy, 1999).

Tabela 2. Prikaz nove i stare paradigme upravljanja (McAdam & McCreedy, 1999)

Nova paradigma	Stara paradigma
Organizaciono učenje	Organizaciona disciplina
Krugovi vrlina	Začarani krugovi
Fleksibilna organizacija	Nefleksibilna organizacija
Lideri upravljanja	Administratori upravljanja
Otvorene komunikacije	Iskrivljena komunikacija
Ključne kompetencije razvijaju proizvode	Strateške poslovne jedinice razvijaju proizvode
Strateški kapaciteti učenja su svuda prisutni	Strateško učenje se dešava u vrhu organizacije
Pretpostavka da je većina članova organizacije od poverenja	Pretpostavka da većina članova organizacije nije od poverenja
Većina članova organizacije je osnažena	Većina članova organizacije nije osnažena
Tacitno i lokalno znanje svih članova organizacije je najvažniji faktor uspeha, kreativnost stvara sopstveni prerogativ	Tacitno i lokalno znanje većine članova organizacije mora da bude disciplinovano prerogativom uprave

Modeli bazirani na kategorijama znanja kategorizuju znanje kroz diskretne elemente. Među najcitiranijim modelima su Nonakin, Nonakin i Hedlundov, Boisotov. Nonakin model (1995) predstavlja pokušaj da se upravljanje znanjem konceptualno prikaže kao proces kroz koji se znanje stvara, kao što je prikazano dole u Tabeli 3. Po ovom modelu, znanje se sastoji iz tacitnog i eksplicitnog. Tacitno se definiše kao neverbalizovano, intuitivno i neartikulisano (Polanyi, 1962). Eksplicitno ili artikulisano se definiše kao pisano, u formi slike, kompjuterskog programa, itd. (Hedlund, 1994). Ovaj model je kritikovan kao ograničeni ili jednodimenzionalni jer isuviše pojednostavljeno gleda na proces prenosa znanja (McAdam & McCreedy, 1999). Tacitno znanje se može preneti kroz proces socijalizacije u tacitno znanje kao što i tacitno znanje može postati eksplicitno kroz proces eksternalizacije. Isto tako, eksplicitno znanje se može preneti u tacitno internalizacijom kao i u eksplicitno kombinacijom. Međutim, ovakvo tumačenje

implicira isuviše mehanistički pristup znanju zanemarujući činjenicu da je prenos znanja u organizacijama daleko kompleksniji i komplikovaniji, sugerišu Mc Adam i McCreedy.

Tabela 3. Nonakin model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999)

		<i>U</i>	
		Tacitno	Eksplicitno
<i>Iz</i>	Tacitnog	Socijalizacija	Eksternalizacija
	Eksplicitnog	Internalizacija	Kombinacija

Model koji predlažu Nonaka i Hedlund (1993) nudi nešto razvijeniju verziju, prikazano dole u Tabeli 4. Po ovom modelu, postoji četiri nivoa agenata znanja u organizaciji – pojedinac, mala grupa, organizacija i među-organizacioni domen kojeg čine kupci, dobavljači, konkurencija, itd. Iako model omogućava lakše sagledavanje veze nosioca znanja sa tipovima znanja, čini se da je isuviše segregatske prirode jer posmatra nosioce i znanje više razdvojenim nego holističkim očima, zaključak je Mc Adam i McCreedy.

Tabela 4. Nonakin i Hedlunov model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999)

	Pojedinac	Grupa	Organizacija	Među-organizacioni domen
Artikulisano znanje	Koncentracija znanja	Kvalitet dokumentovane analize rezultata	Organizaciona šema	Patenti dobavljača i dokumentovane prakse
Tacitno znanje	Međukulturalne pregovaračke veštine	Timska koordinacija u kompleksnim zadacima	Korporativna kultura	Stavovi kupaca oko proizvoda i očekivanja

Model koji predlaže Boisot (1987), podrazumeva znanje kao kodifikovano ili nekodifikovano i rasprostranjeno ili nerasporestranjeno, kako je prikazano dole u Tabeli 5. Kodifikovanim znanjem se smatra ono koje je već pripremljeno za prenos poput finansijskih podataka; nekodifikovanim znanjem se smatra ono koje se ne može pripremiti tako lako za prenos poput iskustva; rasprostranjenim znanjem se smatra ono

koje je već podeljeno; i nerasprostranjenim znanjem se smatra ono koje još nije spremno za deljenje (McAdam & McCreedy, 1999). Takođe, znanje može biti vlasničko, lično, javno i bazirano na zdravom razumu. Ukrštanjem ovih kategorija, Boisot sugerše niz kombinacija i značenja. Tako npr., ukoliko je znanje kodifikovano i nerasprostranjeno radi se o vlasničkom znanju koje je spremno za prenos ali je sa namerom ograničeno na malu grupu onih koji treba da poseduju to znanje, kao što je to npr. informacija vezana za profit ili formiranje cene akcije. Ukoliko se radi o znanju koje je nekodifikovano i nerasprostranjeno radi se o ličnom znanju poput percpecije, iskustava i sl. Ukoliko je znanje kodifikovano i rasprostranjeno radi se javnom znanju poput časopisa, knjiga, knjižara. Konačno, ako znanje koje je nekodifikovano i rasprostranjeno radi se o zdravom razumu koje Boisot tumači kao znanje koje se polako izgrađuje procesom socijalizacije, navika i intuicijom. Boisotov model, takođe, poseduje ista ograničenja kao i Nonakin jer: a) kategorije kodifikovano i nekodifikovano nisu ništa drugo do dve diskretne kategorije znanja i b) ideja o rasprostranjenosti je isuviše generalizovana tj. ne ukazuje jasno da li se radi o znanju koje se ugrađuje unutar ili/i izvan organizacije (McAdam & McCreedy, 1999).

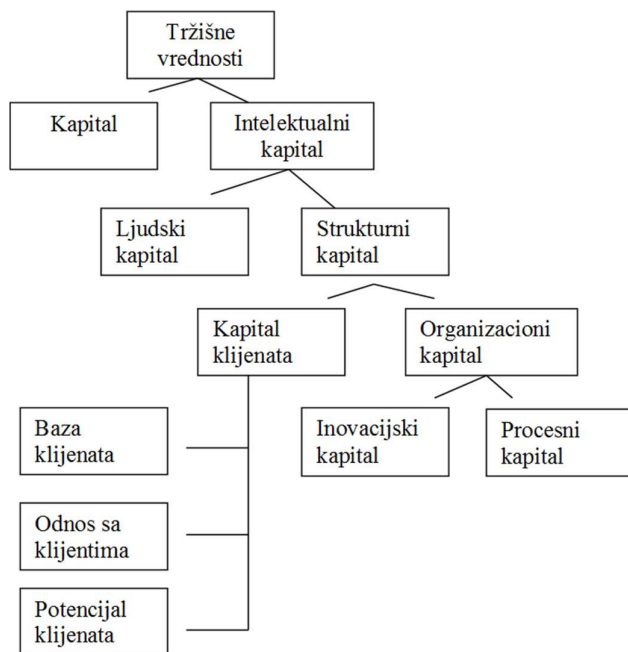
Tabela 5. Boisotov model kategorije znanja (McAdam & McCreedy, 1999)

Kodifikovano	Vlasničko znanje	Javno znanje
	Nekodifikovano	Lično znanje
vano	Rasprostranjeno	Nerasprostranjeno

Sumirajući iznete modele, može se reći da modeli upravljanja znanjem bazirani na kategorijama znanja uključuju transformacijske procese socijalizacije znanja slične onima prikazanim sa leve strane Tabele 2, kao i da su neke kategorizacije znanja mehanističke prirode te konzistentnije sa onima sa desne strane Tabele 2, zaključak je McAdam i McCreedy.

Modeli bazirani na intelektualnom kapitalu kategorišu znanje kroz intelektualni kapital organizacije. Najreprezentativniji model je Skandiin (Edvinsson, 1997) i prikazan

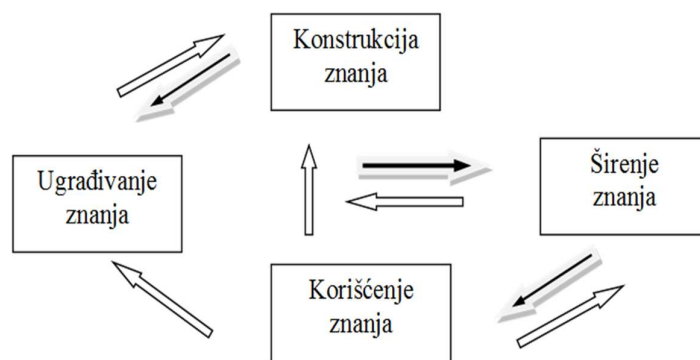
je dole u Slici 1. Ovaj model implicira da upravljanje znanjem ili intelektualnim kapitalom može da bude razdvojeno na elemente ljudi, klijenata, procesa i rasta koji su sadržani u kategorijama ljudskog i strukturnog/organizacionog kapitala. Model se smatra naučno orijentisanim i isključivim kada su u pitanju politički i socijalni aspekti upravljanja znanjem što može da rezultira mehanističkim pristupom kompleksnim socio-političkim izazovima poput nagrađivanja, odnosa moći, i sl. (McAdam & McCreedy, 1999). Stoga, modeli bazirani na intelektualnom kapitalu pokazuju svoju mehanističku prirodu i stav da znanje može biti tretirano kao kapital, slično drugim vrstama kapitala u organizaciji. Takav pristup uveliko asocira na staru paradigmu upravljanja, zaključuju McAdam i McCreedy.



Slika 1: Skandia model upravljanja znanjem baziran na intelektualnom kapitalu (McAdam & McCreedy, 1999)

Modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama uključuju širok spektar definicija upravljanja znanjem i znanje intrizično vezuju za socijalne i učeće procese unutar organizacije (McAdam & McCreedy, 1999). Utvrđen je veliki broj zajedničkih karakteristika ovih tipova modela i onih koji opisuju učeću organizaciju i organizaciono učenje (Burgoyne, Pedlar & Boydell, 1994). Jedan od takvih modela je Demerestov,

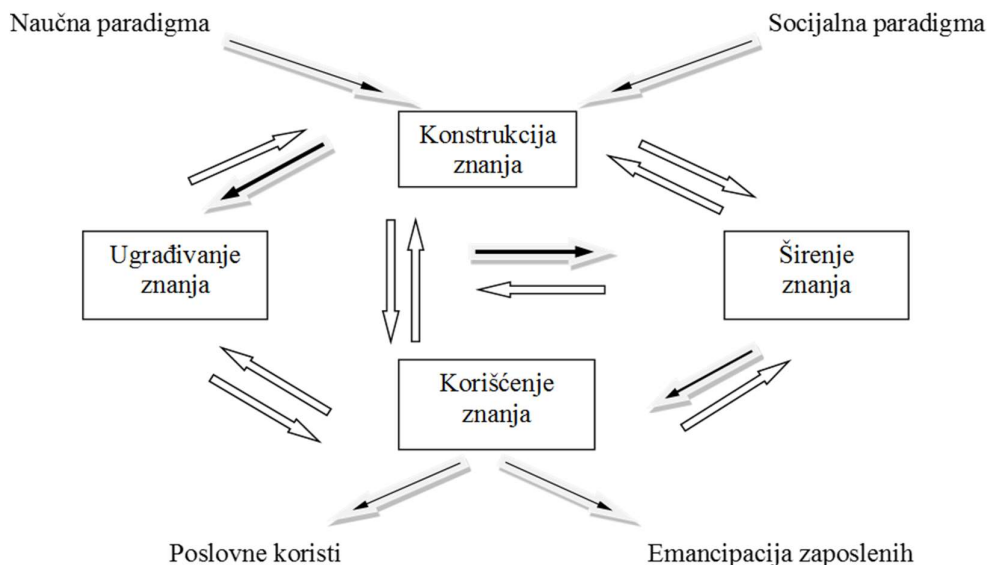
prikazan dole na Slici 2. Ovaj model naglašava konstruisanje znanja unutar organizacije upotrebom naučnih inputa ali i socijalnih konstrukcija. Tako konstruisano znanje se dalje ugrađuje unutar organizacije ne samo kroz eksplicitne programe već i procese socijalne razmene. Jednom ugrađeno, ono se dalje širi kroz organizaciju i svoje okruženje te počinje da se koristi u svrhu postizanja ciljeva organizacije, objašnjavaju McAdam i McCreedy. Ovaj model je sličan modelu koji predlažu Jordan i Jones (1997) koji je baziran na usvajanju znanja, rešavanju problema, širenju, vlasništvu i institucionalizaciji, modelu koji predlažu Kruizing, Heijst i Spek (1997) koji uključuje politiku znanja, infrastrukturu i kulturu, kao i modelu koji predlaže Scarborough (1996) koji pokriva strateško znanje, strukturno i kulturološko znanje, sisteme znanja, zajednice praksi i rutine. Iako Demerestov model promoviše holistički pristup konstrukciji znanja, on ima neka ograničenja: a) dok crne strelice ukazuju na primarni tok, bele ukazuju na rekurzivne tokove čime se umanjuje značaj ovih drugih; b) implicira se pojednostavljeni pristup, nalik mehanističkom, dok u stvarnosti tokovi transfera znanja mogu da budu izuzetno brzi i kružni, kao što je to slučaj sa nekim formama akcionog učenja; c) kućica u modelu kojom se naznačava korišćenje znanja, je ograničena na organizacione rezultate i ne uključuje osnaživanje zaposlenih, što sve zajedno ne treba smatrati međusobno isključujućim već komplementarnim faktorima, zaključak je McAdam i McCreedy.



Slika 2: Demerestov model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999)

Kako bi se kreirao model koji će moći da odgovori na gore izneta ograničenja, McAdam i McCreedy predlažu modifikaciju Demerestovog modela, kako je prikazano dole na Slici 3. Tako modifikovani model bi eksplicitno obezbedio uticaj i socijalne i

naučne paradigme konstrukcije znanja te proširio element koji se odnosi na korišćenje znanja sa poslovnih koristi na koristi koje mogu imati i zaposleni kao i učinio sam tok više rekurzivnim nego sekvencijalnim (McAdam & McCreedy, 1999).



Slika 3: Demerestov modifikovani model upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999)

3.6. Modeli zrelosti upravljanja znanjem

Iako mnoge organizacije uvode procese upravljanja znanjem, još uvek ne postoji jedinstvena metodologija koja bi omogućila organizaciji da utvrdi gde se nalazi u poređenju sa svojom konkurencijom (Rašula, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008). Bez odgovarajućeg sistema merenja skoro je nemoguće upravljati znanjem kao najznačajnijim resursom jer zrelost upravljanja znanjem govori organizaciji gde je sa upravljanjem znanjem i koje oblasti treba da unapređuje kako bi iskoristila svoju tržišnu prednost (Ahn & Chang, 2004). Koncept zrelosti upravljanja znanjem se definiše kao obim u kojoj organizacija konzistentno upravlja znanjem kao svojim kapitalom i koristi ga efektivno (Kulkarni & Louis, 2003). Literatura sugerše različite modele zrelosti upravljanja znanjem.

Robinson i dr. (2006) definišu *petofazni model zrelosti upavljanja znanjem*. U prvoj fazi, tkz. start-up fazi, organizacija sprovodi samo nekoliko aktivnosti vezano za upravljanje znanjem. U drugoj fazi, tkz. take-off fazi, organizacija ima razvijenu strategiju upravljanja znanjem koju karakteriše potreba za strukturom i resursima upravljanja znanjem. U trećoj fazi, tkz. fazi ekspanzije, organizacija pojačava inicijative vezano za upravljanje znanjem i ima struktuiraniji pristup rešavanju rizika i prepreka. U četvrtoj fazi, tkz. pogresivnoj fazi, sprovođenje aktivnosti upravljanja znanjem je značajno unapređeno i akcenat je na metodama merenja upravljanja znanjem. U petoj fazi, tkz. fazi održivosti, organizacija stremlji ka održavanju aktivnosti vezano za upravljanje znanjem i upravljanje znanjem postaje integralni deo organizacione kulture.

Rumizen (2002) definiše *model na pet nivoa baziran na sposobnosti ljudi*. Rumizen je ovaj model razvio na Univerzitetu Carnegie Melon, a Hewlett-Packard Consulting ga je i usvojio (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008). Na osnovu ovog modela su kasnije Kulkarni i Louis, kao i Martin i dr. (2005), definisali svoj model zrelosti baziran na upravljanju odnosima. Po ovom modelu, u prvoj fazi koja se zove fragmentacija i nezadovoljstvo, razdvajaju se poslovne i informacione tehnologije. U drugoj fazi, koja se zove fasilitacija i koordinacija, postepeno se identifikuju znanje i informacione potrebe. U trećoj fazi, koja se zove transparentnost i konzistentnost, definisani su odnosi između upravljačkih procesa i praksi. U četvrtoj fazi, koja se zove razumevanje i kulturno integrisanje, prisutno je bolje razumevanje znanja i socijalnih interakcija od strane ljudi u organizaciji što rezultira promenama u kulturnoj klimi organizacije. U petoj fazi, koja se zove integracija i participacija, postignuta je puna participacija u smislu da ljudi kreativno koriste svoje znanje, znaju kako da ga dele i gde se nalazi.

Harris (2006) takođe definiše svoj *model zrelosti koji je uokviren sa šest nivoa zrelosti*. Prvi nivo karakteriše odsustvo procesa i svesti o šansama iz upravljanja znanjem. Drugi nivo se naziva i inicijalnim jer organizacija prepoznaje šansu u upravljanju znanjem ali bez stvarnih napora da se istim zaista i bavi. Treći nivo se naziva i ponavljajućim jer postoje konzistentni pristupi upravljanju znanjem kao i ljudi u različitim delovima organizacije koji koriste slične pristupe. Četvrti nivo karakteriše visok nivo svesti o

upravljanju znanjem kao i rastuća upotreba konzistentnih procesa, tehnologija i zajedničke infrastrukture. Peti nivo karakteriše planirani i finansirani sistem upravljanja znanjem dok šesti nivo karakteriše integracija upravljanja znanjem u upravljačke prakse i znanje te da se intelektualnim kapitalom dobro upravlja. Po Harrisu, fokus je na dostizanju treće faze dok peta nije uvek ostvariva niti potrebna svakoj organizaciji.

Iako različiti, svi ovi modeli su bazirani na odabranim faktorima upravljanja znanjem i svi definišu zrelost kroz različite nivoe zrelosti. Rašula, Bosilj Vukšić i Indihar-Štemberger (2008) su na osnovu ovih iskustava definisali ***integrisani model zrelosti upravljanja znanjem*** koji je baziran samo na faktorima koji su merljivi i koji stvaraju dodatnu vrednost zrelosti upravljanju znanjem u organizaciji. Za razliku od drugih koji su u svojim modelima koristili po jedan faktor za definisanje zrelosti znanja, ova grupa autorica je u svom modelu definisala više faktora za svaki nivo jer su smatrale da jedan faktor ne može da oslikava generalnu sliku o zrelosti upravljanju znanjem u organizaciji jer upravljanje znanjem zavisi od više kritičnih faktora uspešnosti (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008) kao i da su neki faktori poput organizacione klime i tehnološke infrastrukture (Moffett, McAdam & Parkinson, 2003), uticaj pristupa znanju i organizacione klime na transfer znanja (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004), uticaj ljudi na uspešnost strategije upravljanja znanjem (Marques & Simon, 2006), uticaj socijalnog kapitala na akumuliranje i prenos znanja (Sherif, Hoffman & Thomas, 2006), uticaj veština ljudi na procese stvaranja i akumuliranje znanja (Lee & Choi, 2003) međuzavisni te ne mogu biti izvađeni iz konteksta. Stoga, integrisani model koji predlažu Rašula, Bosilj Vukšić i Indihar-Štemberger (2008) karakterišu: a) tri grupe merljivih i međuzavisnih faktora: znanje (što je veća akumulacija, korišćenje, deljenje i vlasništvo znanja, veća je zrelost upravljanja znanjem), organizacija (ljudi i organizaciona klima – što je veće poverenje, kreativnost, saradnja i integrisanost upravljanja znanja u procese, veća je zrelost upravljanja znanjem) i IT (što je veći kvalitet alata, kvalitet informacija, zadovoljstvo korisnika, registrovanje znanja, veća je zrelost upravljanja znanjem); b) 5 nivoa zrelosti upravljanja i to: nulti – organizacija ne poseduje percepciju o upravljanju znanjem pa je potencijal za upravljanje znanjem do 0%, prvi – postoji bazična percepcija u organizaciji pa je potencijal za upravljanje znanjem do 25%, drugi - postoji osrednja percepcija u organizaciji pa je potencijal za upravljanje znanjem do 50%, treći - postoji

visoka percepcija u organizaciji pa je potencijal za upravljanje znanjem do 75% i četvrti - postoji izrazita percepcija u organizaciji pa je potencijal za upravljanje znanjem do 100%. Najviši nivo zrelosti ukazuje na to da se sa sve tri grupe faktora upravlja, da su međusobno povezani i integrisani u organizacione prakse; c) princip procene baziran na samo-evaluaciji ili sopstvenoj percepciji.

4. VEZA SOCIJALNOG KAPITALA I UPRAVLJANJA ZNANJEM

4.1. Značaj socijalnog kapitala za znanje u organizaciji

Da bi se znanje danas stvorilo, prikupilo, razmenilo i koristilo, neophodno je prepoznati rastuću ulogu socijalnog kapitala organizacije u njenom današnjem okruženju. Dva su faktora uticala na ovaj rast. Prvi je taj da u današnjem poslovnom okruženju menadžeri bivaju okruženi *rastućom gustinom znanja* (Anand, Glick & Manz, 2002). Ovaj izraz se odnosi na količinu znanja koju menadžer mora imati da bi donosio organizacione odluke. Današnji trendovi ka globalizaciji, rapidnim tehnološkim promenama i sve intenzivnijim pritiscima konkurencije su značajno uvećali kvantitet znanja koje menadžer mora uzeti u obzir kada donosi odluku (Hitt, Keats & DeMarie, 1998). U isto vreme, organizacija se sužava umanjujući broj menadžera što rezultira potrebom da manje menadžera poseduje više znanja. A pošto organizacija ne poseduje sva neophodna znanja unutar svojih granica, biće neophodno da se osloni na svoj socijalni kapital kako bi se obezbedilo efektivno donošenje odluka. Drugi je taj da su prethodna znanja i iskustva zaposlenih u organizaciji manje korisnija danas jer se njihove firme suočavaju sa *neočekivanim situacijama* (Hitt & Reed, 2000). Iz tog razloga je neophodno dobiti znanje koje će biti relevantno za takve situacije pa je često jedna od opcija posezanje za znanjem izvan organizacije. Takođe, organizacije danas moraju biti preduzetničkog stava kako bi izbalansirali napore da razvijaju nove i održe postojeće poslovne linije a za to im je često potrebno znanje koje se nalazi u socijalnom kapitalu organizacije (Eisenhardt, Brown & Neck, 2000).

Osim što je za upravljanje znanjem neophodno prepoznati rastuću ulogu socijalnog kapitala organizacije u njenom današnjem okruženju, pokazuje se jednako bitnim i razumeti zbog čega je to tako. Ranije spomenute teorije slabih veza i socijalnih resursa daju moguće odgovore.

Slabe veze stvaraju veću vrednost od jakih veza jer su most između socijalnih grupa, obezbeđujući tako članu organizacije kontakt sa ljudima iz različitih grupa i statusa (Granovetter, 1973). Pretpostavka teorije socijalnog kapitala je da jedna osoba ima ograničeno vreme i energiju za ulaganje u socijalne odnose. S'obzirom da jake veze

zahtevaju više vremena i energije, na pojedincu je da donese stratešku odluku da li da investira svoju socijalnu energiju u održavanje relativno malog broja jakih veza ili razvijanju relativno velikog broja slabih veza (Podolny & Baron, 1997). ***Socijalna mreža koju karakteriše puno slabih veza stvara veću verovatnoću da se pristupi kritičnim socijalnim resursima***, tj. pojedinci koji odluče da investiraju svoju socijalnu energiju u razvoj velikog broja slabih veza imaju veće šanse da pristupe socijalnim grupama kojima ne pripadaju (Seibert, Kraimer & Liden, 2001).

Iako neka empirijska istraživanja sugerišu da je premošćavanje (*bridging*) verovatnije kroz slabe nego jake veze, veoma malo je specifično ispitivalo u kojoj meri slabe veze prave most ka relativno nepovezanim socijalnim grupama. Ono što se zna je da strukturna rupa postoji između dva altera kada su oni međusobno nepovezani. Ego koji je povezan sa alterima koji nisu povezani između sebe, po definiciji predstavlja most između tih altera (Burt, 1992). Ova strukturna pozicija ega mu stvara prednost u smislu da može da trguje informacijama koje je prikupio od jednog do drugog altera. Na ovaj način on stvara dodatnu vrednost organizaciji svojom sposobnošću da obezbedi informaciju i koordinira aktivnosti između odvojenih altera. Pored toga, bitno je primetiti da se strukturne rupe pojavljuju između altera koji su članice različitih društvenih grupa, kao što su one definisane funkcionalnim i hijerarhijskim granicama unutar organizacije (Burt, 1992). ***Alteri koji su članice nepovezanih socijalnih grupa stvaraju jedinstvenu korist za ego pa tako što je mreža ega bogatija strukturnim rupama, to je veći pristup socijalnim resursima tj. kontaktima koji su na različitim funkcijama i organizacionim nivoima.***

Socijalni resursi koji su ugrađeni u mreže obezbeđuju koristi članicama jeste ključna tvrdnja sve tri teorije socijalnog kapitala. Ovi benefiti se odnose na veći i pravovremeni pristup informacijama, finansijama, legitimitetu, vidljivosti, mentorstvu (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Literatura o matričnim ili lateralnim organizacijama (Galbraith, 1971) kao i preklapajućim ili međufunkcionalnim timovima (Clark & Fujimoto, 1991) u sebi sadrži pretpostavku da različite funkcionalne grupe treba da dele informacije između različitih funkcionalnih granica jer ***grupe poseduju različite informacije i poglede***. Tako, kontakt zaposlenog u jednoj organizacijskoj funkciji sa

članovima drugih organizacionih funkcija obezbeđuje pristup informacijama koje ne poseduje njegova funkcionalna grupa. Iako druge organizacione funkcije mogu da poseduju jedinstvene resurse, manje je verovatno da će ti resursi, osim informacija, biti razmenjeni i korišćeni između grupa (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Kontakti sa višim organizacijskim nivoima takođe mogu biti korisni za pojedinca na više načina. Osnovni princip racionalnih organizacija je da pozicije na višem nivou hijerarhije poseduju veći autoritet nego pozicije na nižem nivou hijerarhije (March & Simon, 1958). Pozicije na višem nivou hijerarhije poseduju širu sliku o temama bitnim za organizaciju kao i veći pristup informacijama na kojima pojedinac može zasnivati svoju odluku. Ove pozicije poseduju, takođe, i veći formalni autoritet nad kontrolom i raspoređivanjem resursa što stvara legitimnu osnovu za socijalnu moć i uticaj.

4.2. Forme socijalnog kapitala kroz koje se upravlja znanjem

Kao što je već ranije spomenuto u radu, za razliku od fizičkog kapitala, koji se odnosi na fizičke objekte ili ljudski kapital koji se odnosi na vlasništvo ljudi, socijalni kapital se po Putnamu (2000) odnosi na veze između pojedinaca-socijalnih mreža i normi reciprociteta i poverenja koji se stvaraju iz njih. U tom smislu je neophodno analizirati socijalne mreže ili mrežne forme kroz koje pojedinci i organizacije prikupljaju, razmenjuju i koriste znanje.

Literatura prepoznaje četiri forme umrežavanja: operaciono, lično, strateško i mreže znanja. Menadžeri koji smatraju da su vešti sa mrežama, obično upravljaju njima na operacionom ili ličnom nivou dok rezultatski orijentisani lideri uče kako da upotrebe mreže u strateške svrhe (Ibarra & Hunter, 2007). Ibarra i Hunter dalje pojašnjavaju ove forme, insistirajući na važnosti strateškog umrežavanja.

Operacione mreže su fokusirane na to da se posao obavi efikasno uz održavanje kapaciteta i funkcija neophodnih grupi. Kontakti su uglavnom interne prirode orijentisani na trenutne potrebe. Ključni kontakti su relativno nediskrecioni, uglavnom definisani zadatkom i organizacionom strukturom tako da je prilično jasno ko je važan. Ove mreže jačaju radne odnose.

Lične mreže utiču na lični i profesionalni razvoj, obezbeđuju pristup korisnim informacijama i kontaktima. Kontakti su uglavnom eksterni i orijentisani ka trenutnim interesovanjima i budućim potencijalnim interesima. Ključni kontakti su uglavnom diskrecioni i nije uvek najjasnije ko je relevantan. Ove mreže olakšavaju pristup kontaktima preko kojih se može pristupiti drugim resursima.

Strateške mreže definišu buduće prioritete i izazove, uz podršku stejkholdera. Kontakti su interne i eksterne prirode, orijentisani ka budućnosti. Ključni kontakti proizilaze iz strateškog konteksta i organizacionog okruženja ali specifično članstvo je diskreciono i nije uvek jasno ko je relevantan. Ovim mrežama se stvaraju unutrašnje i spoljašnje veze *leverage* prirode. Strateški mrežni odnosi se sastoje iz interorganizacionih veza koje istrajavaju i od strateškog su značaja za organizacije koje im pristupaju (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Ključna karakteristika strateških mreža je odnos baziran na stalnoj razmeni između aktera u mreži (Podolny & Page, 1998). Po ovoj definiciji, možemo govoriti o strateškim alijansama, intrakorporativnim mrežama, industrijskim distriktima, itd. Strateške alijanse su grupa organizacija koje dobrovoljno stupaju u razmenu, podelu i razvoj proizvoda, tehnologije i usluga (Gulati & Singh, 1998). Strateške alijanse se mogu formirati oko organizacija različitih pozicija ali i onih sa istim pozicijama u lancu vrednosti. Čest je slučaj da organizacije ulaze u višestruke alijanse sa određenim brojem partnera, što je fenomen poznat kao mreža alijansi (Hamel, Do & Prahalad, 1989). Pitanje pristupa i prenosa znanja je konceptualno isto, bez obzira da li se radi o jednoj alijansi ili mreži alijansi jer se radi o pokretanju znanja između partnera alijansi (Inkpen & Tsang, 2005). Intrakorporativne mreže se sastoje od grupe organizacija koje posluju unutar jedinstvenog organizacionog identiteta sa jasnom vezom između vlasničke i hijerarhijske moći, koja može da varira u odnosu na obim decentralizovanog donošenja odluka, prirode industrije, fizičkih i kulturnih distanci između centrale i podružnica (Inkpen & Tsang, 2005). Industrijski distrikt je mreža koja se sastoji iz nezavisnih organizacija koje posluju unutar istog ili sličnog tržišnog segmenta i geografske lokacije (Brown & Hendry, 1998), koja se sastoji od mreže proizvođača, suport organizacija i lokalnog tržišta rada (Scott, 1992). Sve navedene strateške mreže poseduju dimenzije socijalnog kapitala kojima se fasilitira pristup i prenos znanja, pre

svega onog tacitnog grupnog, zbog čega je neophodno da organizacije strateški upravljaju izgradnjom svog socijalnog kapitala (Inkpen & Tsang, 2005).

Mreže znanja danas su najintenzivniji fokus istraživačke zajednice koje ispituju uticaj socijalnih odnosa i mreža u smislu efikasnosti i efekata sa kojom pojedinci i grupe stvaraju znanje svojom sposobnošću da mu pristupe, da ga prenesu, apsorbuju i primene. Mreža znanja se definiše kao grupa nodusa – pojedinci i grupe koji su heterogeno raspoređeni repozitorijumi znanja i agenti koji tragaju za znanjem, prenose ga i stvaraju - međusobno povezani socijalnim odnosima kojima se omogućavaju i sprečavaju napori nodusa da usvajaju, prenose i stvaraju znanje (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Razumevanje mreža znanja je ključno za razumevanje stvaranja znanja i ekonomskog rasta jer su proizvodnja i difuzija znanja centralna mesta, kojima se objašnjava ekonomski rast (Romer, 1990), a nastaju kao posledica zajedničke saradnje između pojedinaca, grupa i organizacija (Wuchy, Jones & Uzzi, 2007) te se tom saradnjom mogu unaprediti kvalitet i ekonomska vrednost novog stvorenog znanja (Singh & Fleming, 2010). Mreže znanja su istraživana na različitim nivoima i kroz različite naučne discipline. Sociolozi, psiholozi i istraživači organizacionog ponašanja su utvrdili uticaj mreža na kreativnost pojedinca (Perry-Smith, 2006) kao i kvalitete odnosa u mrežama na razmenu znanja između pojedinca (Bouty, 2000). Na nivou grupe, istraživači u oblasti menadžmenta i psihologije utvrdili su da struktura socijalne mreže unutar i izvan timova utiče na to kako razmenjuju, kombinuju i stvaraju znanje (Reagens & McEvily, 2003), da jačina veza između odeljenja utiče na prenos znanja (Hansen, 1999), da pozicija odeljenja unutar organizacione mreže utiče na inovativnost (Tsai, 2001). Konačno, na među-organizacionom nivou, istraživači u oblasti strategija su utvrdili da strateške alijanse utiču na prenos znanja između kompanija (Lane & Lubatkin, 1998) te da mrežna struktura strateške alijanse utiče na inovativnost kompanije (Schilling & Phelps, 2007).

4.3. Elementi socijalnog kapitala kao prepreke i šanse za upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je u svim svojim fazama podložno različitim tehnološkim, socio-organizacionim uticajima i ponašanjima pojedinaca koji mogu usporiti ili pospešiti prikupljanje, razmenu i korišćenje znanja (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Elementi koji pripadaju korpusu socijalnog kapitala čine značajni udeo pre svega socio-organizacionih uticaja a potom i ponašanja pojedinaca.

Kada su u pitanju *socio-organizacioni uticaji*, identifikovano ih je sedam: interni socijalni kapital, eksterni socijalni kapital, pozitivno liderstvo, organizaciona kultura orijentisana kao rezultatima, način na koji organizacija promovise edukaciju, trening i razvojne prakse, finansijske prepreke i sekundarne (non core) aktivnosti (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Osim u slučaju poslednja tri uticaja, elementi socijalnog kapitala su eksplicitno vidljivi u prva četiri. Interni socijalni kapital, kojim se naglašava značaj saradnje i povezivanja svih delova organizacije, može da utiče i pozitivno i negativno na proces upravljanja znanjem. Organizacija koja je „frakturisana“ kroz grupe i pojedince koji imaju različite vrednosti, verovanja, stavove i ciljeve predstavlja prepreku za usvajanje, stvaranje, deljenje i prenošenje znanja (Sun, 2010). Organizacija koju karakteriše bogat socijalni kapital, dobra koordinacija i veza između aktera unutar organizacije ima preduslov za efikasnije i efektivnije usvajanje, stvaranje, deljenje i prenošenje znanja (Chen, Huang & Hsiao, 2010) te rast timskih i organizacionih rezultata (Yang, Alejandro & Boles, 2011). Eksterni socijalni kapital se odnosi na nivo do kog pojedinci i organizacija komuniciraju i saraduju efektivno sa drugim organizacijama i institucijama, učestvuju u velikim mrežama i partnerstvima, komuniciraju efektivno sa različitim publikama i obezbeđuju podršku spoljnim vezama (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Eksterni socijalni kapital uključuje donekle neke aspekte koji su izvan kontrole organizacije poput birokratskih i političkih barijera patentiranju ili publikovanju, nizak nivo razumevanja kreatora politika i profesionalaca za vrednovanje naučnih dokaza zbog čega se čini neophodnim da agenti upravljanja znanjem, poput onih koji znanje stvaraju, koriste, čuvaju i sl., blisko saraduju i komuniciraju jer na taj način omogućavaju uspešnije timske i organizacione rezultate (Yang, Alejandro & Boles, 2011). Pozitivno liderstvo se odnosi na obezbeđenje pravca i vizije, obostranog poverenja i brige (što su

ključni elementi socijalnog kapitala), promovisanje autonomije i psihičke sigurnosti, razvoj resursa za deljenje znanja (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012) i stvaranje „kreativnog haosa“ kao prostora kojim se obezbeđuje i kontrola i sloboda (Adler & Chen, 2011). Kultura koja je orijentisana na rezultate podrazumeva nagrađivanje onih napora koji su usmereni na deljenje znanja kako bi se održavao balans intelektualnog kapitala u organizaciji (Barachini, 2009), učenje iz grešaka kako bi se došlo do onih znanja kojima će se unaprediti procesi i sistemi (Thomke, 2003) i otklanjanje birokratskih barijera kojima se usporava proces stvaranja, deljenja i prenosa znanja, što je i jedan od bitnijih preduslova za punu upotrebu eksternog socijalnog kapitala, te omogućila ušteda vremena i psiholoških resursa (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012).

Kad su u pitanju *individualni uticaji i ponašanja*, identifikovano ih je tri: socio-relacioni kapital, T-veštine i iskrenost/integritet (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Elementi socijalnog kapitala su eksplicitno vidljivi kod sva tri uticaja. Socio-relacioni kapital se odnosi na nivo do kog su pojedinci skloni poverenju i saradnji sa drugima i direktno utiče na sve faze upravljanja znanjem, potenciraju Pinho, Armenio i Pina e Cuna. Osim što socijalni kapital pojedinca utiče na lične ishode poput inoviranja, pristup znanju i resursima, karijerni uspeh i zadovoljstvo (Casanueva & Gallego, 2010a), on takođe može uticati i na kolektivni nivo jer pojedinci sa visokim nivoom socijalnog/relacionog kapitala mogu pomoći organizaciji da stvara svoj socijalni kapital interno i eksterno (Inkpen & Tsang, 2005). Ovo iz razloga što su pojedinci motivisaniji da pristupaju, stvaraju, dele i prenose znanje čije su pozitivne konsekvence vidljive na kolektivnom nivou (Zupan & Kase, 2007). Kada su u pitanju T-veštine, radi se o veštinama ujedinjenim sa istraživanjem, usmenom i pisanom komunikacijom i tehnološkim veštinama kao i kapacitetom za kreativno razmišljanje (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Ove veštine se smatraju ključnim za istraživanja znanja određene discipline, komunikaciju sa ekspertima iz drugih disciplina, uspostavljanje sinergije sa različitim disciplinama i sferama znanja, ispitivanja interakcije između različitih oblika znanja, razvoj internog i eksternog socijalnog kapitala, rast individualnog socijalnog kapitala, istraživanje potencijala IT i drugih tehnologija i efikasno komuniciranje istraživačkih rezultata (Lee & Choi, 2003). Iskrenost ili integritet se pokazuje značajnim za stvaranje znanja (Wandg, Peters & Guan, 2006) ali ima razloga za tvrdnje i da ova individualna

karakteristika može uticati i na druge faze upravljanja znanjem tj. deljenje i prenos (Gayton, 2008) te socijalni kapital na ličnom i kolektivnom nivou (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012).

Iako gore spomenute faktore većina autora posmatra izolovano u smislu zasebnih uticaja na procese upravljanja znanjem, čini se neophodnijim da se oni posmatraju holistički jer se na osnovu prethodnih opisa može uočiti da ovi faktori ne utiču samo na faze upravljanja već i jedan na drugi i to najčešće recipročno. Tako npr. liderstvo može da utiče i na interni i eksterni socijalni kapital dok socijalni kapital može da utiče na to kako se lideri ponašaju. Organizaciona klima bazirana na poverenju može da omogući otvorenost i podršku, etičko i transformaciono liderstvo (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Transakciono liderstvo može da utiče na nivo u kom će organizaciona kultura biti orijentisana ka rezultatima ali i kultura može uticati na to kako će se ponašati transakcioni lideri, T-veštine su prisutnije u kulturama koje su bazirane na socijalnom kapitalu ali i pojedinci sa T-veštinama lakše usvajaju ponašanja kojima se kultivira socijalni kapital, IT može da se stavi u funkciju razvoja socijalnog kapitala ali i socijalni kapital može da učini korišćenje IT efikasnijim, zaključak je Pinho, Armenio i Pina e Cuna.

Na osnovu prethodnog razmatranja, uočava se neophodnost da se promoviše interni socijalni kapital (poverenje, saradnja, komunikacija, koordinacija između pojedinaca, timova i radnih jedinica) kako bi se unapredilo usvajanje, stvaranje, deljenje i prenos znanja. Jačanje internog socijalnog kapitala zahteva pravednost (Saunders & Thornhill, 2004), rad baziran na etičnosti (Pastoriza, Arino & Ricart, 2009), usvajanje odgovarajućih leaderskih ponašanja (Maak, 2007), obezbeđenje odgovarajućeg fizičkog radnog okruženja (Zagenczyk, Murrell & Gibney, 2007) kao i izbegavanje fragmentacije organizacije otklanjanjem barijera između radnih jedinica i efektivnim suočavanjem sa kulturološkim razlikama (Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012). Takođe se uočava neophodnost da organizacije i menadžeri ozbiljno pristupaju odnosima i koordinaciji sa drugim institucijama i organizacijama, uzimaju u obzir potrebe klijenata i socijalna očekivanja te konstruktivno komuniciraju sa eksternim stakeholderima. U tom smislu, čini se da bi lideri morali da budu akteri koji će omogućavati nego kontrolisati neophodne

uslove za to, obezbeđujući pritom viziju, klimu poverenja, fizičku sigurnost i posvećenu radnu snagu kojoj će služiti kao primer (Adler & Chen, 2011).

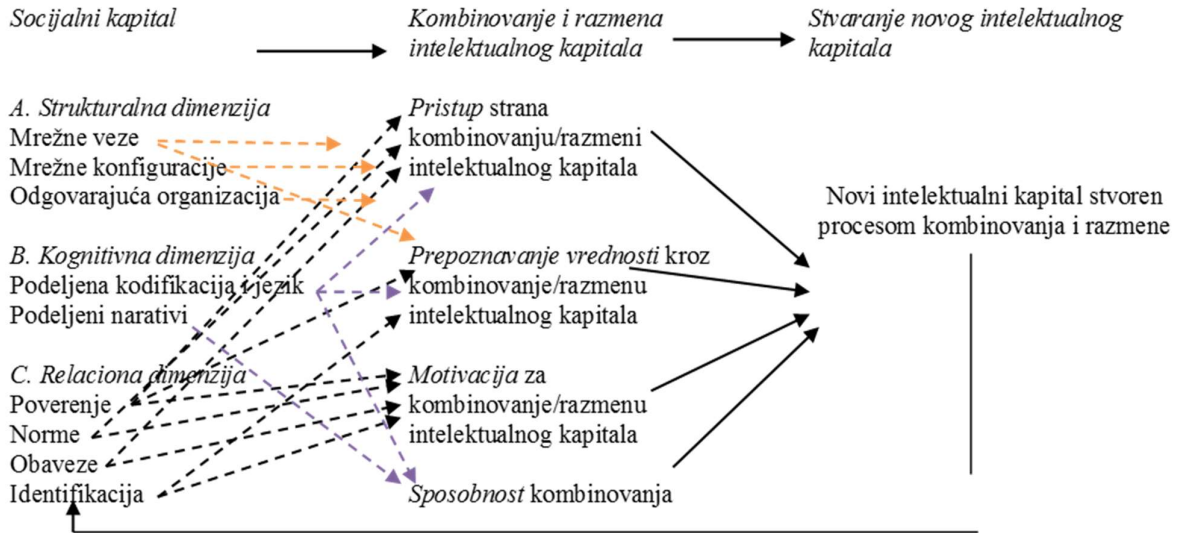
4.4. Socijalnim kapitalom do novog znanja u organizaciji

Kako smo mogli da vidimo iz prethodnih poglavlja, danas se najveći značaj pridaje sposobnosti socijalnog kapitala da pristupanjem, razmenom i kombinovanjem postojećeg znanja generiše novo znanje u kontekstu intelektualnog kapitala organizacije. Jedna od najpoznatijih klasifikacija intelektualnog kapitala, a kasnije modifikovana različitim kontekstima, je od Sveibyja (1997) koji ga sistematizuje kroz tri područja: ljudski kapital, strukturni ili organizacioni kapital i relacioni kapital. Za razliku od ljudskog i strukturnog, relacioni kapital je potpuno usmeren na spoljašnje granice organizacije. Međutim, zajednička komponenta sve tri kategorije je *znanje* koje je utemeljeno unutar organizacije kroz veštine i znanja zaposlenih, ali i ono koje se nalazi kod klijenata, dobavljača, saradnika iz različitih sektora, a koje je daleko teže razviti i kodifikovati od znanja koje je ukorenjeno u ljudskom i strukturnom kapitalu organizacije (Bontis, 1999). Autori koji istražuju ulogu socijalnog kapitala u generisanju intelektualnog kapitala tumače intelektualni kapital u kontekstu znanja i sposobnosti da se znanje stiče u socijalnom kolektivu kao što su organizacija, intelektualna zajednica ili profesionalna praksa. Nahapiet i Ghoshal (1998) ističu da je intelektualni kapital značajan resurs i sposobnost da se deluje na bazi znanja i sposobnosti da se znanje stiče.

Literatura prepoznaje praktično, teorijsko i iskustveno znanje, što je posledica debata koje su vodili rani filozofi racionalizma i empirizma, ili pak proceduralno znanje koje se odnosi na dobro praktikovane veštine i rutine kao i deklarativno znanje koje se odnosi na razvoj činjenica i predloga (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ipak, najcitiranija i najuticajnija podela je ona koju daje Polanyi (1967) tumačeći znanje kao tacitno i eksplicitno pri čemu se prvo odnosi na “znanje kako” (know-how) a drugo na “znanje čega” (know-what). Na ovaj način se sugerise da je znanje i objekat ali i akcija kojim se omogućava napredak. Ipak, u kojoj meri je moguće koristiti znanje zavisi od toga koliko se socijalno ili organizaciono znanje razlikuje od znanja pojedinaca članova zajednice. Za generisanje intelektualnog kapitala perspektiva socijalne i kontekstualne ugrađene

forme znanja i saznavanja je vrednosno značajnija od jednostavne agregacije znanja kao skupa pojedinaca (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Upravo ove dve dimenzije, eksplicitno/tacitno i individualno/socijalno, čine matričnu formu četiri elementa organizacionog intelektualnog kapitala: individualno-eksplicitno, individualno-tacitno, socijalno-eksplicitno i socijalno-tacitno (Spender, 1996). Individualno-eksplicitno se odnosi na svesno znanje u vidu činjenica, koncepata i okvira koji se čuvaju i povlače iz memorije pojedinca; individualno-tacitno se odnosi na automatsko znanje a koje se odnosi na teoretsko i praktično znanje ljudi u vidu artističkih, sportskih ili tehničkih veština. Dostupnost ljudi sa ovakvim eksplicitnim znanjem i tacitnim veštinama bitan je element organizacionog intelektualnog kapitala i mogu biti ključni faktor organizacione učinkovitosti (Cooke & Yanow, 1993). Druga dva elementa organizacionog intelektualnog kapitala pripadaju korpusu podeljenog znanja i predstavljaju najnapredniju formu znanja zbog čega danas firme ulažu velike investicije u razvoj poluga za distribuiranje znanja i intelekta (Quinn, Anderson & Finkelstain, 1996) jer ***kolektivno znanje se smatra najznačajnijim strateškim tipom organizacionog znanja i faktorom njene prednosti.***

Ako je socijalno tj. kolektivno znanje ključni element intelektualnog kapitala, postavlja se logično pitanje kako se onda ono i stvara. Literatura prepoznaje dva ključna mehanizma za stvaranje socijalnog znanja, a to su kombinovanje i razmena (Moran & Ghoshal, 1996). Slika 4 vizuelizuje proces stvaranja novog znanja pristupanjem, kombinovanjem i razmenom postojećeg.



Slika 4 – Uloga socijalnog kapitala u stvaranju intelektualnog kapitala/novog znanja (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Osim što socijalni kapital počiva na odnosima koji se stvaraju razmenom (Bordieu, 1986) čime se potom indirektno utiče i na kombinovanje, socijalni kapital fasilitira razvoj intelektualnog kapitala tako što utiče na uslove koji su neophodni da bi se razmena i kombinovanje dogodili (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Stvaranje socijalnog znanja kombinovanjem zagovara još Schumpeter (1934) smatrajući da je proces kombinovanja osnova ekonomskog razvoja jer proizvodi sredstva kombinovanjem dostupnih materijala i sila što je polazna osnova svih kasnijih radova na temu organizacije kao sistema znanja. Primetna su dva pogleda na to šta se nalazi u osnovi kombinovanja. Prvi je taj da su u osnovi kombinovanja inkrementalna promena, bazirana na kontinuiranoj i postepenoj adaptaciji (Schumpeter, 1934), i razvoj baziran na postojećem znanju, kao dominantnom obliku progresije (Kuhn, 1970). Drugi je taj da se radi o nešto radikalnijoj promeni poput inovacije (Schumpeter, 1934), dvostrukog kruga učenja (Argyris & Schon, 1978) i paradigmatškoj promeni i revoluciji (Kuhn, 1970). Svakako da ova dva pogleda nisu isključujuća jer se oba odnose na stvaranje novih kombinacija, inkrementalno ili radikalno, ili kombinovanjem prethodno nespojivih

elemenata, ili pak stvaranjem novih načina kombinovanja elemenata koji su prethodno bili asocirani.

Stvaranje socijalnog znanja razmenom jeste ključno u situaciji kada su resursi u rukama različitih strana, te, ako se ima u vidu da stvaranje intelektualnog kapitala počiva na procesu kombinovanja znanja i iskustva različitih aktera. Socijalne interakcije, zajedničke timske aktivnosti, kolaboracija važni su mehanizmi razvoja i preuzimanja znanja (Zucker, Darby, Brewer & Peng, 1996).

Ipak, da bi se intelektualni kapital stvarao procesom razmene i kombinovanjem, postoji nekoliko uslova koji bi trebalo da budu zadovoljeni. Prvo, da postoji uopšte šansa da se kombinovanje i razmena dese, tj. da postoji *pristup kolektivnim formama socijalnog znanja* (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Nagli razvoj internet tehnologije stvara iznenadne i velike šanse kombinovanjem i razmenom znanja. U 2015. godini je bilo očekivano umrežavanje preko 5 milijardi mozgova kablovskim putem, na svakih 1000 novih kablovskih konekcija očekivano je novih 80 mrežnih radnih pozicija (Edvinsson, 2013). To znači da je moguće očekivati da stvaranje intelektualnog kapitala bude pre iznenadno nego planirano. Drugo, strane koje su uključene u proces razmene i kombinovanja, moraju da shvate *interakciju, razmenu i kombinovanje kao vrednost*, čak i kad im nije najjasnije šta će biti ishod i kako će se on dogoditi. Treće, oni koji su uključeni u proces razmene i kombinovanja moraju biti dovoljno *motivisani* tako što će osetiti da je njihov angažman u razmeni i kombinovanju znanja vredan pažnje. U suprotnom nedostatak motivacije može sprečiti razmenu dobrih praksi unutar preduzeća (Szulanski, 1996). Konačno, *sposobnost kombinovanja* informacija ili iskustava mora da postoji jer kapacitet da se prepozna vrednost novog znanja i informacije, kao i da se asimilira i koristi jesu ključni faktori za organizaciono učenje i inoviranje (Cohen & Levinthal, 1990).

4.5. Socijalnim kapitalom do nedostajućeg znanja u organizaciji

Primetno je da organizacije danas imaju potrebu da dođu do manjeg i većeg obima tacitnog i eksplicitnog znanja koje im nedostaje te da zbog toga sve više koriste svoj socijalni kapital usled velikog broja industrija visoke tehnologije u okviru kog se znanje stvara velikom brzinom i skromno deli između nekoliko manjih kompanija.

Manji obimi eksplicitnog znanja su obično potrebni kako bi se rešili umereno strukturirani problemi koji zahtevaju manje količine relativno činjeničnih informacija, preporučenih procedura, različitih rešenja ili novih koncepata radi novog promišljanja o problemu (Anand, Glick & Manz, 2002). Kada je manja količina eksplicitnog znanja neophodna, rutinski izveštaji, tehnički časopisi, sastanci i slična sredstva mogu odgovoriti zahtevu ali je upotreba socijalnih mreža zaposlenih u organizaciji najpoželjniji način da se ostvari odnos sa ljudima od znanja u drugim kompanijama. Istraživanje u farmaceutskoj industriji je pokazalo da se naučnici iz različitih firmi često susreću i u neformalnim druženjima otvoreno diskutuju istraživačke probleme čime se omogućava pristupanje i deljenje kritičkog znanja izuzetno značajnog za istraživačko-naučne procese (Leibiskind, Oliver, Zucker & Brewer, 1996). Na sličan način druga studija otkriva da softverski inženjeri često traže rešenja za probleme vezano za posao kroz razgovor sa svojim kolegama u drugim firmama. Ove forme deljenja znanja se specifično dešavaju u industrijama u kojima zaposleni identifikuju i imaju jače veze sa profesijom nego svojom organizacijom (Schein, 1996). Organizacije često olakšavaju pristup i deljenje znanja kroz sponzorisane profesionalnih/strukovnih udruženja ili zajednica praksi ohrabrujući svoje zaposlene da se uključe u njih. Takođe su primetna sponzorstva događaja poput profesionalnih ručkova, skupova, itd. (Anand, Glick & Manz, 2002). Organizacije takođe dobijaju dragocene informacije i kroz svoje stejkholdere poput kupaca ili prodavaca. Studija o softverskoj industriji je otkrila da su firme ostvarile veću dobit onda kada su njihovi top menadžeri počeli da uključuju kupce i prodavce u svoje strateške odluke (Anand, Manz & Glick, 1998). Anand, Manz i Glick navode da su uprkos velikoj konkurenciji i pokušajima da se sačuva tajna novih proizvoda, firme poput Netscape-a i Microsoft-a su aktivno uključivali svoje sofisticiranije kupce u beta testove na ponavljajućoj osnovi kako bi skupili reakcije i mišljenja kupaca. Dodaju da firme poput Toyote tretiraju svoje kupce kao partnere investirajući novac u unapređenje uslova za

edukaciju zaposlenih koji rade sa kupcima. Sve su ovo aktivnosti koje motivišu stejkholdere da proaktivno dele informacije sa firmama, obezbeđujući im tako konkurentnije izvan-organizaciono poslovanje na tržištu.

Dok stejkholderi i socijalna poznanstva menadžera mogu obezbediti male količine eksplicitnog znanja, ovi procesi nisu najadekvatniji za pristupanje većoj količini eksplicitnog znanja ili tacitnog znanja (Anand, Glick & Manz, 2002). Kako raste obim neophodnog znanja, za organizaciju, efikasnijim se pokazuju sistemi i procedure koji će obezbediti strukturirana rešenja. Ipak, nekada je za rešavanje uzročno-posledičnih problema potrebno tacitno znanje u vidu saveta ili pomoći oko razvijanja poslovnog plana ili prenosa najboljih praksi iz relevantnih industrija. **Pristupanje manjem obimu tacitnog znanja** obično zahteva direktno uključivanje ključnih eksperata u visoko interaktivne razmene. Da bi uvele tacitno znanje u ograničenom broju oblasti, organizacije ugrađuju eksperte u organizacione jedinice kojima je neophodno znanje ili razvijaju mehanizme za dobijanje tacitnog znanja od stejkholdera. Kada su u pitanju eksperti, firme se najčešće odlučuju da uključe konsultanta na jedan od dva načina: 1) Obezbediti najbolje konsultantsko znanje po konkurentnoj ceni s obzirom da se u mnogim firmama znanje tretira kao glavni sirovi materijal, i 2) Obezbediti konsultante kao agente prenosa znanja s obzirom da većina konsultanata radi sa nekoliko firmi obuhvatajući različite industrije (Anand, Glick & Manz, 2002). Pored ovoga, sve prisutniji spoljni izvor čine i radnici koji poseduju rezervno znanje. Ovo je pogotovo karakteristično za visoko tehnološke industrije i firme koje traže specifično znanje u veoma kratkom vremenskom periodu. Umesto da obezbede edukaciju za svoje zaposlene, mnoge organizacije se odlučuju da privremeno zaposle specijaliste na specifični period vremena. Iako ova opcija ima svoje prednosti, treba uzeti u obzir da njihovo znanje često čine poslovne tajne jedne organizacije koje mogu biti prenete drugoj kao i da ti radnici obično imaju niži moral, motivaciju i posvećenost organizaciji s obzirom na privremeno dodeljeni status (Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1994). Kada su u pitanju mreže stejkholdera, organizacije osmišljavaju različite kreativne načine rada kako bi obezbedili informacije i znanje tj. spoljašnje tacitno znanje. Tako npr. kompanija Caterpillar uključuje svoje distributere u odluke koje su vezane za oblast njihovog rada (Fites, 1996), Toyota rutinski uključuje zaposlene svojih dobavljača u svoje timove koji se bave razvojem proizvoda dok Hitachi

ima praksu da prebacuje svoje radnike da rade sa kupcima i dobavljačima na šest meseci tokom kojih oni rade na specifičnim projektima za njihovog trenutnog poslodavca (Lincoln, Ahmedijan & Mason, 1998). Na ovaj način Hitachi ne obezbeđuje sebi samo pristup spoljnjem tacitnom znanju već razvija socijalne veze između svojih i zaposlenih u spoljnim firmama čime se dalje jača Hitachijev pristup socijalnom kapitalu. Sličnu praksu su imali Honda i Toyota pružajući svoje znanje dobavljačima što je rezultiralo povratnim protokom informacijama i jačanjem njihovog socijalnog kapitala (Hratley & Choi, 1996). Kao i svaka druga metoda, i uključivanje mreže stejkholdera može imati svoje mane. Tako strateški planovi firme ili tehnološko znanje može postati lako dostupno konkurenciji. Ovo se može desiti jer kupci i prodavci takođe imaju veze sa drugim konkurentskim firmama a i može se očekivati da zaposleni kod stejkholdera promene posao (Anand, Glick & Manz, 2002).

Pristup većem obimu eksplicitnog znanja se najčešće javlja onda kada se radi o donošenju relativno struktuiranih odluka, kada su detaljne deskriptivne informacije kritične za obezbeđivanje konkurentne prednosti, pogotovo kada se radi o informacijama vezanim za klijent-dobavljač vrednosni lanac (Anand, Glick & Manz, 2002). Mehanizmi za eksternu elektronsku razmenu informacija, poput XML (extensible markup language) su se pokazala kao najkorisnija za inter-organizaciono deljenje informacija o zalihama proizvoda, praćenje navika i preferencijama potrošača (Galaz & Carlson, 2000). Na tržištu postoje firme koje obezbeđuju specijalizovane alate koje pomažu firmama da dođu do eksplicitnog znanja što efikasnije. Jedan od takvih je i One-Source's Business Browser, specijalizovani softver koji obezbeđuje konstantno unapređivane i lako pristupačne informacije o firmama i industrijama čime je značajno umanjeno vreme koje su firme trošile tragajući za ovim tipom informacija (Mason, 2000). Ipak, ovakvi sistemi se ne mogu smatrati korisnim kada se javi potreba za nerutinskim, kompleksnim informacijama koje su po svojoj prirodi više tacitne nego eksplicitne.

Kada se organizacija nađe u situaciji da mora da uđe na novo tržište, ponudi nove usluge, promeni osnovu konkurentnosti i uvede druge promene velikog obima, javlja se prirodna potreba za tacitnim znanjem u oblastima koja su organizaciji relativno nedovoljno poznata. Kada je organizacija *u potrebi za velikom količinom spoljašnjeg*

tacitnog znanja, neophodno je da stvara strukture i procese koji će joj omogućiti prenos znanja u više organizacionih oblasti pa se tako strateške alijanse nameću kao najadekvatniji kolaborativni aranžman (Anand, Glick & Manz, 2002). Strateška alijansa se definiše kao bilo koja dobrovoljno inicirana saradnja između firmi koja obuhvata razmenu, deljenje, zajednički razvoj i koja može uključiti doprinos partnera u kapitalu, tehnologiji ili drugog specifičnog kapitala (Gulati & Singh, 1998). Jedan od takvih primera u praksi je ugovor između Intela i STMicroelectronicsa koji su, da bi obezbedili sebi veći pristup znanju izvan granica svojih organizacija, dogovorili da koriste svoju patentiranu intelektualnu svojinu bez nadoknade i bez prethodnog odobrenja (Anand, Glick & Manz, 2002). Ovakve vrste alijansi su se pokazale posebno bitnim za nove firme koje pokušavaju da se takmiče sa već dobro uspostavljenim i moćnim kompanijama. Tako je npr. izraelska avio kompanija Arkia napravila stratešku alijansu sa švajcarskom kompanijom Swiss Air što je izraelskoj kompaniji omogućilo da dobije stručna, poslovna, pravna, politička, ekonomska, kulturološka znanja i umeća koja su je učinila konkurentnijom u odnosu na druge slične kompanije u okruženju (Anand, Glick & Manz, 2002). Mnoge studije su potvrdile značaj strateških alijansi za pristupanje kompanija znanju kao i postizanje ukupnih rezultata, ukoliko su strateška partnerstva birana na prethodno činjenično zasnovanim osnovama (Stuart, 2000).

4.6. Preduslovi za upravljanje znanjem preko socijalnog kapitala

Iako je socijalni kapital izuzetno važan za organizaciju i čini se da joj je lako da od njega ima koristi, u praksi se pokazuje da sposobnosti organizacije, da koriste socijalni kapital efektivno, značajno variraju. Pokazuje se sve neophodnijim da organizacije pripremaju sebe za prijem, apsorpciju i korišćenje znanja što je proces od nekoliko koraka značajnih za sticanje i održavanje konkurentne prednosti. Anand, Glick i Manz objašnjavaju koji bi to koraci bili.

Razvijanje odgovarajućeg nivoa prethodnog znanja - da bi organizacija mogla da apsorbuje novo znanje, mora biti sposobna prvo da poseduje određeni nivo odgovarajućeg prethodnog znanja. Jer, apsorpcioni kapaciteti se odnose na sposobnost organizacije da razume novo znanje koje je locirano van njenih granica i njegovo

korišćenje u operacijama (Cohen & Levinthal, 1990). Organizacija, npr. može imati pristup najnovijem znanju o digitalnoj tehnologiji ali ukoliko zaposleni poseduju bazično razumevanje digitalne tehnologije, neće moći da imaju koristi od pristupa. Korporacija Sony je prvo prestala da razvija svoju ekspertizu u oblasti digitalnih i drugih kompjuterskih tehnologija jer nije verovala da može biti lider u toj oblasti. Nekoliko godina kasnije odlučila je da ipak krene u stvaranje ekspertize neophodne za posao elektronskog konzumerstva. Međutim, s obzirom na činjenicu da nije pravovremeno unapređivala svoje tehnološko znanje, Sony je morao da potroši značajne resurse i pristupi strateškoj alijansi sa Philipsom da bi sustigao tržišne prilike (Nathan, 1999).

Povezivanje metoda akvizicije znanja sa znanjem koje se traži - organizacije pristupaju svom socijalnom kapitalu kroz komunikaciju. Na raspolaganju su joj telefon, mejl, faks, lice u lice interakcija, itd. Međutim, nisu svi komunikacijski mediji isti. Teorija medijskog obima govori o tome da svaki medij ima specifične karakteristike koje mogu biti odgovarajuće za pristup jednim formama znanja ali ne i drugim (Daft & Lengel, 1986). Neke forme znanja i informacija (specijalno tacitnog) su po prirodi višesmislene, tj. nisu jasno razumljive niti je jasno šta bi dodatno bilo neophodno pitati da bi postale razumljivije. Da bi menadžeri razumeli znanje koje je višeznačno, komunikacija između pošiljaoca i primaoca bi trebalo da bude stalna i iterativna, da omogući prenos verbalne i neverbalne komunikacije, debate i pojašnjenja. Stoga se komunikacija licem u lice smatra jednim od najbogatijih medijuma, dok su mejlovi i telefonski razgovori srednjeg obima, zaključuju Daft i Lengel. Medijski osvešćeni menadžeri su oni koji odabiraju onaj komunikacijski medij u skladu sa znanjem koji traže (Trevino, Daft & Lengel, 1990). U tom smislu, organizacije bi trebalo da obezbede svojim zaposlenima pristup različitim komunikacionim tehnologijama, obučiti ih da ih koriste u skladu sa znanjem koje se traži.

Posmatranje socijalnog kapitala holistički - iako je veza ka znanju izvan organizacije nezavisna i diskretna, u realnosti, socijalni kapital organizacije bi trebalo posmatrati na holistički način (Anand, Glick & Manz, 2002). Menadžeri bi trebalo da mapiraju socijalni kapital organizacije tako što će organizaciju postaviti u centar a oko nje mapirati sve veze koje članovi/ice organizacije ostvaruju sa pružaocima znanja spolja. Ove mape omogućavaju menadžerima da utvrde da li i koliko zavise od nezavisnih

pružaoca znanja. Takođe im omogućava da uporede svoje veze ka spoljnim entitetima sa onima koje ostvaruje konkurencija i ispita prirodu i snagu tih veza. Ukoliko sve kompanije unutar jedne industrije koriste iste izvore znanja, onda se od socijalnog kapitala ne može očekivati da obezbedi maksimalnu tržišnu prednost. Način na koji spoljni entitet može biti motivisan da doprinese znanju zavisi od njenih karakteristika. Ukoliko se znanju pristupa kroz socijalni kapital zaposlenih, pružaoci znanja bivaju motivisani činjenicom da tako stvaraju poverenje, očekivanja, reciprocitet i reputacije kod svojih kolega (Leibiskind, Oliver, Zucker & Brewer, 1996). Međutim, ukoliko se radi o pristupu znanju kroz formalne veze sa drugim organizacijama, neophodno je raditi na stvaranju podsticaja za ove izvore, kao što je to bio slučaj sa Toyotom koja je prvo napravila regionalnu organizaciju snabdevača a zatim konsultantske timove koje su činili zaposleni iz različitih firmi koji su rešavali probleme svih partnera u Toyotinoj mreži svaki put kada bi se pojavili (Dyer & Nobeoka, 2000).

Redovno pratiti validnost i vrednost socijalnog kapitala - jedna od opasnosti pristupa socijalnom kapitalu je ta da firme mogu postati isuviše zavisne od specifičnih spoljašnjih agenata, kada firma postaje zatočenik sopstvenih veza i njihovih izvora znanja (Anand, Glick & Manz, 2002). Takve organizacije se suočavaju sa teškoćama onda kada nastavljaju da se oslanjaju na spoljašnje izvore čak i kada znanje spoljnog partnera postane neupotrebljivo usled promenjenih spoljašnjih uslova (Talmud, 1999). Nekoliko naučnih studija je pokazalo da se mrežne veze organizacije menjaju tokom vremena. Informacije koje proizilaze iz organizacionog socijalnog kapitala mogu prestati da budu vredne i organizacije mogu prestati da stvaraju nove odnose iz više razloga. Jedan je taj da su postojeće veze organizacije bile veoma korisne u prošlosti te postoji veliki pritisak da se nastavi sa takvim odnosima (Gargiulo & Benassi, 2000). Ovaj pritisak se stvara usled uočenih vrednosti koje su veze nekada obezbeđivale organizaciji te izbegavanja reputacije organizacije kao “sklone da se otarasi” onih izvora koji su joj dobro služili u prošlosti što nekada čini da menadžeri troše vreme i resurse na održavanje nefunkcionalnih odnosa umesto da uspostavljaju veze sa puno korisnijim partnerima. Drugi je taj da se menadžeri toliko slepo drže znanja koje dobijaju kroz jake spoljne veze da skoro uopšte ne obraćaju pažnju na informacije drugih izvora koje mogu biti suprotstavljene onima koje dobijaju iz jakih veza (Anand, Glick & Manz, 2002). Sve ovo

stvara potencijalni rizik da se kapital jedne organizacije, usled socijalnih odnosa sa drugom organizacijom, umesto u socijalni kapital pretvori u socijalnu odgovornost (Uzzi, 1997).

Upravljanje alijansama paralelno štiteći i osnažujući ključno interno znanje - iako je socijalni kapital koji nastaje iz spoljašnjih alijansi od izuzetne važnosti, jedna organizacija se ne može potpuno oslanjati na njega. U poslovnim okruženjima, konkurentska prednost se stvara onda kada je organizacija sposobna da primeni retko, vredno i teško ponovljivo znanje na svoje aktivnosti. Pošto jedna organizacija ne može da kontroliše socijalni kapital, on postaje dostupan konkurentima, čime gubi epitet retkog ili ekskluzivnog. Iz tog razloga, ukoliko organizacija interno ne poseduje retko i vredno znanje, teško da će ono biti nadoknađeno socijalnim kapitalom u smislu dugoročne održive konkurentske prednosti (Anand, Glick & Manz, 2002). Ali, ako se socijalni kapital koristi kao dodatak postojećem jedinstvenom i ključnom organizacionom znanju, onda se može reći da ono osnažuje konkurentsku poziciju organizacije, zaključuju Anand, Glick i Manz. Opasnost je najveća kada organizacija ulazi u alijansu onda kada nema minimalni nivo ključnog znanja unutar sopstvenih granica što omogućava partneru da povlači oportunističke poteze poput iskorišćavanja postojećeg znanja radi sopstvenih interesa ili da ne isporuči obećano znanje alijansi (Dyer, 1997). Da bi organizacija dobila znanje kroz stratešku alijansu ali u isto vreme se zaštitila od oportunističkih namera partnera, bilo bi dobro: a) da valjano odabere partnera u smislu znanja i iskustva u prethodnim alijansama; b) da uspostavi adekvatne upravljačke mehanizme kojima će kontrolisati alijansu; c) da definiše kvantifikovane indikatore koji će joj omogućiti da proceni da li alijansa služi svojoj svrsi (Hignite, 1998).

Pravovremeno utvrđivanje potreba budućeg organizacionog znanja - da bi organizacija mogla da razvija svoj socijalni kapital, neophodno je da utvrdi koje znanje joj je neophodno da podrži dva ključna tipa aktivnosti: eksploatacija (korišćenje postojećih rešenja) i eksploracija (traženje novih rešenja) (March, 1991). Eksploatacija se odnosi na organizacione aktivnosti koje su usmerene na osnaživanje postojećih poslovnih proizvoda i procesa. Mnoge organizacije imaju sistematske procese koji im pomažu da identifikuju potrebna znanja vezana za eksploataciju, socijalni kapital takođe; kupci,

trgovinska udruženja, univerziteti i sl., mogu obezbediti informacije organizaciji o budućim neophodnim znanjima, objašnjava March. Ipak, današnja poslovna okruženja organizacije upućuju na to da je fokus neophodno usmeravati i na eksploraciju, tj. aktivnosti koje podrazumevaju usvajanje i razvoj revolucionarnih proizvoda i procesa koji prevazilaze postojeće, pogotovo one koji pripadaju korpusu IT tehnologija. Pošto je teško pristupačno kroz tradicionalne izvore, organizaciji ne preostaje ništa drugo nego da donosi rizičnije odluke i podstiče kreativnost zaposlenih i njihovu posvećenost da znanje i novine traže u svojim profesionalnim mrežama.

5. UTICAJI SOCIJALNOG KAPITALA NA UPRAVLJANJE ZNANJEM

5.1. Pregled ključnih elemenata i nivoa uticaja

U poslednjih dvadesetak godina primetan je intenzivan rad naučne zajednice na istraživanju uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem. Glavne karakteristike ovih istraživanja su: 1) da obuhvataju tri nivoa analize: interpersonalni, intraorganizacioni i interorganizacioni; 2) da obuhvataju sledeće faze upravljanja znanjem: stvaranje, prenos i usvajanje; 3) da posmatraju sledeće elemente socijalnog kapitala: strukturnu dimenziju, relacionu dimenziju, nodusnu dimenziju i dimenziju znanja; 4) da posmatraju najraznovrsnije tipove mrežnih odnosa, od ličnih preko strateških do mreža znanja koje su i najintenzivniji fokus poslednjih godina zbog prihvatanja paradigme znanja kao najznačajnijeg resursa organizacije kojom se stvara tržišna prednost.

Phelps, Heidl i Wadhwa (2012), na osnovu analize 167 naučna rada, navode da se u periodu od 1970-2013:

1. Kada su u pitanju faze upravljanja znanjem, najveći broj naučnih radova bavio: prenosom znanja (44%), stvaranjem znanja (38%) pa usvajanjem znanja (17%). Pritom, stvaranje znanja se tumači kao generisanje novog znanja u formi ideja, praksi, istraživanja, tehničkih otkrića ili otkrića proizvoda; prenos znanja se tumači kao napor izvora znanja da podeli informacije i znanje sa primaocem znanja ali i napor primaoca da znanje prihvati i apsorbuje; usvajanje znanja se tumači kao odluka ili sposobnost za korišćenje ili sprovođenje znanja u formi proizvoda, prakse ili dokumenta.
2. Kada su u pitanju nivoi uticaja, najveći broj radova se bavio interorganizacionim nivoom (42%), interpersonalnim nivoom (31%) pa intraorganizacionom nivoom (27%). Pritom, interpersonalni nivo se odnosi na pojedince i odnose između njih; intraorganizacioni nivo se odnosi na odnose između članova kolektiva unutar organizacije koji su fuzionisani kroz timove ili radne jedinice ili divizije tj. odnose između ovih kolektiva; interorganizacioni nivo se odnosi na odnose između organizacija.

3. Kada su u pitanju dimenzije socijalnog kapitala/mreža, najveći broj se bavio strukturnom dimenzijom (33%), relacionom dimenzijom (27%), nodusnom dimenzijom (26%) a najmanje karakteristikama znanja (12%). Pritom, *strukturna dimenzija* je posmatrana kroz a) mrežnu poziciju nodusa/ega u odnosu na druge tj. socijalnu bliskost/koheziju (broj, dužina i jačina veza) i strukturnu ekvivalentnost (sličnost profila mrežnih veza) nodusa sa drugim nodusima, b) strukturu mrežu ega ili obrazac veza između nodusa i njegove direktne grupe kontakata i c) celu mrežu ili obrazac veza između svih nodusa. *Relaciona dimenzija* je posmatrana kao a) uticaj jačine veza nodusa tj. b) uticaj blizine/sličnosti veza na ishode/faze znanja. *Nodusna dimenzija* je posmatrana kao a) moć, b) kapacitet za apsorpciju i prenos znanja i c) dubinu i raznolikost znanja mrežnih kontakata. *Dimenzija znanja* je posmatrana kao a) eksplicitno/kodifikovano/diskretno i b) tacitno/kompleksno.

5.2. Interpersonalni nivo uticaja

Interpersonalni nivo uticaja se odnosi na pojedince koji svojim vezama i odnosima ostvaruju efekte na upravljanje znanjem. U literaturi su prisutne studije koje ispituju uticaj ovog na nivoa na sve faze upravljanja znanjem.

Strukturna dimenzija

Kada je u pitanju pozicija nodusa u mreži, gledano iz ugla socijalne kohezije, veze koje pojedinac uspostavlja direktno ili indirektno sa drugima u mreži predstavljaju protok informacija i znanja pri čemu direktne veze omogućavaju veću frekventnost komunikacije i deljenje relevantnijih i pouzdanijih informacija nego što je to moguće indirektnim vezama (Singh, 2005). Centralnost nodusa obezbeđuje pravovremene, bogatije i raznovrsnije informacije te povećan obim učenja iz svoje mreže i potencijal za sintezu i kombinovanje informacija u nove ideje (Burt, 2004). Osobe sa više veza lakše usvajaju inovacije kao što i pojedinci sa većim brojem mreža unutar svoje organizacije više uče iz njih (Morrison, 2002). Pojedinci sa centralnom pozicijom u mreži imaju veći

pristup i kontrolišu druge važne informacione tokove, imaju moć da utiču na druge (Burt, 1982) što može da poveća njihovu motivaciju i sposobnost za usvajanjem i primenom inovacija (Ibarra, 1993). Međutim, dok neke studije sugerišu da veći broj direktnih veza unapređuje inovativnost pojedinca (Audia & Goncalo, 2007), drugi sugerišu da troškovi većeg broja veza prevazilaze koristi od istih (McFadyen & Cannella, 2004). Uticaj mrežne pozicije može da zavisi i od toga da li pojedinac ostvaruje veze i van granica svoje organizacije. Pojedinci su kreativniji kada njihove mreže kombinuju više veza sa pojedincima u drugim organizacijama, zato što se njima obezbeđuje pristup različitim informacijama, sa par veza sa pojedincima unutar organizacije, usled informacija koje se oslobođene uticaja drugih (Perry-Smith, 2006). Kada je u pitanju pozicija nodusa u mreži, gledano iz ugla strukturne ekvivalencije, slični akteri imaju slične socijalne uloge i takmiče se za resurse drugih kroz koje su i povezani kako bi osigurali da niko od njih ne dođe do prednosti (Burt, 1987). Veća sličnost aktera unutar organizacije povećava i sličnost onoga što uče i znaju o organizaciji (Walker, 1985).

Kada je u pitanju struktura mreža ega, istraživanja su uglavnom fokusirana na to da li su kontakti ega (alteri) direktno povezani između sebe ili ne. Ukoliko veza ne postoji, to je znak da postoji strukturna rupa (Burt, 1992) dok ukoliko veze postoje radi se o zatvorenoj strukturi. Gustina mreže ega govori o tome koliko je mreža zatvorena dok broj strukturnih rupa označava otvorenost mreže. Dok jedne studije govore o tome da strukturne rupe obezbeđuju pravovremen pristup različitim informacijama inovatorima povećavajući tako i atraktivnost njihovih ideja (Nerkar & Paruchuri, 2005), drugi sugerišu da zatvorenost promoviše usvajanje inovativnih ideja (Fleming, Mingo & Chen, 2007) i sprovođenje inovacije usled činjenice da ego koristi socijalni kapital generisan zatvorenosću mreže sa ciljem da ostvari saradnju sa članicama mreže neophodnu za sprovođenje inovacije (Obstfeld, 2005). Dok jedne studije potvrđuju da mrežna gustina povećava prenos znanja i učenje između članica mreže (Morrison, 2002), druge potvrđuju da strukturne rupe utiču na stvaranje znanja pojedinca (Burt, 2004) jer se jakim vezama pojedinca promoviše intenzivno deljenje znanja (McFadyen & Cannella, 2004). Dok socijalna kohezija koja proističe iz jačine veze i mrežna zatvorenost promovišu veći protok znanja, strukturno raznovrsnije mreže ega, koje karakterišu strukturne rupe, umanjuju takve protoke (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Konačno, kada je u pitanju

stvaranje znanja, gušća mreža ega u kombinaciji sa kontaktima koji imaju različito iskustvo ili većim brojem saradničkih veza može da poveća stvaranje znanja pojedinca jer gustina mreže omogućava poverenje i reciprocitet između članica mreže što povećava njihovu spremnost da dele svoje znanje i informacije sa egom (Fleming, Mingo & Chen, 2007).

Kada je u pitanju cela mreža, utvrđeno je da mrežna gustina povećava širenje informacija u mreži (Singh, 2005) što može dalje da poveća širenje inovacije usled širenja informacije koje su dostupne o inovaciji (Abrahamson & Rosenkopf, 1997) te inovativnost članice mreže (Ebadi & Utterback, 1984). Verovatnoća prenosa znanja između pojedinaca opada što se raspon veze između njih povećava (Singh, 2005). Inovacija se širi brže i više kada su razdvojeni segmenti mreže povezani koncentracijom veza (Abrahamson & Rosenkopf, 1997) a prenos kompleksnog znanja između segmenata je ojačan kada ih veći broj veza ili širokih mostova spaja (Centola & Macy, 2007).

Relaciona dimenzija

Kada je u pitanju jačina veze, istraživanja pokazuju da su lične veze koje karakterišu visoka učestalost komunikacije, dugo trajanje i privrženost (Marsden & Campbell, 1984) efektivnije nego slabe veze kada je u pitanju prenos znanja i učenje (Levin & Cross, 2004). Jake veze pomažu u izgradnji poverenja i reciprociteta između pojedinaca, što umanjuje brige oko oportunističkog ponašanja i povećava očekivanja od saradnje (Uzzi & Lancaster, 2003) i povećava svest pojedinca o pristupu znanju i spremnosti za izdvajanje sredstava u prenos, prijem i apsorbciju znanja (Kachra & White, 2008). S druge strane, nepoverenje pojedinca u svoje kontakte povećava svest o kompetencijama tih kontakata te čini pojedinca efikasnijim u pretraživanju mreža svojih kontakata kako bi došao/la do korisnih informacija (Jarvenpaa & Majchrzak, 2008). Jačina veze povećava efikasnost prenosa kompleksnog/tacitnog znanja (Centola & Macy, 2007) kao i privatnog znanja i unapređuje istraživačko učenje (Uzzi & Lancaster, 2003). Pojedinci koji imaju jake veze sa drugima koji su različitih kompetencija ili koji su razdvojeni strukturnim rupama, pokazuju veću inovativnost (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Kada je u pitanju uticaj jačine mreže na stvaranje znanja, dok jedni tvrde da slabe

veze pojedinca imaju pozitivan uticaj na stvaranje znanja (Perry-Smith, 2006), drugi tvrde da uticaja nema (Zhou, Shin, Brass, Choi & Zhang, 2009) a treći da se radi o prosečnom uticaju (Scott & Bruce, 1994).

Kada je u pitanju blizina/sličnost nodusa, bliskost pojedinaca određuje direktna veza ali i drugi aspekti poput konkurentnosti, ekspertize, statusa, ličnosti i geografske lokacije (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Iako veze unutar organizacije umanjuju brige vezane za konkurenciju i povećavaju želju pojedinca da prenese i apsorbuje znanje, osobe koje su deo veza koje prožimaju konkurentne grupe unutar organizacije ili konkurentne organizacije, manje su motivisani za deljenje znanja jer ako bi to učinili onda bi omogućili rivalima imitiranje inovacija (Kachra & White, 2008). Geografska razdaljina između članica veze utiče na ishode znanja. Iako blizina može da poveća efikasnost i efektivnost komunikacije i prenosa znanja, prenešeno znanje se smatra manje novim a time i manje korisnim nego ono koje se prenosi između udaljenih osoba zato što je znanje homogenije unutar nego između regiona (Bell & Zaheer, 2007). Zato, znanje koje se proizvede od strane geografski bliskih saradnika će biti više upotrebljeno kao osnova za novu tehnologiju za razliku od znanja koje se proizvede od strane geografski udaljenih saradnika (Gittelman, 2007). Status, ličnost i ekspertiza utiču na prenos znanja. Članice sa sličnom ekspertizom mogu da komuniciraju efikasno uvećavajući svoja očekivanja da troškovi prenosa znanja neće preći dobiti, zbog čega im je motivacija da dele i apsorbuju znanje veća (Black, Carlie & Repenning, 2004). Dok su osobe nižeg društvenog statusa sklonije da dele znanje sa onima višeg statusa, osobe višeg društvenog statusa pokazuju otpor prema takvim naporima (Thomas-Hunt, Ogden & Neale, 2003). Što su statusne sličnosti veće, veća je i spremnost pojedinca da prihvati i prenese znanje (Black, Carlie & Repenning, 2004). Što su ličnosti sličnije veće je poverenje, međusobno prepoznavanje i poštovanje, motivacija saradnika da dele i primaju znanje (Allen & Eby, 2003)

Nodusna dimenzija

Kada je u pitanju moć, pojedinci koji je crpe iz svoje organizacione uloge, pokazuju spremnost da utiču na usvajanje i sprovođenje inovacije (Ibarra, 1993) dok pojedinci sa različitim ekspertizama mogu da komuniciraju i uče od drugih bolje

zahvaljujući gustini svojih ego mreža kojima se pospešuje deljenje znanja (Fleming, Mingo & Chen, 2007).

Različito kontakata olakšava učenje i stvaranje znanja, što je u skladu sa teorijom strukturnih rupa, jer pojedinci kroz svoje mreže ega imaju pristup različitom znanju kao i šansama za kombinovanjem dok, sa druge strane, socijalna kohezija pojačava protok informacija i znanja (Perry-Smith, 2006).

Dimenzija znanja

Studije koje istražuju ovaj uticaj su malobrojne i ono što je utvrđeno je da je kodifikovano znanje jednostavnije za prenos od kompleksnog, tacitnog te da što su veze između pojedinaca jače efikasniji je prenos kompleksnog, tacitnog i privatnog znanja (Centola & Macy, 2007).

5.3. Intraorganizacioni nivo uticaja

Intraorganizacioni nivo uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanje je specifično po svojoj dualnoj prirodi odnosa koji se uspostavljaju između pojedinaca koji su članovi kolektiva organizacije poput tima, radne jedinice ili divizije ali i odnosa koji ti kolektivi imaju između sebe. U literaturi su prisutne studije koje ispituju uticaj ovog na nivoa na sve faze upravljanja znanjem osim usvajanja znanja.

Strukturna dimenzija

Kada je u pitanju pozicija nodusa u mreži, u ovom slučaju organizacione jedinice, efekat na ishode znanja je pozitivan (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Centralnije pozicionirane jedinice imaju više kraćih veza ka drugim izvorima znanja u svojim intraorganizacionim mrežama i sposobnije su da pristupe i dobiju više znanja koje je od velikog poverenja (Monteiro, Arvidsson & Birkinshaw, 2008) te jačaju svoju sposobnost stvaranja znanja (Tsai, 2001). Takođe, veze koje organizaciona jedinica održava sa

drugim organizacijama može da utiče na to da je druge jedinice u organizaciji posmatraju kao važan izvor znanja te ih tako motiviše na učenje (Andersson, Forsgren & Holm, 2002). S druge strane, organizacione jedinice koje imaju manju apsorpcionu moć, trošak održavanja velikog broja odnosa može da može da prevaziđe njihove benefite od znanja (Tsai, 2001). Takođe, uticaj veza organizacione jedinice zavisi i od karakteristika prenešenog znanja. Tako npr. trošak održavanja direktnih veza radi prenošenja kodifikovanog znanja obično prevazilazi benefite jer takvo znanje može biti efikasno prenešeno i apsorbovano i bez takvih veza za razliku od tacitnog znanja za koje su direktne veze značajnije (Hansen, 2002).

Kada je u pitanju mrežna struktura unutar i izvan granica organizacione jedinice, istraživanja uticaja interne mrežne strukture kolektiva na različite ishode znanja, daju različite nalaze. Dok jedne studije sugerišu da timovi sa unutrašnjim gustim mrežama imaju manju potrebu da tragaju za znanjem u većim intraorganizacionim mrežama (Hansen & Lovas, 2004), druge studije sugerišu da guste interne strukture promovišu deljenje znanja unutar kolektiva, (Reagans & Zuckerman, 2001) pogotovo u situacijama kada članovi poseduju specijalizovano znanje (Rulke & Galaskiewicz, 2000). Grupe koje kombinuju visoku unutrašnju gustinu sa većom različitošću članova, susreću se sa većim stvaranjem znanja (Reagans & Zuckerman, 2001) i protokom znanja (Rulke & Galaskiewicz, 2000) čime se sugeriše da je kompoziciona različitost članova grupe, u smislu njihovih demografskih karakteristika ili ekspertize, zamena za strukturne rupe kroz koje se obezbeđuju različiti izvori informacija (Cummings, 2004). Što je veća interna gustina veći je interni protok znanja i zajedničko razumevanje ko u grupi poseduje koje znanje, čime se stvara šansa da se prilivi eksternog znanja efikasnije koriste u svrhu stvaranja znanja (Hulsheger, Anderson & Salgado, 2009).

Kada je u pitanju cela mreža, struktura cele intraorganizacione mreže utiče na tokove znanja unutar nje, visok stepen centralizacije mreže da spreči prenos intraorganizacionog znanja tako što umanjuje diskretnost i želju organizacionih jedinica da dele svoje znanje jedni sa drugim (Tsai, 2001).

Relaciona dimenzija

Kada je u pitanju jačina veze, ona predstavlja benefit i za znanje, jer jake veze unutar i između jedinica vode do efikasnije podele znanja (Schulz, 2003) i promociju stvaranja znanja (Tsai & Ghoshal, 1998). Kada su veze između članova tima jake onda je i deljenje znanja veće što im omogućava da razviju mentalni model koji će im olakšati spoznaju o tome koji član ima koje znanje te koje znanje je neophodno tražiti kako bi se rešavali grupni problemi vezani za inovativnost (Austin, 2003). Jačina veze takođe promovise prenos znanja umanjujući negativni uticaj geografske razdaljine, tehnoloških razlika i konkurentnosti između jedinica (Hansen & Lovas, 2004), te unapređuje prenos tacitnog i kompleksnog znana (Hansen, 1999). S druge strane, neke studije sugerisu da jačina veze organizacione jedinice predstavlja trošak pa tako što je ova veza jača, veća je i cena traženja znanja jer se umanjuje autonomija i pristup raznim informacijama (Hansen, 1999); jake veze između članove kolektiva ohrabrujuće su za traženje znanje unutar grupe i demotivišuće za traženje znanja izvan kolektiva (Hanse, Mors & Lovas, 2005).

Kada je u pitanju blizina/sličnost nodusa, istraživanja pokazuju da blizina organizacionih jedinica u konkurentskim i geografskim područjima utiče na prenos znanja između njih. Konkurentnost umanjuje motivisanost izvora znanja da deli znanje čime se organizacionoj jedinici povećava trošak za traženje znanja dok geografska blizina između jedinica povećava efikasnost prenosa znanja između njih, pogotovo ako su organizacione jedinice deo istog entiteta i kada su ranije već sarađivale (Hansen & Lovas, 2004).

Nodusna dimenzija

Nodusi se u intraorganizacionim istraživanjima tretiraju kao organizacione jedinice koje su i primaoc i izvor znanja. Što su im apsorpcioni kapaciteti veći, to je bolji transfer znanja (Szulanski, 1996) kao i sposobnost za korišćenje protoka znanja u svrhu stvaranja znanja (Smith, Collins & Clark, 2005)..

Dubina znanja primaoca povećava motivaciju i sposobnost za prijem znanja, te kombinovanje znanja u svrhu inoviranja (Almeida & Phene, 2004). Jedinice koje poseduju jedinstveno znanje koje je od važnosti za druge jedinice češće su pozivane da prenose znanje i atraktivniji su izvori znanja (Gupta & Govindarajan, 2000) a nagrađivanje menadžera jedinica po učinku povećava njihovu motivaciju da prenose i primaju znanje (Fey & Furu, 2008).

Dok neke studije sugerišu da kompoziciona različitost članova tima, tj. njihovo posedovanje različitih informacija, čini da su manje spremni da dele informacije jedni sa drugima (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009), druge studije su utvrdile da timska kognitivna različitost nema nikakve efekte na timsku inovativnost (West & Anderson, 1996). Takođe, utvrđeno je da različitosti članova tima po osnovu tipova poslova koji obavljaju pozitivno utiče na grupnu inovativnosti dok razlike u godinama, polu i etnicitetu negativno utiču (Hulsheger, Anderson & Salgado, 2009).

Različitost u smislu lokacije i funkcionalne uloge članova tima omogućava timu pristup različitim izvorima znanja izvan tima jer različiti članovi imaju različite grupe kontakata što uvećava pozitivan uticaj deljenja eksternog znanja neophodnog za rešavanje timskog problema (Cummings, 2004). Iako se ovi timovi usled svoje različitosti mogu susresti sa neefikasnom komunikacijom i koordinacijom, čime umanjuju sposobnost upotrebe različitog znanja kojem pristupaju, njihovim internim jakim mrežama ovaj problem mogu prevazići jer su grupe sa internim gustim vezama i mostovima ka različitim eksternim znanjima inovativnije (Reagans & Zuckerman, 2001).

Dimenzija znanja

Kodifikacija pospešuje prenos znanja, kompleksnost otežava a tacitnost je sprečava jer umanjuje sposobnost organizacione jedinice da ovo znanje prekombinuje u novo znanje (Cheng, 1984). Zato prisustvo direktnih veza, jačina i broj tih veza unapređuje prenos tacitnog znanja (Hansen & Lovas, 2004) a komunikacija unutar grupe interno deljenje tacitnog znanja i stvaranje znanja organizacione jedinice (Cheng, 1984).

5.4. Interorganizacioni nivo uticaja

Interorganizacioni nivo uticaja se odnosi na organizacije koje svojim vezama i odnosima ostvaruju efekte na upravljanje znanjem. U literaturi su prisutne studije koje ispituju uticaj ovog na nivoa na sve faze upravljanja znanjem.

Strukturna dimenzija

Kada je u pitanju pozicija nodusa u mreži, centralnost nodusa povećava mrežnu uvezanost te brzinu i obim prenosa informacija između članica (Gibbons, 2004) a socijalna bliskost, koja se bazira na broju i intenzitetu direktnih veza, utiče na usvajanje znanja koje je prenešeno od strane izvora znanja (Still & Strang, 2009). Dok veliki broj studija sugeriraju da što je veći broj partnera koje jedna organizacija ima, to je veći efekat na inovativnost (Owen-Smith & Powell, 2004), druge studije nalaze da veće oslanjanje na partnere kada je u pitanju znanje može da umanjuje pa čak i negativno utiče stvaranje znanja (Rothaermel & Alexandre, 2009) usled troškova održavanja veza koji mogu da prevaziđu benefite vezane za znanje. Dubina i raznovrsnost znanja kojima organizacija ima pristup kroz svoje partnere utiče više na inoviranje nego broj veza sam po sebi (Baum & Silverman, 2000) čime se stavlja akcenat na činjenicu da se broj partnera može samo smatrati slabijom zamenom za obim, kvalitet i različitost znanja kojima se ima pristup. Takođe, utvrđeno je da su formalna-ugovorom vezana partnerstva u velikoj meri neefikasna kada je u pitanju obezbeđivanje eksternog izvora znanja u odnosu na neformalne, interpersonalne saradnje koje se nalaze izvan granica organizacije (Leibiskind, Oliver, Zucker & Brewer, 1996) čime se sugeriraju neophodnost uzimanja u obzir i formalnih i neformalnih odnosa kako bi se bolje razumeo uticaj raznih mrežnih formi na ishode organizacionog znanja. Što se tiče indirektnih i direktnih tipova veza, indirektna veza olakšavaju stvaranje znanja organizaciji tako što joj obezbeđuju pristup različitim informacijama dok se direktnim vezama ove informacije skupljaju i dele u većoj meri i sa velikim poverenjem čime umanjuju uticaj indirektnih veza na inovativnost (Ahuja, 2000). Slično je sa organizacijama koje primaju znanje, svojim direktnim vezama pristupaju većem broju indirektnih veza kojima im je dalje omogućeno da pravovremeno pristupe raznovrsnim informacijama, što povećava organizaciono učenje (Beckman & Haunschild, 2002). Kada je u pitanju interakcija organizacione mrežne pozicije sa

geografskom lokacijom te uticaj na stvaranje znanja, centralnost organizacije unutar mrežne alijanse geografski raštrkanih organizacija unapređuje stvaranje znanja (Owen-Smith & Powell, 2004), za razliku od mrežnih organizacija koje su geografski bliske jedna drugoj koje utiču malo (Whittington, Owen-Smith & Powell, 2009) ili ne utiču uopšte (Owen-Smith & Powell, 2004). Što se tiče strukturne ekvivalentnosti, ona je značajan faktor prenosa znanja između organizacija. Proizvođači kompjuterske opreme će pre usvojiti istu tehnologiju ukoliko je ona prethodno usvojena od strane strukturno ekvivalentnih proizvođača (Bothner, 2003) a jedna država će pre usvojiti specifičan standard kvaliteta ukoliko su ga prethodno strukturno ekvivalentne države usvojile (Guler, Guillen, & Macpherson, 2002). Takođe, organizacije nižeg statusa će pre oponašati njihove strukturno ekvivalentne konkurente za razliku od organizacija višeg statusa koje se neće ugledati na svoje rivale iz uverenja da se od njih ima malo šta naučiti te da to može podrivati organizacioni status (Still & Strang, 2009). Inače, viši socijalni status je vezan i za stepen centralnosti organizacije pa se tako smatra da organizacije koje zauzimaju centralnu poziciju u mreži poseduju veći kvalitet, informisanije su i objektivnije kod donošenja odluka (DiMaggio & Powell, 1983), njihove usvojene odluke više utiču na one organizacije koje treba da usvajaju znanje (Davis & Greve, 1997), smatraju se kvalitetnijim u istraživanjima i sposobnijim da komercijalizuju svoje nove proizvode koji će biti usvojeni od strane kupaca, usled mreže partnera koji im pomažu u pristupu raznim informacijama visokog stepena integriteta (Soh, Mahmood & Mitchell, 2004).

Kada je u pitanju mreža ega, dok jedne studije sugerišu da strukturne rupe u mreži organizacije unapređuju stvaranje znanja (Baum & Silverman, 2000), druge studije sugerišu da mrežna zatvorenost unapređuje organizacionu inovativnost (Ahuja, 2000), širenje novih praksi (Lawrence, Hardy & Phillips, 2002) i prenos tacitnog znanja (Dyer & Nobeoka, 2000). Ove konfliktne sugestije je moguće donekle pomiriti činjenicom da je tip veza bitan; partneri u horizontalnim alijansama imaju više koristi od mrežne gustine jer ona umanjuje partnerski oportunitizam i ohrabruje deljenje znanja (Ahuja, 2000).

Kada je u pitanju cela mreža, guste strukture koje imaju veći protok informacija suočene su sa manjim obimom raznorodnih informacija (Lazer & Friedman, 2007). Cele

mreže u kojima su grupe organizacija gusto povezane između sebe a ipak održavaju veze između klastera umanjuju prosečnu dužinu veze te unapređuju organizacionu inovativnost (Schilling & Phelps, 2007), usled činjenice da lokalni klasteri promovišu socijalnu koheziju i deljenje znanja a kraće veze omogućavaju da se različita znanja koja postoje u klasterima i šire između različitih klastera (Schilling & Phelps, 2007). S druge strane, treba imati u vidu da intenzivno klasterisanje može umanjiti organizacionu inovativnost usled stvaranja disfunkcionalnih nivoa socijalne kohezije te umanjiti dostupnost različitih informacija unutar klastera (Uzzi & Spiro, 2005).

Relaciona dimenzija

Kada je u pitanju jačina veze, veliki deo istraživačkih studija pokazuje da jake veze, koje karakteriše dugotrajan odnos, česte i intenzivne saradnje i ista partnerstva tokom vremena, utiču na usvajanje inovacije (Kraatz, 1998), prenos znanja (Williams, 2007) i stvaranje organizacionog znanja (Capaldo, 2007) a razlog tome je socijalna kohezija tj. poverenje, recipročnost i socijalni identitet (Phelps, Heidl, & Wadhwa, 2012). Što je jača socijalna interakcija, što je razvijeniji relacioni kapital i što je duže trajanje odnosa to je učenje i prenos znanja veće dok veća dubina i obim interorganizacionih interakcija pomaže da se prakse rašire (Lawrence, Hardy & Phillips, 2002). Jake interorganizacione veze unapređuju prenos specifičnih tipova znanja i organizacionu sposobnost da stiče benefite od različitih partnera pa tako rešavanje zajedničkih partnera u alijansi, koje je ohrabreno međuorganizacionim poverenjem i komunikacijom, olakšava prenos kompleksnog i tacitnog znanja među njima (McEvily & Marcus, 2005). Pored toga, ukoliko su veze još i raznovrsnije jača je međusobna povezanost i organizaciono učenje (Beckman & Haunschild, 2002) ali i protok znanja usled premošćavanja strukturnih rupa (Tiwana, 2008). Kao i do sada, kada je bilo reči o analizi drugih nivoa uticaja, istraživanja sugerišu da jake interorganizacione mreže mogu imati i negativan uticaj. Tako npr. rastući nivo poverenja između partnera može dovesti do umanjenja njihove inovativnosti jer imaju tendenciju da ostanu zaključani u svom odnosu umesto da pristupaju različitim znanjima preko novih partnera (Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2009).

Kada je u pitanju upravljanje, istraživanja su utvrdila da su prenos znanja i stvaranje organizacionog znanja bolji kod udruženih investicionih fondova nego drugih organizacionih formi jer obezbeđuju visok stepen integracije partnera kojom se sprečava nenamerno curenje znanja partnera (Oxley & Wada, 2009).

Kada je u pitanju blizina/sličnost nodusa, organizaciona sposobnost da se uči od partnera raste što je baza znanja partnera sličnija i komplementarnija, a deljenje znanja opada što su nacionalne i organizacione razlike između partnera veće (Simonin, 1999). Dok Rosenkopf i Almeida (2003) nisu utvrdili da razlike u znanjima partnera utiču na prenos znanja, Sampson (2007) sugerše da je srednji nivo znanja najbolji za prenos i stvaranje znanja između organizacija jer kod visoke stope preklapanja u znanjima partneri mogu malo da uče jedni od drugih dok kod niskih stopa preklapanja partnerima je teško da komuniciraju i uče jedni od drugih. Sličnost proizvodnih tržišta partnera može da ugrozi prenos i stvaranje znanja jer partneri više štite svoje znanje od partnera onda kada su im partneri tržišni rivali (Baum & Silverman, 2000).

Nodusna dimenzija

Kada je u pitanju uticaj apsorpcionog kapaciteta na ishode znanja, apsorpcioni kapacitet organizacije utiče na prijem i korišćenje znanja, a kapacitet za slanje utiče na sposobnost prenosa znanja. Organizacije koje su akumulirale iskustvo inovacijama koje su slične fokalnoj inovaciji sklonije su njegovom usvajanju (Pennings & Harianto, 1992), sposobnije su da izbalansiraju različita iskustva prema svojim potrebama te tako unaprede efikasnost prenosa znanja od partnera i potom koristi od stvaranja znanja koje sledi nakon što je znanje preneto (Rothaermel & Alexandre, 2009).

Organizacije mogu da razviju sposobnost saradnje na osnovu prethodno akumuliranog iskustva saradnje, koje će joj potom omogućiti efikasne i efektivne rutine traženja novog znanja u okvirima partnerstava, pogotovo onih poput alijansi koje su od izuzetne koristi za stvaranje znanja koja su kompleksna (Sampson, 2007).

Kada je u pitanju prestiž ili status, izvorna organizacija može uticati ovim aspektom na usvajanje znanja. Partnerska organizacija koja postiže uspeh sa inovacijom uvećava tako i prestiž partnera te njegovu spremnost da to znanje i usvoji (Kraatz, 1998).

Organizacioni interni resursi mogu da utiču na stvaranje znanja koje organizacija dobija od partnerskih saradnji. Kako organizacija raste pozitivni uticaj alijansi na njegovu inovaciju može da opadne jer većinu internih resursa menja inovacionim projektima tako što interne ljudske resurse zamenjuje znanjem čiji se izvor nalazi u eksternim partnerskim organizacijama (Rothaermel & Hess, 2007).

Dubina i raznovrsnost inovacionih sposobnosti izvorne organizacije utiče na organizaciono učenje i stvaranje znanja. Što su inovacione sposobnosti jedne organizacije veće to je manja sumnja u kvalitet znanja koje druga organizacija treba da primi od nje, što to znanje čini atraktivnim izvorom pogotovo za one organizacije koje su lokacijski udaljene i uskraćene za druge načine procene tog znanja (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012), što ide u prilog nalazu da dubina znanja umanjuje negativni uticaj geografskih i kulturnih distanci na prenos znanja (Tallman & Phene, 2007). Dok dubina inovativnog znanja organizacionih partnera unapređuje sposobnost mreže da stvara znanja, iskustvena raznovrsnost mrežnih kontakata unapređuje i učenje i stvaranje znanja (Baum & Silverman, 2000).

Dimenzija znanja

Nalazi istraživanja sugerišu da je kodifikovano i jednostavno znanje lakše preneti između organizacija (Simonin, 1999) dok je prenos kompleksnog i tacitnog znanja između partnera ohrabreno njihovim odnosima koje karakteriše zajedničko rešavanje problema, poverenje i česta komunikacija (McEvily & Marcus, 2005).

5.5. Sinteza istraženih uticaja

Na osnovu izvršene analize uticaja različitih elemenata, dimenzija i nivoa socijalnog kapitala na upravljanje znanjem, Phelps, Heidl i Wadhwa (2012) specificiraju uticaje elemenata socijalnog kapitala na faze upravljanje znanjem koji su istraženi te mesta slaganja (nalazi koji se ponavljaju na najmanje dva nivoa) i konflikata (nalazi koji se razlikuju na najmanje dva nivoa), kao što je prikazano dole u Tabeli 6.

Ono što se može uočiti je da postoji veliki broj konfliktnih nalaza, da je domen uticaja socijalnog kapitala na usvajanje/sprovođenje znanja u značajnoj meri neistražen kao i uticaj dimenzije znanja na proces stvaranja i usvajanja znanja, što su sve izazovi za holističko i empirijski potvrđeno sagledavanje uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem.

Tabela 6. Sinteza istraženih uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012)

Element socijalnog kapitala	Faze upravljanja znanjem		
	Stvaranje znanja	Prenos znanja/učenje	Usvajanje znanja/sprovođenje
<i>Strukturna dimenzija</i>			
Mrežna pozicija nodusa	<ul style="list-style-type: none"> • Stepennost centralnosti aktera ima pozitivni ili obrnuti U-oblik uticaja na stvaranje njegovog znanja (K) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepennost centralnosti aktera povećava znanje koje prima kao i njegovo učenje (S) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veze koje poseduju oni koji prethodno usvajaju znanje povećava količinu usvojenog znanja aktera (S) • Centralnost aktera povećava njegov uticaj na druge vezano za opcije usvajanja (S) • Strukturna jednakost između prethodnog i potencijalnog aktera povećava količinu usvajanja znanja (S)
Mreža ega	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturne rupe pozitivno ili negativno utiču na stvaranje znanja aktera (K) • Kombinacija strukturnih rupa i raznolikost znanja članova mreže imaju pozitivnu ili negativnu interakciju te utiču na 	<ul style="list-style-type: none"> • Gustina mreže povećava deljenje znanja između članova mreže (S) • Mreže koje kombinuju pristup velike gustine različitim znanjima izvan mreže, unapređuje učenje ega (S) 	

Cela mreža	<p>stvaranje znanja aktera (K)</p> <ul style="list-style-type: none">• Mrežna gustina povećava ili umanjuje stvaranje znanja aktera (K)• Mreže sa velikim brojem klastera i kratkom prosečnom dužinom veze unapređuje ili ne utiče na stvaranje znanja (K)	<ul style="list-style-type: none">• Povećanje broja mrežnih veza povećava protok znanja kroz mrežu (S)	
<i>Relaciona dimenzija</i> Jačina veze nodusa Blizina veze nodusa	<ul style="list-style-type: none">• Povećanje jačine veze ima pozitivan ili negativan U-oblik uticaja na stvaranje znanja aktera (K)	<ul style="list-style-type: none">• Povećanje jačine veze povećava efikasnost prenosa znanja, unapređuje prenos tacitnog i kompleksnog znanja, povećava sposobnost aktera da primi znanje od drugih koji su različiti od njega (S)• Konkurentnost aktera umanjuje deljenje znanja (S)• Različito znanje partnera ima negativni ili obrnuti U-	

		oblik uticaj na prenos znanja (K)	
<i>Nodusna dimenzija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Različitost bazirana na znanju akterovih direktnih kontakata povećava stvaranje njegovog znanja (S) • Apsorpcioni kapacitet aktera povećava njegovu sposobnost da uravnoteži priliv znanja pri procesu stvaranja znanja (S) • Kombinacija strukturnih rupa i različitosti mrežnog znanja ima pozitivan ili negativan uticaj na stvaranje znanja aktera (K) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apsorpcioni kapacitet aktera povećava njegovu sposobnost da prima znanje od njegovih mrežnih kontakata (S) • Sposobnost aktera da podučava (dubina i različitost znanja) unapređuje njegovu sposobnost da prenese znanje drugima (S) 	
<i>Dimenzija znanja</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Jednostavno i kodifikovano znanje je jednostavnije za transfer kompleksnog, tacitnog znanja (S) • Povećanje jačine veze unapređuje prenos kompleksnog ili tacitnog znanja 	
<p>S = mesto slaganja K = mesto konflikta</p>			

5.6. Sinteza neistraženih uticaja

Na osnovu izvršene analize uticaja različitih elemenata, dimenzija i nivoa socijalnog kapitala na upravljanje znanjem koji su prikazani u Tabeli 6, Phelps, Heidl i Wadhwa (2012) eksplicitno specificiraju uticaje elemenata socijalnog kapitala na upravljanje znanjem po nivoima koji nisu istraženi, prikazano dole u Tabeli 7, a čijim bi saznanjem teorije i socijalnog kapitala i upravljanja znanjem bile značajno obogaćene a dalje modelovanje međusobnih odnosa i uticaja bilo empirijski i sistemski uređeno.

Tabela 7. Sinteza neistraženih uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem (Phelps, Heidl, & Wadhwa, 2012)

Interpersonalni nivo	<ul style="list-style-type: none">• Uticaj jačine veze nodusa na usvajanje inovacije• Uticaj blizine nodusa na stvaranje znanja• Uticaj dimenzija znanja na stvaranje i usvajanje znanja
Intraorganizacioni nivo	<ul style="list-style-type: none">• Uticaj mrežne strukture, jačine veze, blizine nodusa, nodusne dimenzije i dimenzije znanja na usvajanje znanja• Uticaj strukture cele mreže na stvaranje znanja• Uticaj blizine nodusa na stvaranje znanja
Interorganizacioni nivo	<ul style="list-style-type: none">• Uticaj strukture mreže ega na usvajanje znanja• Uticaj strukture cele mreže na usvajanje znanja• Uticaj blizine nodusa na usvajanje znanja• Uticaj upravljanja odnosima na usvajanje znanja• Uticaj dimenzije znanja na stvaranje znanja

Gore izneti nalazi istraženih i neistraženih uticaja elemenata socijalnog kapitala na upravljanje znanjem nedvosmisleno ukazuju na to da postoje manji i veći segmenti upravljanja znanjem koji su neistraženi u smislu uticaja mrežnih dimenzija i elemenata na prikupljanje, usvajanje i primenu znanja, uticaja blizine aktera na stvaranje znanja, uticaj formi znanja (tacitnost/eksplicitnost) na prikupljanje, stvaranje i usvajanje znanja, itd.

Mora se primetiti i da veliki broj istraživanja posmatra mrežnu strukturu kao egzogenu čime se isključuje uticaj pojedinaca na mrežnu strukturu, što može predstavljati ozbiljan izazov za donošenje činjeničnih zaključaka (Gangl, 2010).

U skoro svim studijama autori primenjuju teoretski izomorfizam pri tumačenju uticaja nivoa analize na upravljanje znanjem. Tako studije koje izučavaju uticaj interorganizacionih i intraorganizacionih mreža na upravljanje znanjem, koriste analogiju interpersonalnih mreža (onih između pojedinaca) što može bi korisno za određene istraživačke svrhe ali svakako zahteva teoretsku i empirijsku potvrdu (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012).

Takođe, većina istraživanja koje se bave mrežama znanja primenjuje kvantitativnu metodologiju, čime su uskraćeni odgovori na puno pitanja tipa „zašto i kako“, uskraćeno saznanje o uticajima mikro nivoa na makro nivo i obrnuto, te ponašanja i motivi pojedinaca na mikro nivou te njihov uticaj na promene na makro nivou i obrnuto nisu dovoljno jasni.

Specifičnosti po industrijama ili geografskim regionima nisu tretirane ni jednim istraživanjem.

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

6.1. Problem, predmet i cilj istraživanja

Problem od koga se polazi u okviru istraživanja je izražena potreba za stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja koja su posledica mrežnih odnosa koje organizacija ostvaruje na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou.

Organizacije u sve većoj meri realizuju svoje poslovanje kroz mrežnu saradnju. Ova promena je vidljiva kroz pojavu globalnih poslovnih mreža, odluke lidera organizacija da krute organizacione forme zamenjuju mekanim unutrašnjim mrežama a razmaknute odnose između organizacija zamenjuju složenim spoljašnjim mrežama savezništva i partnerstava. Ključni motiv za ovakvo poslovanje organizacije danas leži u potrebi da se mrežama stvara novo energičnije okruženje bazirano na protoku znanja koje će u sebi sadržati intelekt i perspektive različitih disciplina, veština i kompetencija. Znanje je postalo ključna kompetitivna prednost organizacije, najvredniji neopipljivi deo imovine, zbog čega je interesovanje za prikupljanje, sticanje i integrisanje znanja iz mrežnih saradnji u značajnom porastu. Sposobnost organizacije da stvara, deli i koristi znanje iz i kroz svoje mreže posledica je različitih i kompleksnih faktora, preduslova i odnosa zbog čega je upravljanje znanjem u organizacijama, koje svoje poslovanje baziraju na mrežnim odnosima, veoma složen i izrazito izazovan strateški zadatak. U tom smislu, posebno izazovnim se čini analizirati kako socijalni odnosi i mreže, koje se tim odnosima uspostavljaju, utiču na efikasnost i efektivnost pojedinaca i grupa da stvaraju znanje tj. na njihovu sposobnost da pristupe, prenesu, apsorbuju i primene znanje. Radi se o potrebi da se organizacijama i mrežama omogući napredak u zrelosti upravljanja znanjem što bi direktno uticalo i na kvalitet njihovih poslovnih odluka.

Jedan od načina da se organizacijama omogući da unaprede kvalitet znanja koje stvaraju, prikupljaju, dele i koriste preko svojih mreža jeste definisanje integrisanog modela upravljanje znanjem baziranog na socijalnom kapitalu organizacije.

Predmet istraživanja je definisanje integrisanog modela upravljanja znanjem baziranog na socijalnom kapitalu organizacije kojim bi se znanje stvaralo, prikupljalo, delilo i koristilo na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou.

Kako smo videli iz teorijskog pregleda, termin socijalni kapital se pojavio osamdesetih godina prošlog veka u studijama zajednice naglašavajući značaj mreža jakih ličnih odnosa koje su se razvile tokom vremena i koje predstavljaju osnov poverenja, saradnje i kolektivne akcije u takvim zajednicama. Koncept je nastavio da se primenjuje u svrhu istraživanja široke lepeze društvenih i ekonomskih fenomena od ljudskog kapitala preko ekonomske učinkovitosti preduzeća i geografskih regiona. Centralna pretpostavka teorije socijalnog kapitala je da mreže predstavljaju vrednosni resurs koji omogućava svojim članicama međusobnu prepoznatljivost i dugoročnu obavezu koja je rezultat osećaja zahvalnosti, poštovanja, prijateljstva ili institucionalno garantovanih prava koja pripadaju članicama porodice, klase ili škole (Bourdieu, 1986). Kao i fizički kapital, koji se odnosi na fizičke objekte ili ljudski kapital koji se odnosi na vlasništvo ljudi, socijalni kapital se odnosi na veze između pojedinaca-socijalnih mreža i normi reciprociteta i poverenja koji se stvaraju iz njih (Putnam, 2000). Na liniji ove definicije je i grupa autora koja se bavi korelacijom socijalnog kapitala i znanjem posmatrajući socijalni kapital kao sumu aktuelnih i potencijalnih resursa koji su ugrađeni u mrežu, dostupni kroz mrežu i proizilaze iz mreže odnosa pojedinaca ili socijalne jedinice (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Gitell i Vidal (1998) su identifikovali dve forme socijalnog kapitala: onaj koji približava ljude koji se već znaju i onaj koji spaja zajedno ljude ili grupe koji se prethodno nisu znali. Putnam (2000) je ove dve forme socijalnog kapitala nazvao "bonding" i "bridging". "Bonding" se odnosi se na stvaranje jezgra unutar jedne organizacije; on obgrljuje i stvara jake veze između grupa ljudi koji dele zajedničke karakteristike. Radi se zapravo o unutrašnjoj potrebi da se stvore ekskluzivni identiteti i homogenost grupe što čini ljude u organizaciji posvećenim da kontinuirano deluju i često idu izvan granice onoga što im je opisom posla dato. "Bridging" se odnosi na spajanje sa jezgrima drugih organizacija; on stvara jake veze sa drugim grupama i pojedincima izvan svoje jezgrovite (core) socijalne mreže. Organizacije koje imaju visok nivo ove vrste socijalnog kapitala uključuju ljude različitih socijalnih grupa. Upravo ova sposobnost organizacije da

dosegne do drugih uticajnih ljudi i grupa koji su izvan njene esencijalne mreže, stvaraju razliku u smislu njene sposobnosti da generiše veću i jaču podršku i poverenje za ono što radi. Ove dve forme socijalnog kapitala se danas najčešće posmatraju kroz mreže odnosa koje se razvijaju između pojedinaca (interpersonalni nivo), između grupa unutar organizacije (unutar-organizacioni/intraorganizacioni nivo) i između organizacija (međuzorganizacioni/interorganizacioni nivo).

Nahapiet i Ghoshal (1998) su izdvojili sledeće dimenzije socijalnog kapitala: strukturni, relacioni i kognitivni. Strukturna dimenzija se odnosi na socijalni sistem i mrežu odnosa kao celinu kojom se objašnjava opšti obrazac veza između aktera tj. sa kim se i kako uspostavljaju odnosi (Burt, 1992). Najvažniji elementi ove dimenzije su prisustvo ili odsustvo mrežnih veza između aktera (Wasserman & Faust, 1994), mrežna konfiguracija ili morfologija kojom se objašnjava obrazac veza u smislu njenog merenja kroz gustinu, povezanost i hijerarhiju (Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979) i svrsishodnost koja podrazumeva da mreža koja je kreirana za jednu svrhu može poslužiti i za drugu (Coleman, 1988). Relaciona dimenzija opisuje prirodu odnosa koji su ljudi razvili tokom vremena kroz svoje interakcije (Granovetter, 1992) poput poštovanja i prijateljstva a koji utiču na njihovo ponašanje. Najvažniji elementi ove dimenzije su poverenje (Fukuyama, 1995), norme i sankcije (Putnam, 1993), obaveze i očekivanja (Burt, 1992), idenitet i identifikacija (Hakansson & Snehota, 1995). Kognitivna dimenzija opisuje resurse kojima se deli reprezentativnost, tumačenje i sistemi značenja među članicama mreže (Cicourel, 1973). Najvažniji elementi ove dimenzije su podeljeno znanje i kodifikacija (Cicourel, 1973), narativi (Orr, 1990), zajedničke vrednosti, vizija i ciljevi (Tsai & Ghoshal, 1998). Sa razvojem koncepta mreže znanja, naučna javnost dodaje još dve bitne dimenzije mreža a to su nodusna koja se ogleda kroz raznolikost mrežnih kontakata, moć, kapacitet za prijem i prenos znanja i dubina znanja, te znanje sa svoje ključne dve forme: kodifikovano/eksplicitno i lično/tacitno (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012).

Termin upravljanje znanjem se pojavio devedesetih godina prošlog veka naglašavajući da znanje ima svoj vlastiti životni ciklus te da se njime mora upravljati u skladu sa fazama života. Najčešće citirani modeli upravljanja znanjem su modeli bazirani

na kategorijama znanja (knowledge category models), modeli bazirani na intelektualnom kapitalu (intellectual capital models) i modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama (social constructed models). Radi se o modelima koji pokrivaju širok dijapazon viđenja upravljanja znanjem (McAdam & McCreedy, 1999). Bosilj Vukšić, Milanović i Gombašek (2010) navode da bi se sistematizacijom istraživanja Bukowitza i Williamsa (2000), McElroya (1993), Wiiga (1993) i Meyera i Zacka (1996), mogle definisati sledeće ključne faze upravljanja znanjem: stvaranje, prikupljanje, širenje i primena; i ključni elementi upravljanja znanjem: znanje, organizacija i informaciona tehnologija. Pinho, Armenio & Pina e Cuna (2012) definišu sledeće ključne preduslove za upravljanje znanjem: tehnološki, socio-organizacijski i lični. Na osnovu merenja elemenata upravljanja znanjem moguće je odrediti nivo zrelosti upravljanja znanjem u organizaciji: nulti, početni, ponavljajući, definisani, integrisani (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008). Merenjem nivoa zrelosti znanja moguće je odrediti gde se organizacija nalazi u odnosu na konkurenciju i koje aktivnosti dalje preduzimati u smislu unapređenja upravljanja znanjem da bi organizacija dosegla najviši nivo zrelosti znanja. Kako je danas pitanje kvaliteta znanja nadmašilo pitanje količine znanja koje se akumulira u organizaciji, naučna zajednica veruje da inicijative vezano za upravljanje znanjem, koje organizacije preduzimaju, treba da budu usmerene ne samo na više znanja nego na bolje znanje. Pritom, kvalitet znanja tumače kao što precizniju sposobnost organizacije da stečenim znanjem odgovori na svoje potrebe (Duricova & Grey, 2009).

Literatura potvrđuje da je socijalni kapital značajni preduslov za sve procese i ishode upravljanja znanjem na nivou jedne organizacije (Qi & Chau, 2018). Metodom neuronskih mreža koje su bazirane na tkz. nelinearnim regresijama, utvrđene su tačne kategorije stepena zrelosti upravljanja znanjem u zavisnosti od elemenata socijalnog kapitala kojim NVO raspolaže bez obzira na to odakle dolazi, koliko ima zaposlenih, kolikim brojem projekata upravlja i sl. (Miković et al., 2019). Dokazane su prirodne veze socijalnog kapitala i upravljanja znanja i to pre svega kroz sposobnost socijalnog kapitala da utiče na uslove koji su neophodni da bi se znanje stvaralo, razmenjivalo, delilo i koristilo. Jednom stečeno, razmenjeno i usvojeno znanje nastavlja iznova da se stvara, razmenjuje i usvaja uz pomoć socijalnih interakcija. Ova ciklična povratna sprega socijalnog kapitala i znanja se može smatrati svojevrsnom polugom organizacione

prednosti. Neki od radova ukazuju dodatno i na to da infrastruktura upravljanja znanjem ima pozitivne efekte na intelektualni kapital (stvaranje novog znanja) i organizacione rezultate (Abualoush et al., 2018) ali da u slučaju NVO postoje faktori poput globalizacije (Islam, 2019) i visokog stepena individualizacije izazvano starenjem društva, kojima se objašnjava zašto tradicionalna ukorenjenost društva u jake društvene odnose – socijalni kapital – izgleda kao da polako nestaje (Charmes, 2019). Iz tog razloga je neophodno da se prepoznaje uloga novih aktera kao što su pojedinci koji se kreću izvan okvira internih organizacionih granica i to koristeći svoje neformalne društvene mreže, pogotovo ako se ima na umu činjenica da upravo oni četiri puta više dele inovacije (Masuda et al., 2018).

Ipak, nalazi literature ukazuju i na određene nedostatke svih dosadašnjih istraživanja usmerenih na analizu socijalnog kapitala i upravljanja znanjem koje bi omogućile formiranje empirijski proverljivog teoretskog konstrukta o upravljanju znanjem bazirano na socijalnom kapitalu. Prvo, uticaji elemenata socijalnog kapitala na upravljanje znanjem nisu jednako ispitivani na svim nivoima analize. Najveći deo studija se bavio ili analizama između organizacija/među-organizacioni/interorganizacioni nivo (42%), ili između pojedinaca/interpersonalni nivo (31%) ili između grupa unutar organizacije/unutar-organizacioni/intraorganizacioni nivo (27%) (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Drugo, postoje manji i veći segmenti upravljanja znanjem koji su neistraženi u smislu uticaja mrežnih elemenata na usvajanje i primenu znanja, blizina aktera na stvaranje znanja, uticaj formi znanja (tacitnost/eksplicitnost) na stvaranje i usvajanje znanja, itd. Ovo je takođe posledica neujednačenog naučnog fokusa pri čemu se najveći broj studija bavio ili strukturnom dimenzijom (33%), ili relacionom dimenzijom (27%) a najmanje karakteristikama znanja (12%) (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Treće, skoro 90% studija posmatra mrežnu strukturu kao egzogenu pri čemu je izostavljen uticaj pojedinaca koji može imati na mrežnu strukturu, što može predstavljati ozbiljan izazov za donošenje činjeničnih zaključaka (Gangl, 2010). Četvrto, u skoro svim studijama autori primenjuju teoretski izomorfizam pri tumačenju uticaja nivoa analize na upravljanje znanjem. Tako studije koje izučavaju uticaj unutar-organizacionih i među-organizacionih mreža na upravljanje znanjem, koriste analogiju interpersonalnih mreža (onih između pojedinaca) što može biti korisno za određene istraživačke svrhe ali svakako zahteva teoretsku i empirijsku potvrdu (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). Peto, samo 4%

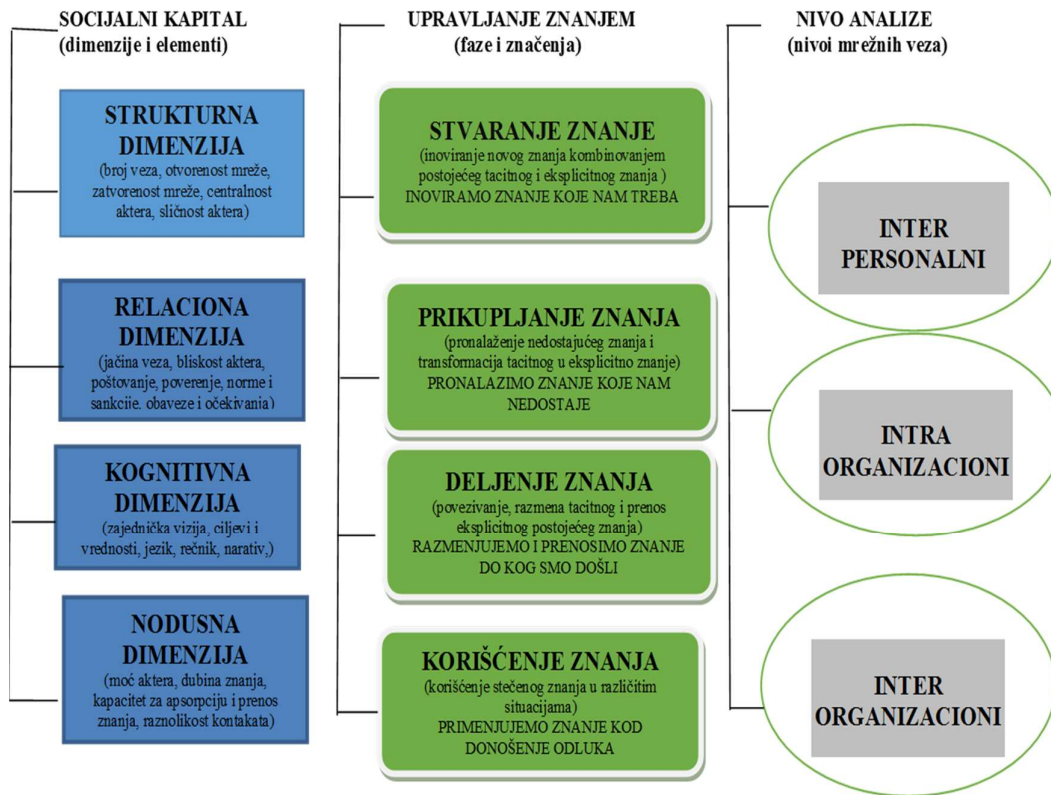
studija koje se bave mrežama znanja primenjuje kvalitativnu metodologiju, čime su uskraćeni odgovori na puno pitanja tipa „zašto i kako“ te uskraćeno saznanje o uticajima mikro nivoa na makro nivo i obrnuto. Pokazuje se neophodnim da se specificiraju ponašanja i motivi pojedinaca na mikro nivou te da se sagleda kako oni utiču na promene na makro nivou a kako potom ove promene utiču nazad na mikro nivo. Konačno, industrije koje se uzimaju kao uzorak pri analizi socijalnog kapitala u funkciji upravljanja znanjem poprilično su nejednako zastupljene. Primera radi, do 2009. godine samo 20 studija je bilo fokusirano na socijalni kapital kao teoretski koncept, pri čemu su značajno varirali u definicijama termina, a samo 10 je diskutovalo o načinima na koje neprofitna industrija razvija socijalni kapital (Schneider, 2009), bez osvrta na ulogu ili značaj socijalnog kapitala za same organizacije ili upravljanje znanjem.

Dakle, teorijska analiza literature nam govori da postoje definisani sistemi merenja socijalnog kapitala, upravljanja znanjem, zrelošću upravljanja znanjem i kvalitetom znanja zato što postoje jasno definisane forme, elementi i preduslovi. Postoji takođe i naučno dokazana veza između socijalnog kapitala i upravljanja znanjem u smislu efekata kojima se stvara organizaciona prednost. Ali ono što nedostaje jeste metodološki koncept koji će omogućiti sveobuhvatno i komplementarno sagledavanje uticaja svih nivoa i dimenzija socijalnog kapitala na sve faze upravljanja znanjem. Zato je fokus predmeta istraživanja na definisanju modela upravljanja znanjem baziranog na socijalnom kapitalu koji će u sebi integrisati sve mrežne nivoe (lični/interpersonalni, unutar-organizacioni/intraorganizacioni i među-organizacioni/interorganizacioni) i dimenzije (strukturna, relaciona, kognitivna i nodusna) u smislu njihovog uticaja na svaku fazu upravljanja znanjem u organizaciji (stvaranje, prikupljanje, širenje i primena).

Stoga je postavljen sledeći **cilj** istraživanja a to je da se utvrdi da li postoji prostor da se razvije novi ili unaprede postojeći modeli upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih veza socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem, a bazirano na prethodno utvrđenim ključnim karakteristikama socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem u organizaciji.

Konkretnije, istražiti kolika je povezanost socijalnog kapitala organizacije sa svakom fazom upravljanja znanjem a sve u cilju efikasnijeg upravljanja znanjem i efektivnijeg

postizanja organizacionih ciljeva. Ako se utvrde pozitivne veze, trebalo bi predložiti model upravljanja znanjem koji će u sebi sadržati elemente socijalnog kapitala kao ključne poluge za efikasnije upravljanje znanjem u organizaciji. Na osnovu predmeta i cilja istraživanja definisan je sledeći šematski okvir istraživanja (Slika 5).



Slika 5. Organizacioni okvir istraživanja povezanosti internog i eksternog socijalnog kapitala organizacije sa upravljanjem znanjem

6.2. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza glasi:

Integrirani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu doprinosi efektivnijem i efikasnijem upravljanju znanjem u organizaciji.

Posebne hipoteze glase:

PH1 - Veza socijalnog kapitala i upravljanja znanjem potiče iz sposobnosti socijalnog kapitala da utiče na uslove koji su neophodni da bi se znanje stvaralo, prikupljalo, delilo i koristilo.

PH2 - Postojeći modeli upravljanja znanjem predstavljaju osnovu za kreiranje novog modela koji će se bazirati na socijalnom kapitalu i omogućiti konzistentnije donošenje odluka u organizaciji.

PH3 - Stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou može da bude sprovedeno na sistemski uređen način.

PH4 - Različiti nivoi i dimenzije socijalnog kapitala su međusobno povezani i pozitivno utiču na različite faze upravljanja znanjem.

PH 5 - Integrisani model upravljanja znanjem omogućava organizaciji da stvara, prikuplja, deli i koristi znanje aktiviranjem poluge socijalnog kapitala koji je smešten u vezama koje organizacija ostvaruje na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou.

6.3. Istraživačka pitanja

1. U kojoj meri je strukturna dimenzija socijalnog kapitala interpersonalnog-intraorganizacionog-interorganizacionog nivoa povezana sa upravljanjem znanjem u organizaciji?
 - 1.1. U kojoj meri je broj veza koji se stvara unutar i izvan organizacije povezan sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 1.2. U kojoj meri je zatvorenost interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezan sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?

- 1.3 U kojoj meri je otvorenost interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezan sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 1.4. U kojoj meri je centralnost aktera u interpersonalnim-intraorganizacionim-interorganizacionim mrežama povezan sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 1.5. U kojoj meri je sličnost aktera u interpersonalnim-intraorganizacionim-interorganizacionim mrežama povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
2. U kojoj meri je kognitivna dimenzija socijalnog kapitala povezana sa upravljanjem znanja u organizaciji?
 - 2.1. U kojoj meri su jezik i narativ koji koriste akteri interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih povezani sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 2.2. U kojoj meri su vizija, misija, ciljevi i vrednosti koje dele akteri interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezani sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
3. U kojoj meri je relaciona dimenzija socijalnog kapitala povezana sa upravljanjem znanja u organizaciji?
 - 3.1. U kojoj meri je jačina veza aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 3.2. U kojoj meri je bliskost aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
 - 3.3. U kojoj meri su poverenje i poštovanje aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezani sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?

- 3.4. U kojoj meri su norme i sankcije aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezani sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
- 3.5. U kojoj meri su obaveze i očekivanja aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezani sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
4. U kojoj meri je nodusna dimenzija socijalnog kapitala povezana sa upravljanjem znanja u organizaciji?
- 4.1. U kojoj meri je moć aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
- 4.2. U kojoj meri je kapacitet za apsorpciju i prenos znanja aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezan sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
- 4.3. U kojoj meri je dubina (postojećeg) znanja aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?
- 4.4. U kojoj meri je raznolikost mrežnih kontakata aktera interpersonalnih-intraorganizacionih-interorganizacionih mreža povezana sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja?

6.4. Populacija i uzorkovanje

6.4.1. Ključne karakteristike populacije

Istraživanje je sprovedeno u neprofitnom sektoru na organizacijama civilnog društva (OCD) tj. nevladinim organizacijama (NVO) u Evropskoj Uniji (EU) i na Zapadnom Balkanu (ZB) koje sprovode projekte humanitarne pomoći i razvojne podrške namenjene:

- unapređenju kvaliteta života ljudi koji su na društvenoj margini (mladi, deca, stari, žene, osobe sa invaliditetom, etničke-verske-seksualne manjine, itd.) i/ili
- unapređenju onih segmenata društva poput ekologije, obrazovanja, kulture, preduzetništva, političke participacije, slobode medija, itd. kojima se indirektno unapređuje kvalitet života svih građana/ki.

Istraživanje je sprovedeno u neprofitnom sektoru, na organizacijama civilnog društva, iz nekoliko razloga. Prvo, socijalni kapital organizacija civilnog društva se do sada najviše razmatrao u kontekstu društvenog kapitala lokalne zajednice i benefita za samu zajednicu a ne organizaciju tako da efekti socijalnog kapitala organizacije na njene različite upravljačke funkcije nisu dovoljno poznati tj. nisu dovoljno naučno istraženi. Drugo, upravljanje znanjem je za organizacije civilnog društva još uvek nedovoljno poznata menadžment disciplina (uprkos činjenici da one veliki deo (donatorskih) finansijskih sredstava odvajaju za izgradnju svojih kapaciteta/znanja) a socijalni kapital nedovoljno iskorišćen resurs (uprkos činjenici da organizacije civilnog društva danas isključivo mrežno posluju) a kojima se može značajno unapređivati kvalitet rada zbog čega je neophodno dubinski ispitivati uticaj svih elemenata, dimenzija i nivoa socijalnog kapitala na različite faze i zrelost upravljanja znanjem. Treće, organizacije civilnog društva pripadaju grupi projektno orijentisanih organizacija koje posluju sa ograničenim resursima a stalno prisustvo u zemljama u razvoju i neophodnost da ponude brza i održiva rešenja zahtevaju od ovih organizacija da efikasnije uspostavljaju veze unutar i izvan svojih organizacija i koriste ih u svrhu stvaranja, pristupanja, deljenja i korišćenja znanja koje im je neophodno za projekte koje sprovode. Konačno, slična istraživanja na organizacijama civilnog društva nisu rađena i ovo doktorsko istraživanje u tom smislu predstavlja šansu da se naučno-istraživački korpus širi kako naučno u smislu dubinskog istraživanja socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem tako i stručno u smislu da nalazi takvih istraživanja fokusirano targetiraju neprofitni sektor (za razliku od poslovnog koji je do sada najčešće ispitivani sektor) a koji će od tih nalaza imati i praktične koristi.

Civilno ili građansko društvo je koncept koji se u najširem smislu tumači kao zajednica pojedinaca i grupa građana kojima je jedini interes da unaprede društvo u kom žive. Najčešći principi na koje se akteri civilnog društva pozivaju utemeljeni su u

vrednostima na kojima počivaju demokratija, pluralizam, vladavina prava, ljudska prava i sl. Najčešći termini koji su asocirani sa civilnim društvom su: organizacije civilnog društva, nevladine organizacije, neprofitne organizacije, udruženja građana. Ipak, treba spomenuti da u građanskom društvu aktivnu ulogu imaju i političke, religiozne i sindikalne organizacije.

Evropska komisija (EK) napominje da „OCD okupljaju glavne strukture organizovanog društva izvan vlade i javne administracije, koje su nezavisne od države, čiji rad rezultira inicijativama usmerenim na socijalne promene i koje su aktivne u različitim oblastima poput smanjenja siromaštva, ljudskih prava, očuvanja životne sredine, itd.“ Kao primeri se spominju nevladine organizacije, lokalne organizacije, kooperative, sindikati, strukovna udruženja, univerziteti, mediji i nezavisne fondacije (European Commission, 2017). Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše civilno društvo kao „mnoštvo asocijacija oko kojih se društvo dobrovoljno organizuje i koje predstavlja široku lepezu interesa i veza. OCD su sve izvan-tržišne i izvan-državne organizacije u okviru kojih ljudi sebe organizuju kako bi zajedno ostvarivali interese koji su od javnog interesa“. Kao primeri se spominju organizacije lokalne zajednice, ekološke grupe, grupe za ženska prava, udruženja farmera, religiozne grupe, sindikate, kooperative, strukovna udruženja, privredne komore, nezavisne istraživačke institute i neprofitne medije (OECD, 2017). Centar za civilno društvo Londonske ekonomske škole (LSE) definiše građansko društvo kao „sferu "neprisilne kolektivne akcije" oko zajedničkih interesa, svrha i vrednosti, a čije su institucionalne forme različite od države, porodice i tržišta“. Kao primeri se, uz nevladine organizacije, spominju i sindikati, dobrotvorne organizacije, mesne organizacije, grupe za samopomoć, društveni pokreti i sl. (LSE, 2017). Definicija CIVICUSa objašnjava građansko društvo kao „arenu izvan porodice, države i tržišta koju stvaraju pojedinci i kolektivne akcije, organizacije i institucije kako bi unapredile zajednički interes“. Radi se o OCD u svim svojim formama uključujući nevladine organizacije, neformalne grupe, sindikate, religiozne organizacije, organizacije koje vrše javna ovlašćenja (npr. organizacije Crvenog krsta, Auto-moto savez, udruženja lovaca, itd.), pojedinačne aktiviste, umetnike i pisce i branioce ljudskih prava onda kada deluju u javnoj sferi u cilju odbrane prava za dostojanstveniji i kvalitetniji život (CIVICUS, 2017).

Nevladin sektor je osma ekonomija u svetu koja vredi 1 bilion američkih dolara godišnje, upošljava više od 19 miliona plaćenih radnika i nebrojen broj volontera i upravlja milijardama američkih dolara godišnje i to kroz razvojne projekte (Root Change, 2013). Ne postoji tačan podatak o tome koliki broj OCD postoji u svetu i Evropi. Razlog tome leži u činjenici da ne postoji konzistentnost u upotrebi termina (OCD, NVO, NPO, UG) niti postoje nacionalni registri koji vode statistiku o formalnom i neformalnom broju OCD kao takvim već se do njihovog broja dolazi najčešće kroz nacionalni registar udruženje građana i/ili registre političkih partija, sindikata, sportskih udruženja, crkvenih i verskih zajednica, fondacija i zadužbina čiji se rad takođe tumači privatnim i neprofitnim ali čiji se nastanak i delovanje definišu posebnim zakonima. Pretraživanje podataka o OCD je otežano činjenicom da su nacionalne statistike država nepristupačne, da Eurostat kao zvanični Biro za statistiku EU, ne poseduje podatke o broju registrovanih OCD (ali ima detaljne podatke o iznosu finansijskih sredstava koje se godišnje distribuiraju neprofitnim organizacijama za realizaciju humanitarnih i razvojnih projekata) dok brojne međunarodne i širom sveta prisutne agencije poput UN, EK, WB, itd. poseduju podatke samo o onim OCD sa kojima direktno rade.

Procena je da danas u svetu ima oko 10 miliona OCD (IFP, 2017). Pretpostavka je da na tlu EU danas posluje oko 2 miliona OCD pri čemu ih je najviše u Nemačkoj, oko 600.000 (IFP, 2017) i Velikoj Britaniji, oko 500.000 (Mason, 2017). Međutim, veliki broj OCD analitičara skreće pažnju da broj aktivnih nije veći od 20% kao i da ovaj broj aktivnih u sebi sadrži najraznorodnije tipove organizacija (u smislu veličine i ciljeva delovanja). Kada je u pitanju broj OCD koji su fokus ovog istraživanja, na teritoriji EU (28), postoji *28 nacionalnih platformi koje okupljaju oko 2.000 EU OCD* (CONCORD, 2017) i *47 tematskih mreža koje okupljaju oko 2.800 EU i izvan EU OCD* (Social Platform, 2017) koje sprovode projekte humanitarne pomoći i razvojne saradnje u cilju unapređenju kvaliteta života ljudi koji su na društvenoj margini (mladi, deca, stari, žene, osobe sa invaliditetom, etničke-verske-seksualne manjine, itd.) i/ili unapređenju onih segmenata društva poput ekologije, kulture, obrazovanja, preduzetništva, političke participacije, slobode medija, itd. kojima se indirektno unapređuje kvalitet života svih građana/ki. Ove OCD sprovode svoje projekte u preko 200 zemalja u razvoju (Zapadni Balkan takođe) u kojima živi preko 200 miliona ljudi i to najčešće u partnerstvima sa lokalnim OCD. Na teritoriji Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna

Gora, Kosovo*¹, Severna Makedonija i Srbija) je ukupno registrovano oko 59.000 OCD od čega je aktivno oko 20% tj. oko 12.000 OCD (Sterland & Rizova, 2010). S obzirom na činjenicu da veliki udeo u ukupnom broju aktivnih OCD čine sportske, kulturne, verske, strukovne, ribolovačke i tradicionalne opštinske organizacije osoba sa invaliditetom, slobodna procena je da najviše do 10% od ukupno aktivnih OCD, tj. oko 1.000 OCD, čine one organizacije koje aktivno sprovode projekte humanitarne pomoći i razvojne saradnje u cilju unapređenju kvaliteta života ljudi koji su na društvenoj margini (mladi, deca, stari, žene, osobe sa invaliditetom, etničke-verske-seksualne manjine, itd.) i/ili unapređenju onih segmenata društva poput ekologije, kulture, preduzetništva, političke participacije, slobode medija, itd. kojima se indirektno unapređuje kvalitet života svih građana/ki. Ovaj broj približno odgovara broju OCD koji su u bazi Balkanske mreže za razvoj organizacija civilnog društva tj. BCSDN EMA servisa kroz koji se distribuiraju najnovije vesti vezano za razvoj civilnog društva na Balkanu i šire (BCSDN, 2017).

6.4.2. Ključne karakteristike uzorka

Istraživanje je obuhvatilo OCD:

- koje su registrovane kao neprofitna, nevladina i apolitična udruženja građana i/ili fondacije
- čiju bazu čine udruženi građani koji sprovode projekte humanitarne i razvojne podrške namenjene:
 - a. unapređenju kvaliteta života ljudi koji su na društvenoj margini (mladi, deca, stari, žene, osobe sa invaliditetom, etničke-verske-seksualne manjine, itd.); i/ili
 - b. unapređenju onih segmenata društva poput ekologije, kulture, preduzetništva, političke participacije, slobode medija, itd. kojima se indirektno unapređuje kvalitet života svih građana/ki.
- koje su registrovane na teritoriji Evrope (EU + Zapadni Balkan)
- koje sprovode projekte lokalnog, nacionalnog i međunarodnog karaktera u partnerstvima sa različitim akterima iz neprofitnog, javnog i profitnog sektora.

¹U skladu sa rezolucijom UN 1244

Radi se o OCD koje su po svojoj prirodi aktivni učesnici izuzetno dinamičnih društveno-ekonomskih procesa i partneri državnim i nedržavnim akterima jer su prirodna spona između najrazličitijih donosioca politika/odluka i krajnjih korisnika tj. najrazličitijih grupa građana/ki. Zbog svoje mrežne, lokalne i međunarodne prirode prirode poslovanja ove OCD imaju šansu da pristupaju različitim znanjima, da ista inoviraju, podele i upotrebe. Ipak, nije dovoljno poznato koliko su one zaista uspešne u tome tj. koliko efikasno upravljaju znanjem preko svog socijalnog/mrežnog kapitala te koliki je stepen zrelosti njihovog upravljanja znanjem.

Ukupna populacija istraživanja je **5.000** OCD (4.000 EU + 1.000 ZB). Ovaj broj je utvrđen na sledeći način.

EVROPSKA UNIJA			
OCD koje sprovode projekte humanitarne pomoći i razvojne podrške			
<i>Zemlja EU</i>	<i>Broj OCD članica po nacionalnoj platformi</i>	<i>Zemlja EU</i>	<i>Broj OCD članica po nacionalnoj platformi</i>
Austrija	39	Italija	50
Belgija	76+60+90	Letonija	107
Bugarska	23	Litvanija	20
Hrvatska	31	Luksemburg	81+20+3
Kipar	21	Malta	29
Češka	30	Holandija	120
Danska	78	Poljska	54
Estonija	33	Portugalija	61
Finska	40	Rumunija	33
Francuska	150	Slovačka	31
Nemačka	120	Slovenija	19
Grčka	16	Španija	76
Mađarska	14	Švedska	61
Irska	18	VB	400
Oko 2.000 (CONCORD, 2017)			
OCD koje sprovode projekte humanitarne pomoći i razvojne podrške sa posebnim fokusom na ranjive društvene grupe			
<i>Mreža EU</i>	<i>Broj OCD članica mreža</i>		
47 tematskih mreža	oko 2.800 – 30% (oko 800) koje se nalaze u regionima izvan EU = Oko 2.000 (Social Platform, 2017)		
UKUPNO EU	Oko 4.000		
ZAPADNI BALKAN			

OCD registrovane za najrazličitije oblasti delovanja	
Albanija	3.094 - aktivno oko 400
Bosna i Hercegovina	12.000 - aktivno oko 6.600
Crna Gora	5.459 - aktivno oko 800
Kosovo	5.000 - aktivno oko 500
Makedonija	9.000 - aktivno oko 2.000
Srbija	25.000 - aktivno oko 2.000
UKUPNO ZB	59.553 - aktivno oko 12.300. (Sterland & Rizova, 2010) Fokusirano na projekte humanitarne i razvojne podrške sa fokusom na ranjive društvene grupe do 10% tj. oko 1.000.

Kada je u pitanju snaga studije, procenjeni broj organizacija u zemljama iz EU i Zapadnog Balkana iznosi ukupno 5.000. Sa prihvatljivim intervalom pouzdanosti od 4% i stepenom pouzdanosti od 95%, β -,80 (verovatnoća greške prvog tipa 0,05, a snaga studije 0,80), odgovarajući broj organizacija bi bio oko 300. Veličina uzorka izračunata je pomoću *Power and Sample Size Calculator* softverskog paketa.

Kao primarni kanal koji se koristio u svrhu pristupanja OCD na teritoriji EU i ZB jesu:

1. CONCORD (Evropska Konfederacija humanitarnih i razvojnih OCD) koja okuplja 28 nacionalnih asocijacija sa oko 2.000 OCD koje rade u preko 200 država u razvoju.
2. SOCIAL PLATFORM (Evropska Platforma socijalno orijentisanih mreža EU) koja okuplja 47 tematske mreže sa oko 2.000 OCD koje rade direktno sa najugroženijim društvenim grupama u EU i izvan EU.
3. BCSDN (Balkanska mreža za razvoj civilnog društva) i
4. TACSO (Mreža tehničke podrške razvoju kapaciteta OCD na ZB)

Kao sekundarni kanal su se koristili lični kontakti, kontakti donatorskih organizacija, članica evropskih mreža i nacionalnih mreža OCD.

6.5. Varijable koje se mere u istraživanju

U istraživanju su merene tri vrste varijabli:

- Nezavisne, koje pripadaju korpusu socijalnog kapitala organizacije
- Zavisne, koje pripadaju korpusu (zrelosti i kvaliteta) upravljanja znanjem
- Kontrolne, koje pripadaju korpusu demografskih karakteristika organizacija

NEZAVISNE VRIJABLE	
Strukturalna dimenzija socijalnog kapitala	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Broj veza	<ul style="list-style-type: none"> Ukupni broj aktivnih veza koje organizacija ostvaruje kroz najrazličitije saradnje sa akterima iz javnog, neprofitnog i poslovnog sektora
Otvorenost mreže	<ul style="list-style-type: none"> Broj veza koje organizacija ostvaruje kroz formalne, neformalne i polu-formalne kontakte
Zatvorenost mreže	<ul style="list-style-type: none"> Broj veza koje organizacija ostvaruje direktno sa pojedincima, institucijama
Mrežna pozicija	<ul style="list-style-type: none"> Stepen centralnosti u odnosu na druge članice mreže koja je posledica liderske pozicije u a) sektoru i b) mrežnom projektu
Strukturalna ekvivalentnost	<ul style="list-style-type: none"> Sličnost aktera u mreži po načinu upravljanja, vođenja, administriranja
Relaciona dimenzija socijalnog kapitala	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Poverenje	<ul style="list-style-type: none"> Stepen poverenja koje pokazuju pojedinci, timovi, članice mreže
Jačina veza	<ul style="list-style-type: none"> Stepen a) intenziteta i b) dužine trajanja komunikacije između pojedinaca, timova i mrežnih članica
Bliskost aktera	<ul style="list-style-type: none"> Stepen bliskosti saradnje koji se javlja između pojedinaca, timova i mrežnih članica
Poštovanje	<ul style="list-style-type: none"> Stepen poštovanja koje pokazuju pojedinci, timovi, članice mreže
Reciprocitet	<ul style="list-style-type: none"> Stepen međusobne razmene resursa koju pokazuju pojedinci, timovi, članice mreže
Norme i sankcije	<ul style="list-style-type: none"> Obim a) posla koji moraju da ispune i b) penala koji usled neispunjavanja predviđenih poslova snose pojedinci, timovi, članice mreže
Obaveze i očekivanja	<ul style="list-style-type: none"> Stepen jasnosti u definisanju a) obaveza koje treba da ispune i b) očekivanja po izvršenim obavezama pojedinaca, timova i mrežnih članica

Kognitivna dimenzija socijalnog kapitala	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Zajednička vizija	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem u kom dugoročno stremljenje organizacije prepoznaju pojedinci, timovi i mrežne članice
Zajednički misija i ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem u kom svrhu postojanja organizacije i načine kako da ona bude postignuta dele pojedinci, timovi i mrežne članice pojedinci
Zajednička vrednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem u kom organizacione vrednosti poput posvećenosti, timskog duha, solidarnosti, etičnosti, kulture dijaloga, tolerantnosti, itd., dele pojedinci, timovi i mrežne članice
Zajednički narativ	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem u kom sistem komunikacije olakšava svakodnevni rad pojedinaca, timova i mrežnih članica
Nodusna dimenzija socijalnog kapitala	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Raznolikost mrežnih kontakta	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem geografskih razlika između pojedinaca, timova i mrežnih članica
Moć	<ul style="list-style-type: none"> • Obim a) resursa (materijalni/nematerijalni), b) nivo uticaja i c) postignutih rezultata koje poseduju pojedinci, timovi i mrežne članica
Kapacitet za prijem i prenos znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem sposobnosti da se znanje prihvati i prenese dalje od strane pojedinaca, timova i mrežnih članica
Dubina znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem posedovanja neophodnog predznanja pojedinaca, timova i mrežnih članica
ZAVISNE VARIJABLE	
Stvaranje znanja	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Inoviranje znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija inovira svoje znanje tako što pristupa, kombinuje i razmenjuje svoje znanje sa znanjima drugih pojedinaca, grupa i mreža
Prikupljanje znanja	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Pronalazak znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija uspeva da dođe do nedostajućeg znanja • Najčešće korišćeni mehanizmi koje organizacija koristi da bi došla do znanja: <ul style="list-style-type: none"> a) preporučavanje, b) radna praksa, c) sastanci, d) konferencije, e) trening, f) mentoring, g) konsultacije sa korisnicima, h) konsultacije sa partnerima, i) konsultacije sa ekspertima, k)

	formalne specijalizacije, l) savetovanje kroz socijalne mreže
Transformacija znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija uspeva da transformiše iskustveno u konkretno znanje • Najčešći mehanizmi koje organizacija koristi da bi transformisala iskustveno u konkretno znanje: <ul style="list-style-type: none"> a) zapisnik, b) baza podataka, c) priručnik, d) pisana procedura, e) patent
Deljenje znanja	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Razmena tacitnog znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija razmenjuje iskustva kroz socijalne ili saradničke procese • Najčešće korišćeni mehanizmi koje organizacija koristi da bi razmenila iskustva: <ul style="list-style-type: none"> a) prepričavanje, b) radna praksa, c) sastanci, d) konferencije, e) trening, f) mentoring, g) konsultacije sa korisnicima, h) konsultacije sa partnerima, i) konsultacije sa ekspertima, k) formalne specijalizacije, l) savetovanje kroz socijalne mreže
Prenos eksplicitnog znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom se u organizaciji prenosi konkretno znanje sa jednog izvora na drugi izvor • Najčešći mehanizmi koje organizacija koristi da bi prenela konkretno znanje: <ul style="list-style-type: none"> a) zapisnik, b) baza podataka, c) priručnik, d) pisana procedura, e) patent
Korišćenje znanja	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Upotreba tacitnog i eksplicitnog znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom se u organizaciji upotrebljavaju informacioni alati za prikupljanje podataka o: a) izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima; b) o pojedincima i institucijama od značaja za rad • Obim u kom se u organizaciji upotrebljavaju informacione alati za potporu radu (npr. kalendari, video-konferencijski sistemi i alati za komunikaciju) • Obim u kom organizacija upotrebom IT rešenja uspeva da spreči gubitak znanja • Step en lakoće upotrebe znanja
Zrelost upravljanja znanjem	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>

Značaj znanja za organizaciju	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija prepoznaje znanje i intelektualni kapital kao svoju najznačajniju karakteristiku
Investicije u razvoj znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom organizacija ulaže finansijska sredstva u sticanje informacija i razvoj znanja u predmetnoj oblasti rada
Količina postojećeg znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom je količina znanja i informacija dostupna kroz organizacijski sistem i ispunjava sve potrebe u radu
Dostupnost postojećeg znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom su organizacijsko znanje i informacije na raspolaganju svim zaposlenima.
Pristup postojećem znanju	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom je pristup stručnom znanju u okviru organizacije lak i brz
Ulaganje u održavanje znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Obim u kom zaposleni ulažu vreme i trud u proces razvoja i održavanja znanja
Kvalitet upravljanja znanjem	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Kvalitet znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Stepem u kom je znanjem u organizaciji kvalitetno (korisno)
KONTROLNE VARIJABLE	
<i>Varijabla</i>	<i>Indikator</i>
Nivo sa kog se popunjava anketa	<ul style="list-style-type: none"> • a) top menadžment, b) srednji menadžment, c) niži menadžment
Veličina organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • Broj stalno zaposlenih ljudi i povremeno zaposlenih (po ugovoru o delu, volonteri) • Godišnji obrt sredstava: do 50.000 EUR, 50.000 – 100.000 EUR, 100.000 – 250.000, 250.000 – 500.000 EUR, preko 500.000 EUR • Broj godišnje odobrenih projektnih inicijativa: do 5, 6-10, 11-20, preko 20
Lokacija organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • 28 država EU (Austrija, Francuska, Italija, Španija, Grčka, Malta, Bugarska, Rumunija, Nemačka, Belgija, Holandija, Mađarska, Estonija, Luksemburg, Danska, Finska, Irska, Hrvatska, Kipar, Češka, Slovačka, Litvanija, Letonija, Portugalija, Poljska, Švedska, UK, Italija) • 6 država Zapadnog Balkana (Albanija, Srbija, Kosovo*, BiH, Severna Makedonija, Crna Gora)
Oblast delovanja	<ul style="list-style-type: none"> • 12 oblasti delovanja prema Međunarodnoj klasifikaciji delatnosti za neprofitne institucije (ICNPO): kultura i rekreacija, obrazovanje i istraživanje, zdravlje, socijalne usluge, ekologija, razvoj i stanovanje, pravo,

	zagovaranje i politike, filantropija i volonterizam, međunarodni razvoj, religija, poslovna udruženja i sindikati, ostalo
Tip delovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Registracija: a) formalno tj. registrovani u skladu sa važećim zakonom i b) neformalno tj. neregistrovani u skladu sa važećim zakonom • Upravljanje: a) formalno definisana upravljačka struktura, b) neformalno definisana upravljačka struktura, c) bez ikakve upravljačke strukture • Finansiranje: a) članarine, b) privatne donacije, c) prodaja usluga i dobara, d) grantovi međunarodnih institucija, e) grantovi državnih institucija.
Dužina delovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Broj godina poslovanja od datuma početka rada

Gore opisane nezavisne i zavisne varijable su definisane u skladu sa nalazima iz literature. Konsultovana su sva naučna istraživanja do sada iz oblasti socijalnog kapitala i upravljanja znanjem i na osnovu nalaza tih radova je konstruisana većina varijabli za ovo doktorsko istraživanje. Varijable poput poštovanja, moći bazirane na rezultatima i moći bazirane na ostvarenom uticaju su dodatno ubačene jer je desk istraživanje organizacija civilnog društva i specifičnosti poslovanja neprofitne industrije pokazalo da su ovo elementi od velikog značaja za poslovanje OCD a što će i rezultati ankete pokazati kao tačnim. Stoga se ovi elementi mogu smatrati dodatnom vrednosti ovog dokorskog istraživanja. U Tabeli 8 je prikazana lista varijabli na osnovu kojih je kreiran upitnik i njihova veza za literaturom.

Tabela 8. Lista varijabli i njihova veza za literaturom.

NEZAVISNE VRIJABLE	
Strukturalna dimenzija socijalnog kapitala	
<i>Varijabla</i>	<i>Literatura</i>
Broj veza	Granovetter, 1973; Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979; Bridges & Villemez, 1986; Bourdieu 1986; Burt, 1987; Coleman, 1990; Burt, 1992; Putnam, 1993; Wasserman & Faust, 1994; Guler, Guillen, & Macpherson, 2002; Bothner, 2003; Gibbons, 2004.
Otvorenost mreže	
Zatvorenost mreže	
Mrežna pozicija	
Strukturalna ekvivalentnost	
Relacionalna dimenzija socijalnog kapitala	
Poverenje	

Jačina veza	Marsden & Campbell, 1984; Coleman, 1988; Burt, 1992; Granovetter, 1992; Putnam, 1993; Fukuyama, 1995; Cohen & Prusak, 2001; Putnam, 2000; Briggs, 2004; Singh, 2005; Pinho, Armenio & Pina e Cuna, 2012
Bliskost aktera	
<i>Poštovanje</i>	
Reciprocitet	
Norme i sankcije	
Obaveze i očekivanja	
Kognitivna dimenzija socijalnog kapitala	
Zajednička vizija	Orr, 1990; Tsai & Ghoshal, 1998
Zajednički misija i ciljevi	
Zajednička vrednosti	
Zajednički narativ	
Nodusna dimenzija socijalnog kapitala	
Raznolikost mrežnih kontakta	Ibarra, 1993; Almeida & Phene, 2004; Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009; Rothaermel & Alexandre, 2009; Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012.
Moć (resursi, <i>rezultati, uticaj</i>)	
Kapacitet za prijem i prenos znanja	
Dubina znanja	
ZAVISNE VARIJABLE	
Upravljanje znanjem (stvaranje, prikupljanje, deljenje, korišćenje)	
Inoviranje znanja	Polanyi, 1962; Boisot, 1987; Wiig, 1993; McElroy, 1993; Hedlund&Nonaka, 1993; Nonaka, 1994; Meyer & Zack 1996; Scarborough, 1996; Edvinsson, 1997; Jordan & Jones, 1997; Kruizing, Heijst i Spek, 1997; Bukowitz & Williams, 2000; Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010; Sawyer, Evans & Bosua, 2014; Rathi & Given, 2017.
Pronalazak znanja	
Transformacija znanja	
Razmena tacitnog znanja	
Prenos eksplicitnog znanja	
Upotreba tacitnog i eksplicitnog znanja	
Zrelost upravljanja znanjem	
Značaj znanja za organizaciju	Rumizen, 2002; Moffett, McAdam, & Parkinson, 2003; Lee & Choi, 2003; Dalkir, 2005; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; Harris, 2006; Robinson i dr., 2006; Marques & Simon, 2006; Sherif, Hoffman, & Thomas, 2006; Wickramasinghe & von Lubitz, 2007; Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger, 2008; Bosilj Vukšić, Milanović, & Gombašek, 2010.
Investicije u razvoj znanja	
Količina postojećeg znanja	
Dostupnost postojećeg znanja	
Pristup postojećem znanju	
Ulaganje u održavanje znanja	
Kvalitet upravljanja znanjem	
Kvalitet znanja	Durcikova & Gray, 2009.

6.6. Metode i instrumenti istraživanja

Da bi se realizovalo istraživanje, korišćene su sledeće metode:

1. **Metoda prikupljanja podataka** o socijalnom kapitalu i upravljanju znanjem, međusobnim vezama i uticajima, kroz:
 - a) teoretski pregled literature kao prethodnice empirijskog istraživanja
 - b) desk analizu, anketu i dubinske intervju
- **Desk analiza** se odnosi na prikupljanje, tumačenje i analizu raspoložive dokumentacije OCD poput statuta, registracija, godišnjih izveštaja o radu, godišnjih finansijskih izveštaja, projekata, izveštaja o organizacionim kapacitetima i potrebama za razvoj, itd.

Dokumentaciji se pristupalo najčešće putem vebajtova organizacija ili upitom nakon kog su organizacije slale svoju raspoloživu dokumentaciju. Kada su u pitanju EU OCD, u većini slučajeva je bilo moguće pristupiti željenoj dokumentaciji preko vebajta organizacije dok to nije bio slučaj sa ZB OCD koju je bilo neophodno direktno kontaktirati i zamoliti za dokumentaciju i to na osnovu ličnog poznanstva i prethodne saradnje. Na osnovu desk analize je bilo moguće: a) doneti određene zaključke vezano za postavljene hipoteze istraživanja i jasnije konstruisanje upitnika koji će se koristiti u anketi, i b) pouzdanije interpretirati dobijene rezultate istraživanja jer je desk analiza pored ankete i intervju bila treća metoda kojom je omogućena trijagulacija nalaza te izneti ukrštena tumačenja u diskusiji.

- **Anketa** je empirijski deo istraživanja i njen cilj je bio da proveri teoretske zaključke i utvrdi sve zakonitosti kojima će se teoretski zaključci potvrditi ili osporiti.

Ključni instrument koji je korišćen za anketu je upitnik. Upitnik se sastoji od pitanja kojima su obuhvaćene kontrolne, zavisne i nezavisne varijable tj. varijable socijalnog kapitala i zrelosti i faza upravljanja znanjem te svi organizacijski nivoi (interpersonalni, intraorganizacioni, interorganizacioni). S obzirom da nije bilo moguće pristupiti nekoj formi upitnika koja bi odgovarala istraživačkim ciljevima i uzorku ovog doktorskog istraživanja, upitnik je samostalno kreiran na osnovu teoretskih nalaza iz literature i

dugogodišnjeg iskustva rada istraživačice u neprofitnom sektoru te tako predstavlja dodatnu vrednost ovog istraživanja. Upitnik je baziran na Likertovoj skali (1-5). Upitnik je bio testiran od strane 10 OCD pre nego je prosleđen ukupnom uzorku kako bi se pravovremeno utvrdili i otklonili svi nedostaci koji mogu umanjiti kvalitet dobijenih informacija. Od ukupno 121 pitanja inicijalno planiranih upitnikom, 15 pitanja je izbačeno nakon test faze jer su ispitanici ta pitanja tretirali kao diskriminaciona (integritet, konkurentnost, formalnost u komunikaciji, kulturne razlike, rodne razlike, karakterne razlike, inovacione razlike, itd.), opoziciona (broj indirektnih veza u odnosu na broj direktnih) ili pak višesmislena zbog čega je konzistentnost u odgovorima bila dovedena u rizik (sposobnost, posvećenost, zvanični jezik, itd.). Nakon što je testiran, pročišćen i korigovan upitnik je finalizovan prvo na srpskom jeziku a zatim preveden na engleski jer je popunjavanje upitnika bilo samo na engleskom jeziku s obzirom na činjenicu da je istraživanje bilo međunarodnog karaktera (EU i Zapadni Balkan) i trebalo je osigurati konzistentnost tj. ujednačen jezički pristup u postavljanju i razumevanju pitanja. Popunjavanje upitnika je bilo elektronsko i za te potrebe je bio zakupljen servis "SoGoSurvey" kojem je bilo moguće pristupiti sa svih elektronskih uređaja (kompjuter, laptop, notebook, i-pad, mobilni telefon) a i sa kojeg je kasnije bilo moguće eksportovati sve podatke u softverski program za obradu i analizu rezultata. Popunjavanje upitnika je trajalo u proseku 45 minuta. U prilogu I doktorske teze se nalaze upitnik na srpskom i engleskom jeziku. U prilogu II doktorske teze je lista varijabli i njihova veza za literaturom, a na osnovu kojih je upitnik razvijan.

Što se tiče **statističke obrade podataka dobijenih anketom** u radu se koriste mere deskriptivne statistike (mere centralne tendencije i procenti). Za utvrđivanje značajnosti razlika između kontinuiranih varijabli korišćeni su t-test za nezavisne uzorke, ANOVA ili Man-Vitnijev i Kraskal-Volisov test. Za utvrđivanje značajnosti razlika između kategorijskih varijabli korišćen je hi-kvadrat test. Za utvrđivanje povezanosti ispitivanih varijabli korišćeni su Pirsonov ili Spirmanov koeficijent korelacije a za ispitivanje potencijalnog uticaja prediktorskih varijabli na kriterijumsku korišćena je multivarijantna logistička regresija. Analize su sprovedene u programu PASW verzija 20.

- **Dubinski intervjui** su bili treći deo empirijskog istraživanja i cilj ove metode je bio da produbi činjenična znanja dobijena anketom i desk analizom kao i da razjasni eventualna pitanja koje se otvorila nakon ankete.

Dubinski intervjui su organizovani sa 10 OCD koji su bili deo ankete a koji pripadaju različitim sektorima (filantropija, ekologija, mladi, žene, ekonomski razvoj, međunarodni razvoj, održivi razvoj, mediji, stari i bezbednost) i geografskim regionima (5 EU i 5 ZB) kako bi se obezbedila raznovrsnost informacija. Intervjui su biti organizovani putem Skype-a i trajali su u proseku 1 sat. Intervjui su vođeni sa predstavnicima OCD koji imaju višegodišnjeg iskustva u strateškom menadžmentu i organizacionom razvoju OCD i kojima su teme upravljanja znanjem i socijalnog kapitala dovoljno poznate iz iskustva da o njima mogu razgovarati. Pitanja koja su postavljana tokom intervjua su bila polustrukturirana i obrađivala su interni socijalni kapital, eksterni socijalni kapital, upravljanje znanjem i zrelost upravljanja znanjem. Specifični cilj intervjua je bio dobiti dodatne informacije o tome: a) koliko OCD prepoznaju svoj socijalni kapital, koliko ga i zašta koriste te koje su najznačajnije prepreke primećene do sada; b) da li i na koji način OCD upravljaju znanjem u svojoj organizaciji, o kom znanju se radi, po čemu se razlikuju one OCD kod kojih je zrelost upravljanja znanjem veća od onih OCD čija je zrelost upravljanja znanjem manja, šta su ključni preduslovi da OCD efikasno upravljaju znanjem u organizaciji i c) koliko se EU OCD razlikuju od ZB OCD po ovim pitanjima. Nalazi dubinskih intervjua su korišćeni za interpretaciju i diskusiju rezultata dobijenih anketom.

2. **Metoda analize podataka** prikupljenih literaturom, anketom i intervjuiima, kroz:
 - a) Analizu sadržaja i strukture kojom se analizirao sadržaj i struktura socijalnog kapitala i upravljanja znanjem;
 - b) Funkcionalnu analizu kojom se utvrđivala međuzavisnost elemenata socijalnog kapitala i upravljanja znanjem;
 - c) Komparativnu analizu kojom su se uporedno prikazivali postojeći pristupi i modeli upravljanja znanjem, njihove karakteristike i funkcionalnosti.
 - d) Korelacionu analizu kojom se utvrđivala veza između različitih nivoa i dimenzija socijalnog kapitala;
 - e) Regresionu analizu kojom se utvrđivao nivo uticaja različitih nivoa i dimenzija socijalnog kapitala na različite faze upravljanja znanjem.

3. **Metoda sinteze podataka** kroz analizu postojećih modela i predlog sopstvenog modela upravljanja znanjem baziranog na socijalnom kapitalu sintezom elemenata postojećih rešenja.
4. **Metoda indukcije** kojom je obezbeđeno opšte saznanje na osnovu saznanja posebnih i pojedinačnih slučajeva.
5. **Metoda dedukcije** kojom je obezbeđeno saznanje, zaključivanje i prognoziranje o posebnim i pojedinačnim slučajevima na osnovu opšteg saznanja.
6. **Metoda apstrakcije** kojom su apstrahovane mogućnosti za primenu različitih pristupa za upravljanje znanjem preko socijalnog kapitala organizacije.
7. **Metoda konkretizacije** kojom se na osnovu apstrahovanja mogućnosti primene različitih pristupa za upravljanje znanjem preko socijalnog kapitala organizacije, izveo konkretan i primenljiv koncept.

6.7. Očekivani doprinosi istraživanja

U naučnom smislu, osnovni očekivani doprinos istraživanja je da na osnovu detaljnog pregleda proučavane oblasti socijalnog kapitala u funkciji upravljanja znanjem i prikazanih komparativnih pristupa primenjenih modela, sa istaknutim prednostima i nedostacima uz ukazivanje na moguća unapređenja, predloži novi metodološki koncept koji će omogućiti sveobuhvatno i komplementarno sagledavanje uticaja svih nivoa, formi, dimenzija i elemenata socijalnog kapitala na sve faze upravljanja znanjem te integraciju nalaza u strateške odluke rukovodstva radi efikasnijeg upravljanja znanjem u organizaciji.

U stručnom smislu, očekuje se da istraživanje omogući organizacijama da steknu uvid u značaj i način upravljanja znanjem preko svojih socijalnih resursa. Ovo je bitno za organizacije jer prirodna ukorenjenost znanja u socijalnim odnosima i strukturama ovih odnosa danas se smatra glavnim faktorom organizacione prednosti. Upravljanje znanjem bazirano na socijalnom kapitalu organizacije pomaže organizacijama da umanje svoje

transakcione troškove ekonomišući informacionim i koordinacionim troškovima kroz stvaranje, razmenu i korišćenje resursa koji su trajni, kojima se ne može trgovati i koji se ne mogu ponavljati poput tacitnog individualnog i grupnog znanja, uzajamne povezanosti i socijalne kompleksnosti. Zato se danas i razlike između organizacija sve više prikazuju razlikama u kapacitetima da stvaraju i koriste svoj socijalni kapital u funkciji upravljanja znanjem. Ovo ukazuje na neophodnost da organizacije moraju sve više ulagati svoje napore u osnaživanje jakih ličnih i timskih odnosa, poverenja, normi, veza unutar i izvan svojih granica, u cilju stvaranja, prikupljanja, deljenja i korišćenja znanja.

U društvenom smislu, ovo istraživanje povezuje razvoj socijalnog kapitala i upravljanje znanjem sa razvojem organizacija ograničenih resursa koje posluju u državama koje karakterišu turbulentne društvene, ekonomske i političke promene. Utvrđeno je da indeks razvoja ljudskog kapitala utiče na efektivnost i održivost razvoja organizacije (Levinger & Bloom, 2011). Tako, organizaciona učinkovitost u zemljama sa nižom stopom indeksa razvoja ljudskih resursa češće je vođena stvaranjem i ulaganjem u socijalni i intelektualni kapital kroz veze koje organizacija stvara i koristi kroz sopstvenu mrežu ili pak sa drugima mrežama u njenom okruženju. Zato je od velikog značaja da organizacije ograničenih resursa spoznaju kako mogu postati visoko uticajne i učinkovite svrsishodnijom mobilizacijom svog socijalnog kapitala. Drugim rečima, pokazati organizacijama da njihovi poslovni rezultati mogu biti značajniji ukoliko su fokusiraniji na spoljašnje granice svoje organizacije nego na ono kako upravljaju svojim internim operacijama. Arhimed je govorio „dajte mi polugu dovoljno dugačku i sam ću moći da pomerim svet“. Ove organizacije upravo moraju da koriste snagu poluge kako bi kreirale svoju poslovnu a zatim i društvenu promenu. U fizici, veća sila je definisana kao mehanička prednost koja se koristi upotrebom poluge. U biznisu, ovo znači korišćenje proporcionalno male inicijalne finansijske investicije kako bi se dobio veći profit. Kod neprofitnih organizacija koncept poluge omogućava da se postignu veće društvene promene nego što njihova veličina ili struktura to mogu da obezbede. Dakle, socijalni kapital organizacija sa ograničenim resursima je njihova poluga za unapređivanje kvaliteta znanja koja im pomažu da postižu održive poslovne rezultate i tako aktivnije doprinose društveno-ekonomskim promenama.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

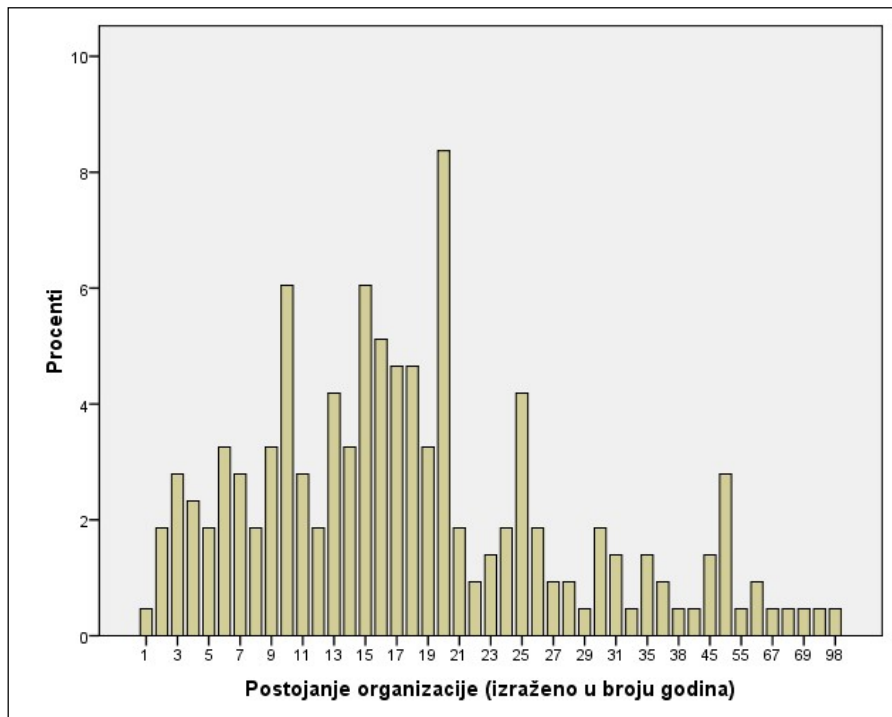
7.1. Karakteristike uzorka

U istraživanju je poziv za učestvovanje u anketi dobilo svih 5.000 OCD koje čine ukupnu populaciju istraživanja. Poziv je slat direktno na mreže koje okupljaju ove organizacije a zatim i direktno samim organizacijama. Anketi se odazvalo 245 OCD, što iznosi skoro 5% ukupne populacije, ali je ukupan broj istraženih tj. onih OCD koji su ušli u obradu podataka 215 jer su iz obrade isključene OCD koje su nepotpuno popunjavale upitnik ili se nalaze izvan geografskog regiona koji je obuhvaćen istraživanjem. Tokom ispitivanja, veliki broj ispitanika je bio jako zainteresovan za temu kao i kasnije razmenu rezultata istraživanja. Jedan broj anketiranih je čak davao i svoje sugestije na određene segmente upitnika izražavajući veliko zadovoljstvo da se tema upravljanja znanjem i socijalnog kapitala pokrenula u neprofitnoj industriji iz ugla organizacionog razvoja s obzirom na činjenicu da se ovoj temi jako dugo prilazilo iz ugla kapitala koji generiše lokalna zajednica. Primećen je i veći broj izazova među kojima su najčešći bili: spora reakcija mrežnih organizacija te u par slučajeva odluka da svojim članicama ne prosleđuju direktno poziv za učestvovanje u anketi već tu informaciju plasiraju kroz mesečne biltene što je dovelo do usporavanja procesa jer OCD nisu reagovala na biltene već tek na naknadne pozive koji su im direktno slati od strane istraživačice; nedovoljno poznavanje engleskog jezika OCD sa teritorije Zapadnog Balkana (ZB); i niži stepen zainteresovanost OCD iz EU usled „nedostatka ljudskih resursa koji bi odvojili svoje vreme da popune anketu, nedostatak znanja o predmetnoj temi, nedostatku vremena da se organizacija uopšte bavi učešćem u anketi, stava da je učestvovanje u anketama gubljenje vremena, odluke da se ne učestvuje u anketama koje se tematski ne bave ključnom temom organizacije“. Ovi izazovi se mogu smatrati ključnim limitirajućim faktorom istraživanja tj. razlogom zašto je učestvovao manji broj OCD od projektovanog (215 od planiranih 300 OCD).

U istraživanju je ispitano 215 predstavnika OCD koje posluju samostalno ali i kroz različite sektorske mrežne inicijative, i to 9,8% sa nižeg nivoa menadžmenta, 37,2% sa srednjeg nivoa menadžmenta i 53% sa višeg nivoa menadžmenta. Opisane organizacije se nalaze 60% u okviru EU (od toga najviše iz Belgije, njih 11, Grčke i

Hrvatske po 8, Nemačke i Italije po 7, itd.) dok je 40% sa teritorije Zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, Severna Makedonija, Kosovo*, Albanija, Bosna i Hercegovina).

Vreme postojanja organizacija, kako je prikazano na Grafiku 1, u uzorku se kreće od 1 godine do čak 98, pri čemu najveći broj organizacija posluje između 10 i 20 godina sa srednjom vrednošću $M=19,38$, $SD=14,277$, Medijana 17.



Grafik 1. Postojanje organizacija prema godinama poslovanja

Broj stalno zaposlenih ljudi u proseku iznosi $M=78,54$; $SD=351,694$, pri čemu pojedine organizacije imaju čak i do 4.000 stalno zaposlenih dok je broj ljudi angažovanih u neko drugom obliku (polu radno vreme, volonteri, konsultanti, itd.) u proseku iznosi $M=116,14$; $SD=537,819$, pri čemu pojedine organizacije imaju čak i do 5.000 ovako angažovanih ljudi.

Najveći broj organizacija ima formalno definisanu upravljačku strukturu (81,9%), dok 15,8% ima neformalnu upravljačku strukturu, a 2,3% nemaju nikakvu strukturu upravljanja.

Prema glavnom tipu aktivnosti koje obavljaju ispitivane organizacije, uzorak je imao sledeću raspodelu (prikazano u Tabeli 9):

Tabela 9. Glavni tip aktivnosti

	Frekvencija	Procenat
Kultura, mediji & obrazovanje	20	9,3
Životna sredina & zdravlje	26	12,1
Međunarodna saradnja i razvoj	44	20,5
Lokalni razvoj	36	16,7
Filantropija & humanitarni rad	21	9,8
Socijalne usluge & osetljive grupe	41	19,1
Civilno društvo & volonterizam	27	12,6
UKUPNO	215	100,0

Prema glavnim oblicima finansiranja, raspodela uzorka ima sledeći izgled (prikazano u Tabeli 10):

Tabela 10. Glavni oblici finansiranja

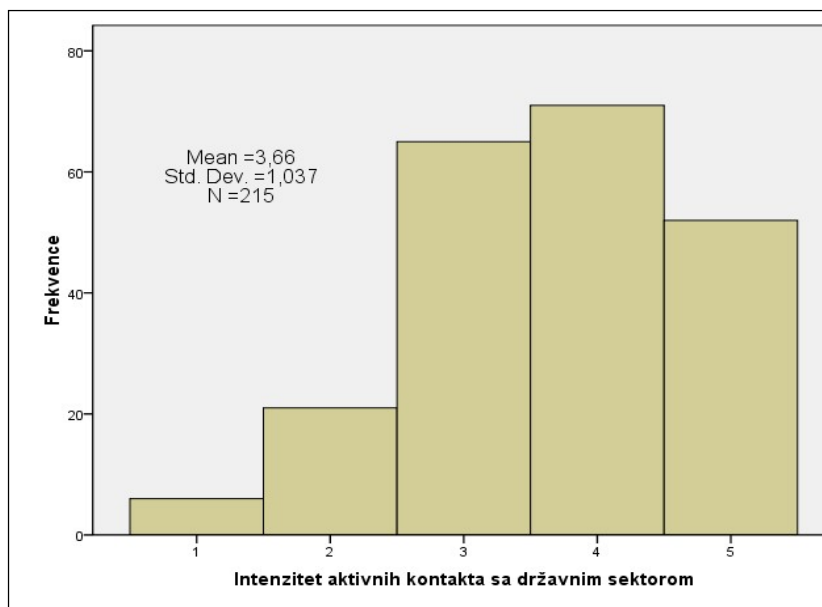
	Frekvencija	Procenat
1. Članarina, privatne donacije i usluge	24	11,2
2. Grantovi lokalnih i državnih institucija	66	30,7
3. Grantovi međunarodnih institucija	15	7,0
Mix 1 i 2	51	23,7
Mix 1 i 3	15	7,0
Mix 2 i 3	44	20,5

Ostale karakteristike ispitanih organizacija date su u Tabeli 11.

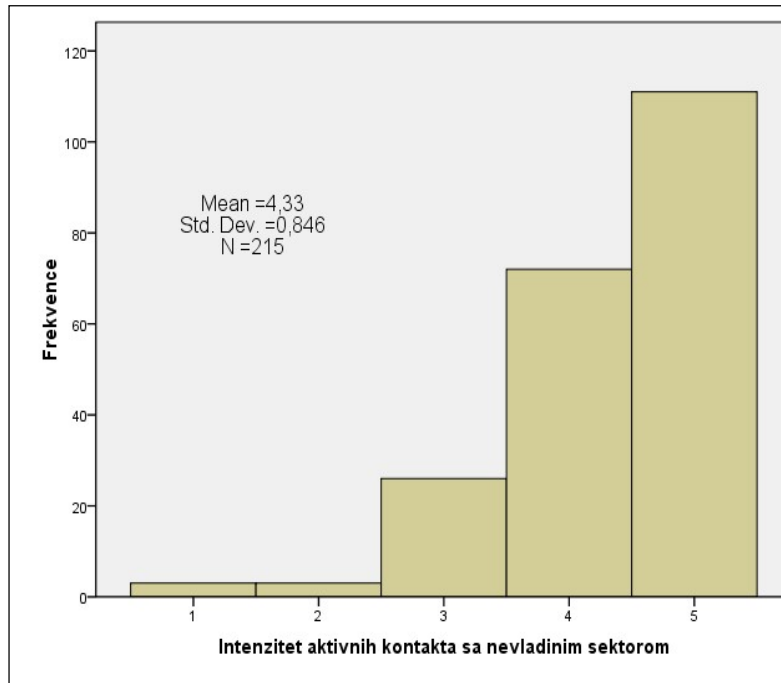
Tabela 11. Prosečni godišnji obrt organizacije i broj odobrenih projekata/grantova

Godišnji promet	Frekvencija	Procenat	Odobreni projekti/grantovi	Frekvencija	Procenat
<50.000 €	45	20,9	<5	80	37,2
50.000 – 100.000 €	30	14,0	6-10	60	27,9
100.000 – 250.000 €	40	18,6	11-20	38	17,7
250.000 – 500.000 €	32	14,9	>20	37	17,2
>500.000 €	68	31,6			

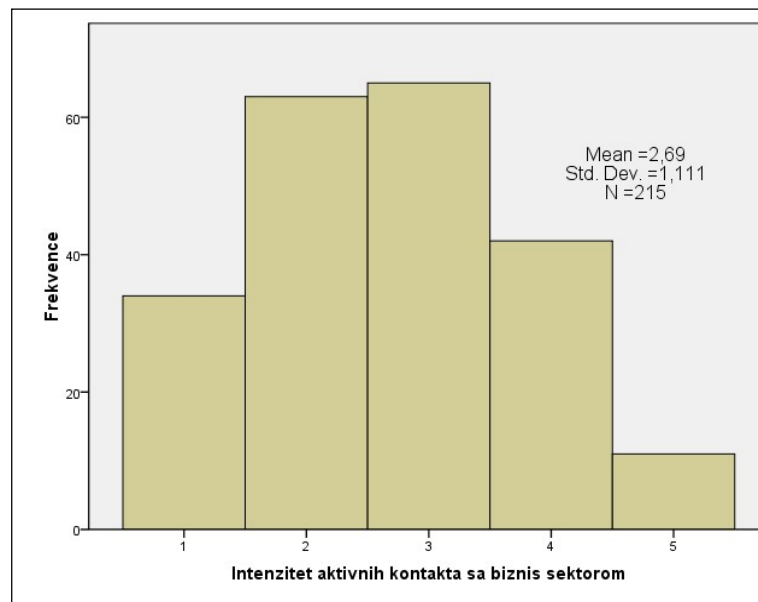
Odgovori na pitanja u kojoj meri ostvaruju kontakte sa različitim tipovima aktera pokazuju da ispitivane organizacije najviše kontakta ostvaruju sa nevladinim sektorom ($M=4,33$; $SD=,846$), pri čemu vrednosti odstupaju prema višim skorovima ($KS=,304$; $p=,000$), zatim sa vladinim sektorom ($M=3,66$; $SD=1,037$), vrednosti takođe odstupaju prema višim skorovima ($KS=,200$; $p=,000$), dok je najslabiji kontakt sa poslovnim sektorom ($M=2,69$; $SD=1,111$), gde vrednosti odstupaju prema nižim skorovima ($KS=-,183$; $p=,000$). Kontakti sa vladinim, nevladinim i poslovnim sektorom prikazani su na Graficima 2-4.



Grafik 2. Kontakt OCD sa vladinim sektorom



Grafik 3. Kontakt OCD sa nevladinim sektorom



Grafik 4. Kontakt OCD sa poslovnim sektorom

7.2. Poređenje demografskih varijabli

Razlike između organizacija u EU i ZB su evidentne kod većine ispitivanih demografskih varijabli. Kako se vidi iz Tabele 12, organizacije iz EU duže posluju (24 godine EU/13 godina ZB), imaju veći broj stalno zaposlenih (126 EU/8 ZB) i povremeno zaposlenih (180 EU/21 ZB), veći broj odobrenih projekata (do 10 EU/do 5 ZB) i godišnji promet (preko 200 .000 EUR EU/do 100.000 EUR ZB) dok je broj kontakata koji ostvaruju sa nevladinim i poslovnim sektorom skoro sličan onom broju koji ostvaruju i organizacije sa ZB.

Tabela 12. Komparativni prikaz demografskih varijabli prema zemlji porekla

	Lokacija organizacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Broj godina poslovanja	EU	129	23,53	16.250	1.431
	ZB	86	13,14	7.065	,762
Broj stalno zaposlenih	EU	129	125.87	448.413	39.481
	ZB	86	7,55	10.585	1.141
Broj povremeno zaposlenih	EU	129	179.28	685.926	60.866
	ZB	86	20,69	47.665	5.201
Broj odobrenih projekata	EU	129	2,32	1.166	,103
	ZB	86	1,90	,958	,103
Godišnji promet	EU	129	3,64	1.413	,124
	ZB	86	2,59	1.498	,162
Stepen aktivnih kontakata sa vladinim sektorom	EU	129	3,81	1.024	,090
	ZB	86	3,44	1.024	,110
Stepen aktivnih kontakata sa nevladinim sektorom	EU	129	4,36	,827	,073
	ZB	86	4,28	,877	,095
Stepen aktivnih kontakata sa poslovnim sektorom	EU	129	2,69	1.059	,093
	ZB	86	2,69	1.191	,128

Kako bi se utvrdilo da li neke od demografskih varijabli treba držati kao kontrolne u kasnijim analizama, upoređeno je za početak u kojoj meri se organizacije razlikuju po godinama rada, broju zaposlenih, profitu i broju projekata u zavisnosti od toga da li su iz EU ili sa ZB. Dobijene su sve značajne razlike u korist organizacija iz EU, baš kako je u uvodnom paragrafu i navedeno, a u Tabeli 13 i prikazano.

Tabela 13. Razlike u demografiji prema zemlji porekla

	T	Df	Sig. (2-tailed)
Broj godina poslovanja	5.588	213	,000
Broj stalno zaposlenih	2.445	213	,015
Godišnji promet	5.212	213	,000
Broj odobrenih projekata/grantova	2.790	213	,006

Ako se dalje uporede organizacije iz EU i sa ZB, a uvidom u Tabelu 14, uočava se da nema razlika po broju kontakata sa različitim tipovima aktera, osim što organizacije iz zemalja EU značajno više imaju kontakte sa vladinim sektorom od organizacija sa ZB ($t(213)=2.556$; $p=,011$). Dužina postojanja organizacija je takođe povezana sa nekim parametrima, pre svega sa godišnjim prometom i brojem projekata, ali i sa zaposlenima i sa kontaktima sa vladinim sektorom.

Tabela 14. Povezanost dužine postojanja organizacije sa ostalim karakteristikama

		Stalno zaposleni	Godišnji Promet	Odobreni projekti/grantovi	Vladin sektor	Nevladin sektor	Poslovni sektor
Broj godina poslovanja	Pearson r	,289**	,425	,390	,184	,062	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,365	,105

**<,01; *<,05

Takođe, upoređeno je da li postoje neke razlike u zavisnosti od oblasti rada organizacije (Tabela 14a). Utvrđeno je da određeni tip organizacija ima značajno više zaposlenih i veći godišnji profit, ali i veći stepen kontakata sa državnim i poslovnim organizacijama, naročito ovim drugim.

Tabela 14a. Razlike u demografiji prema oblasti rada

	F	df	Sig.
Broj stalno zaposlenih	2.296	6	,036*
Godišnji promet organizacije	4.559	6	,000**
Broj odobrenih projekata/grantova	1.139	6	,341
Stepen aktivnih kontakata sa vladinim sektorom	2.116	6	,043*
Stepen aktivnih kontakata sa nevladinim sektorom	1.541	6	,166
Stepen aktivnih kontakata sa poslovnim sektorom	5.343	6	,000**

**<,01; *<,05

Konkretno, u Tabeli 14b se uočava da organizacije čija je oblast rada međunarodna saradnja i razvoj kao i filantropija i humanitarni rad, imaju značajno više zaposlenih, godišnji prihod i kontakte sa vladinim organizacijama od ostalih tipova organizacija. Organizacije čija je oblast rada vezana za lokalni razvoj i filantropija i humanitarni rad, međutim, mnogo više imaju kontakte sa poslovnim sektorom od ostalih.

Tabela 14b. Razlike u demografiji prema oblasti rada

Glavni tip aktivnosti	Stalno zaposleni		Godišnji promet		Kontakti sa vladinim sektorom		Kontakti sa poslovnim sektorom	
	Subset for alpha = 0,05		Subset for alpha = 0,05		Subset for alpha = 0,05		Subset for alpha = 0,05	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Kultura, mediji & obrazovanje	12,80		2,30		3,20		2,15	
Životna sredina & zdravlje	13,38		2,92		3,65		2,31	
Socijalne usluge & osetljive grupe	15,59		2,93		3,71		2,61	2,61
Lokalni razvoj	18,31		2,93		3,33			3,25
Civilno društvo & volonterizam	49,96	49,96		3,77	3,74	3,74	2,85	2,85
Međunarodna saradnja i razvoj		200,14		3,78		3,98	2,36	
Filantropija & humanitarni rad		229,95		3,86	3,81	3,81		3,33

7.3. Socijalni kapital organizacije – interorganizacioni nivo

Prvom skalom u upitniku je ispitano kako organizacije percipiraju različite dimenzije i elemente svog *eksternog socijalnog kapitala* tj. odnose koje organizacije ostvaruju sa drugim organizacijama sa kojima posluju u okviru određene mreže (interorganizacioni odnosi). Skala se na kraju sastojala od 21 pitanja, i pokazala je zadovoljavajući nivo interne konzistencije sa Kronbahovom alfom od $\alpha=,815$, split-half (Spearman-Brown koeficijent) pouzdanosću od ,816 i prosečnom korelacijom ajtema sa ukupnom skorom od $r=,58$. Osnovni podaci o odgovorima na ova pitanja dati su u Tabeli 15. Svi skorovi blago odstupaju prema višim vrednostima.

Tabela 15. Deskriptivni podaci za socijalni kapital organizacije – interorganizacioni nivo

Dimenzija i elementi socijalnog kapitala	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Kolm-Smir.
R6 Norme (i poštovanje normi)	4,46	,594	-,725	,310	,325*
R4 Poštovanje	4,43	,607	-,689	,202	,314*
R5 Reciprocitet	4,24	,766	-,884	,575	,298*
S1 Broj veza (otvorenost mreže)	4,24	,890	-1.460	2.452	,258*
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)	4,20	,696	-1.291	4.151	,310*
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	4,20	,736	-1.463	4.469	,312*
R3 Poverenje	4,13	,657	-,542	,867	,309*
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja	3,99	,730	-,568	,891	,296*
N2b Moć (postignuti rezultati)	3,94	,780	-,908	1.605	,326*
K1 Zajednička vizija i ciljevi	3,83	,809	-,488	,211	,284*
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	3,83	,898	-1.294	2.181	,353*
K3 Zajedničke org. vrednosti	3,82	,688	-,364	,284	,327*
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	3,74	,830	-,866	,761	,349*
N4 Dubina znanja	3,74	,890	-,628	,487	,326*
R7 Obaveze i očekivanja	3,68	,908	-,464	-,184	,269*
K5 Zajednički narativ	3,60	,790	-,649	,775	,303*
S4 Mrežna pozicija (centralna)	3,57	,929	-,425	-,418	,277*
N1 Raznolikost mrežnih kontakta	3,55	,734	-,493	,651	,293*
N2c Moć (nivo uticaja)	3,47	1.049	-,557	-,408	,281*
R2 Bliskost aktera	3,45	1.017	-,566	-,247	,233
S5 Strukturna ekvivalentnost	3,22	,955	-,266	-,555	,229

**<,01; *<,05

Od indikatora interorganizacionih odnosa, kako je prikazano u Tabeli 16, ispitivane organizacije iz EU se razlikuju od onih sa ZB po tome što su manje spremne da dele svoje resurse i smatraju da unose veći obim resursa u mreže, kao i da procenjuju da imaju veći uticaj na donosioce odluka.

Tabela 16. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interorganizacioni nivo u zavisnosti od lokacije (EU vs ZB)

EU vs ZB	T	df	Sig. (2-tailed)
S1 Broj veza (otvorenost mreže)	1.538	213	,125
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)	,959	213	,338
S4 Mrežna pozicija (centralna)	,629	213	,530
S5 Strukturna ekvivalentnost	-1.284	213	,200
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	,268	213	,789
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	,529	213	,597
R2 Bliskost aktera	,519	213	,604
R3 Poverenje	-,805	213	,422
R4 Poštovanje	-,871	213	,384
R5 Reciprocitet	-2.052	213	,041
R6 Norme (i poštovanje normi)	-,797	213	,427
R7 Obaveze i očekivanja	-,950	213	,343
K1 Zajednička vizija i ciljevi	,791	213	,430
K3 Zajedničke org. vrednosti	-,444	213	,657
K5 Zajednički narativ	,281	213	,779
N1 Raznolikost mrežnih kontakta	,986	213	,325
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	2.061	213	,040
N2b Moć (postignuti rezultati)	,142	213	,887
N2c Moć (nivo uticaja)	2.693	213	,008
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja	-1.107	213	,270
N4 Dubina znanja	-1.634	213	,104

Pokušano je da se utvrdi da li je neki od ovih indikatora interorganizacionih odnosa povezan sa određenim karakteristikama organizacija. Dobijeno je nekoliko umerenih korelacija uglavnom vezanih za visinu godišnjeg prometa organizacije i dosta niskih korelacija, prikazano u Tabeli 17.

Tabela 17. Povezanost socijalnog kapitala organizacije – interorganizacioni nivo sa karakteristikama organizacija

		Broj godina poslovanja	Stalno zaposleni	Godišnji promet	Odobreni projekti/grantovi
S1 Broj veza (otvorenost mreže)	Pearson r	,132	,132	,303**	,234**
	Sig. (2-tailed)	,054	,053	,000	,001
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)	Pearson r	,050	,166*	,243**	,175*
	Sig. (2-tailed)	,462	,015	,000	,010
S4 Mrežna pozicija (centralna)	Pearson r	,232**	,157*	,386**	,231**
	Sig. (2-tailed)	,001	,021	,000	,001
S5 Strukturna ekvivalentnost	Pearson r	,055	,027	-,021	,061
	Sig. (2-tailed)	,424	,698	,755	,371
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	Pearson r	,087	,114	,303**	,236**
	Sig. (2-tailed)	,205	,095	,000	,000
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	Pearson r	,085	,103	,185**	,073
	Sig. (2-tailed)	,214	,133	,007	,285
R2 Bliskost aktera	Pearson r	,001	,090	,097	,056
	Sig. (2-tailed)	,987	,187	,157	,410
R3 Poverenje	Pearson r	,049	,049	,054	,044
	Sig. (2-tailed)	,479	,477	,427	,521
R4 Poštovanje	Pearson r	-,132	,000	-,014	,008
	Sig. (2-tailed)	,053	,996	,840	,906
R5 Reciprocitet	Pearson r	-,152*	-,140*	-,078	,035
	Sig. (2-tailed)	,026	,040	,254	,614
R6 Norme (i poštovanje normi)	Pearson r	-,151*	-,032	-,052	-,048
	Sig. (2-tailed)	,027	,641	,449	,484
R7 Obaveze i očekivanja	Pearson r	-,152*	,048	-,003	,024
	Sig. (2-tailed)	,026	,481	,968	,728
K1 Zajednička vizija i ciljevi	Pearson r	-,010	,135*	,057	,018
	Sig. (2-tailed)	,881	,048	,408	,798
K3 Zajedničke org. vrednosti	Pearson r	-,136*	,047	-,051	-,094
	Sig. (2-tailed)	,047	,495	,457	,168
K5 Zajednički narativ	Pearson r	,008	,052	,028	,015
	Sig. (2-tailed)	,902	,445	,686	,827
N1 Raznolikost mrežnih kontakata	Pearson r	,126	,111	,248**	,193**
	Sig. (2-tailed)	,065	,105	,000	,005
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	Pearson r	,059	,102	,259**	,167*
	Sig. (2-tailed)	,389	,137	,000	,014
N2b Moć (postignuti rezultati)	Pearson r	-,074	,075	,129	,119
	Sig. (2-tailed)	,281	,272	,060	,082
N2c Moć (nivo uticaja)	Pearson r	,212**	,147*	,339**	,234**
	Sig. (2-tailed)	,002	,031	,000	,001
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja	Pearson r	-,077	,105	,031	-,033
	Sig. (2-tailed)	,262	,123	,650	,630
N4 Dubina znanja	Pearson r	,015	,147*	,098	,082
	Sig. (2-tailed)	,830	,031	,154	,229

**<,01; *<,05

Konačno, prema glavnoj oblasti rada organizacija, izdvojile su se i određene razlike u percepciji odlika socijalnog kapitala organizacije – interorganizacioni nivo, prikazano u Tabeli 18.

Tabela 18. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interorganizacioni nivo u zavisnosti od oblasti rada

	F	Df	Sig.
S1 Broj veza (otvorenost mreže)	1.327	6	,246
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)	,361	6	,903
S4 Mrežna pozicija (centralna)	3.725	6	,002
S5 Strukturna ekvivalentnost	1.445	6	,199
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	1.074	6	,379
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	,677	6	,668
R2 Bliskost aktera	,553	6	,767
R3 Poverenje	1.391	6	,219
R4 Poštovanje	,719	6	,634
R5 Reciprocitet	2.124	6	,052
R6 Norme (i poštovanje normi)	2.174	6	,051
R7 Obaveze i očekivanja	,579	6	,747
K1 Zajednička vizija i ciljevi	,828	6	,550
K3 Zajedničke org. vrednosti	,551	6	,769
K5 Zajednički narativ	,488	6	,817
N1 Raznolikost mrežnih kontakta	2.421	6	,028
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	3.848	6	,001
N2b Moć (postignuti rezultati)	1.155	6	,332
N2c Moć (nivo uticaja)	2.430	6	,027
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja	2.002	6	,067
N4 Dubina znanja	,927	6	,477

Kod centralnosti pozicije u mrežama značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave međunarodnim razvojem i saradnjom (M=3,76), civilnim društvom & volonterizmom (M=3,81), i filantropijom & humanitarnim radom (M=4,05), a ubedljivo najniže organizacije koje se bave kulturom, medijima & obrazovanjem (M=3,05).

Kod raznolikosti mrežnih kontakata imamo slične rezultate, značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave filantropijom & humanitarnim radom (M=3,76) i civilnim društvom & volonterizmom (M=3,78), a opet ubedljivo najniže organizacije koje se bave kulturom, medijima & obrazovanjem (M=3,10).

Isto je i kod jednog od indikatora procene moći organizacija (u smislu količine uloženi resursa), organizacije koje se bave međunarodnim razvojem i saradnjom (M=4,07), civilnim društvom & volonterizmom (M=4,11), i filantropijom & humanitarnim radom (M=4,14), izdvajaju se po najvišim ocenama.

Kod drugog indikatora moći (u smislu nivoa uticaja organizacije), najniže ocene daju organizacije za životnu sredinu & zdravlje (M=2,92), a najviše organizacije koje se bave međunarodnim razvojem i saradnjom (M=3,80).

7.4. Socijalni kapital organizacije – interpersonalni i intraorganizacioni nivo

Drugom skalom u upitniku je ispitano kako organizacije percipiraju različite dimenzije i elemente svog *internog socijalnog kapitala* tj. odnose koje organizacije ostvaruju preko pojedinaca i timova (interpersonalni i intrarorganizacijski odnosi). Skala se na kraju sastojala od 23 pitanja i pokazala je zadovoljavajući nivo interne konzistencije sa Kronbahovom alfa od $\alpha=,925$, split-half (Spearman-Brown koeficijent) pouzdanošću od ,883 i prosečnom korelacijom ajtema sa ukupnom skorom od $r=,59$. Od 23 pitanja samo tri je specifično bilo moguće postaviti za timove (R3b-poverenje, R5-razmena resursa, R7b-obaveze i očekivanja) jer je priroda neprofitne industrije takva da je teško razdvojiti pojedince od timova jer su često isti pojedinci deo različitih timova ili su pojedinci tim tj. samostalni vršioci više funkcija. Svi rezultati dobijeni za timove su potpuno identični rezultatima dobijenim za pojedince što dokazuje da su ova dva nivoa teško razdvojiva. Iz tog razloga će u kasnijem analizama interpersonalni i intraorganizacioni nivo biti spojeni u jedan *intraorganizacioni* kojim će biti obuhvaćeni svi odnosi unutar organizacije koji se ostvaruju preko pojedinaca i timova. Osnovni podaci o odgovorima na ova pitanja dati su u Tabeli 19. Svi skorovi blago odstupaju prema višim vrednostima.

Tabela 19. Deskriptivni podaci za socijalni kapital organizacije – interpersonalni i intraorganizacioni nivo

	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Kolm-Smir.
R5a Reciprocitet (pojedinci)	4,41	,670	-1.091	1.508	,307*
R3a Poverenje (prema pojedincima)	4,38	,706	-1.259	2.595	,293*
R4 Poštovanje (međusobno)	4,38	,685	-,910	,677	,298*
R3c Poverenje (prema organizaciji)	4,34	,671	-,711	,221	,280*
K3 Zajedničke org. vrednosti	4,31	,809	-1.375	2.404	,277*
R5b Reciprocitet (timovi)	4,31	,676	-,829	,999	,266*
R3b Poverenje (prema timovima)	4,27	,726	-,694	-,023	,264*
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	4,20	,831	-1.317	2.227	,291*
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost)	4,18	,676	-,877	2.356	,299*
S1 Broj veza (otvorenost)	4,17	,719	-,574	,166	,257*
K1 Zajednička vizija i ciljevi	4,13	,783	-,714	,541	,246*
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	4,11	,744	-,587	,196	,271*
N2b Moć (postignuti rezultati)	4,08	,796	-1.152	2.446	,307*
R6a Norme (poštovanje normi)	4,07	,713	-,968	2.693	,314*
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	4,01	,925	-,708	-,298	,252*
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	3,97	,773	-,749	,987	,310*
R7a Obaveze i očekivanja (pojedinci)	3,90	,862	-,739	,553	,289*
R7b Obaveze i očekivanja (timovi)	3,89	,828	-,847	1.010	,319*
N4 Dubina znanja	3,87	,727	-,672	1.140	,332*
K5 Zajednički narativ	3,87	,812	-,594	,110	,310*
N2c Moć (nivo uticaja)	3,81	,855	-,718	,516	,307*
R2 Bliskost zaposlenih	3,68	,943	-,643	,370	,259*
R6b Sankcije	3,08	1.135	,211	-,905	,192

**<,01; *<,05

Od indikatora interpersonalnih i intraorganizacionih odnosa, kako je prikazano u Tabeli 20, ispitivane organizacije iz EU se razlikuju samo po tome što procenjuju da postoje bliže veze između zaposlenih, a one sa ZB po tome što procenjuju da njihovi zaposleni imaju dugotrajnije veze i usklađeniju komunikaciju.

Tabela 20. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interpersonalni i intraorganizacioni nivo u zavisnosti od lokacije (EU vs ZB)

EU vs Balkan	t	df	Sig. (2-tailed)
S1 Broj veza (otvorenost)	-1.968	213	,053
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost)	1.569	213	,118
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	,301	213	,764
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	-2.878	213	,004
R2 Bliskost zaposlenih	2.975	213	,003
R3a Poverenje (prema pojedincima)	,748	213	,455
R3b Poverenje (prema timovima)	-,651	213	,516
R3c Poverenje (prema organizaciji)	-,373	213	,710
R4 Poštovanje (međusobno)	,284	213	,777
R5a Reciprocitet (pojedinci)	-,705	213	,481
R5b Reciprocitet (timovi)	-1.780	213	,076
R6a Norme (poštovanje normi)	,663	213	,508
R6b Sankcije	,833	213	,406
R7a Obaveze i očekivanja (pojedinci)	-1.197	213	,233
R7b Obaveze i očekivanja (timovi)	-,537	213	,592
K1 Zajednička vizija i ciljevi	-,426	213	,670
K3 Zajedničke org. vrednosti	,481	213	,631
K5 Zajednički narativ	-2.179	213	,030
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	,467	213	,641
N2b Moć (postignuti rezultati)	-,909	213	,364
N2c Moć (nivo uticaja)	,813	213	,417
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	,785	213	,433
N4 Dubina znanja	-,306	213	,760

Pokušano je i ovde utvrditi da li je neki od indikatora interpersonalnih i intraorganizacionih odnosa povezan sa određenim karakteristikama organizacija. Dobijeno je samo nekoliko niskih korelacija i to kod varijabli broj godina poslovanja organizacije i godišnjeg prometa, kako je prikazano u Tabeli 21.

Tabela 21. Povezanost socijalnog kapitala organizacije – interpersonalni i intraorganizacioni nivo sa karakteristikama organizacija

		Broj godina poslovanja	Stalno zaposleni	Godišnji promet	Odobreni projekti/grantovi
S1 Broj veza (otvorenost)	Pearson r	,152*	,006	-,065	-,015
	Sig. (2-tailed)	,026	,926	,345	,830
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost)	Pearson r	-,037	,046	-,039	-,024
	Sig. (2-tailed)	,588	,502	,567	,729
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	Pearson r	-,054	,027	-,001	,080
	Sig. (2-tailed)	,432	,698	,984	,242
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	Pearson r	,002	-,011	-,009	-,011
	Sig. (2-tailed)	,980	,876	,898	,870
R2 Bliskost zaposlenih	Pearson r	,081	,113	-,143*	,095
	Sig. (2-tailed)	,235	,097	,037	,167
R3a Poverenje (prema pojedincima)	Pearson r	-,011	-,019	-,088	-,013
	Sig. (2-tailed)	,872	,778	,201	,847
R3b Poverenje (prema timovima)	Pearson r	-,114	,008	-,103*	-,057
	Sig. (2-tailed)	,096	,912	,086	,406
R3c Poverenje (prema organizaciji)	Pearson r	-,074	-,011	-,092	-,037
	Sig. (2-tailed)	,277	,873	,178	,590
R4 Poštovanje (međusobno)	Pearson r	-,091	-,015	-,143*	-,025
	Sig. (2-tailed)	,184	,823	,037	,715
R5a Reciprocitet (pojedinci)	Pearson r	-,050	-,029	-,168*	-,039
	Sig. (2-tailed)	,465	,669	,014	,565
R5b Reciprocitet (timovi)	Pearson r	-,030	-,011	-,175*	-,087
	Sig. (2-tailed)	,657	,872	,010	,206
R6a Norme (poštovanje normi)	Pearson r	-,071	,066	-,058	,087
	Sig. (2-tailed)	,299	,336	,397	,205
R6b Sankcije	Pearson r	-,025	,131	-,040	,087
	Sig. (2-tailed)	,710	,056	,562	,201
R7a Obaveze i očekivanja (pojedinci)	Pearson r	-,131	,005	-,075	-,019
	Sig. (2-tailed)	,055	,943	,271	,782
R7b Obaveze i očekivanja (timovi)	Pearson r	-,061	,081	-,077	,023
	Sig. (2-tailed)	,373	,238	,262	,742
K1 Zajednička vizija i ciljevi	Pearson r	-,132	,043	-,060	,020
	Sig. (2-tailed)	,053	,528	,379	,772
K3 Zajedničke org. vrednosti	Pearson r	-,057	,005	-,007	,079
	Sig. (2-tailed)	,405	,947	,914	,251
K5 Zajednički narativ	Pearson r	,200**	,025	-,100	-,087
	Sig. (2-tailed)	,003	,719	,146	,204
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	Pearson r	-,035	,068	,033	,060
	Sig. (2-tailed)	,609	,323	,632	,384
N2b Moć (postignuti rezultati)	Pearson r	,004	,055	,051	,114
	Sig. (2-tailed)	,959	,425	,461	,095
N2c Moć (nivo uticaja)	Pearson r	-,169*	-,002	-,107	-,104
	Sig. (2-tailed)	,013	,974	,117	,085
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	Pearson r	-,109	,063	-,091	-,037
	Sig. (2-tailed)	,111	,358	,186	,595
N4 Dubina znanja	Pearson r	-,013	-,059	-,107	-,068
	Sig. (2-tailed)	,854	,392	,118	,321

**<,01; *<,05

Prema glavnoj oblasti rada organizacija, izdvojile su se i određene razlike u percepciji odlika interepersonalnih i intraorganizacionih odnosa, prikazano u Tabeli 22.

Tabela 22. Razlike u socijalnom kapitalu organizacije – interpersonalni i intraorganizacioni nivo u zavisnosti od oblasti rada

	F	df	Sig.
S1 Broj veza (otvorenost)	2.096	6	,055
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost)	1.561	6	,160
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	1.131	6	,345
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	2.114	6	,053
R2 Bliskost zaposlenih	1.118	6	,353
R3a Poverenje (prema pojedincima)	1.169	6	,324
R3b Poverenje (prema timovima)	,724	6	,631
R3c Poverenje (prema organizaciji)	1.049	6	,395
R4 Poštovanje (međusobno)	1.753	6	,110
R5a Reciprocitet (pojedinci)	2.655	6	,017
R5b Reciprocitet (timovi)	3.022	6	,007
R6a Norme (poštovanje normi)	1.762	6	,108
R6b Sankcije	,562	6	,761
R7a Obaveze i očekivanja (pojedinci)	1.931	6	,077
R7b Obaveze i očekivanja (timovi)	,616	6	,717
K1 Zajednička vizija i ciljevi	3.418	6	,003
K3 Zajedničke org. vrednosti	2.549	6	,021
K5 Zajednički narativ	,318	6	,927
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	,819	6	,556
N2b Moć (postignuti rezultati)	1.776	6	,105
N2c Moć (nivo uticaja)	1.175	6	,321
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	1.,692	6	,124
N4 Dubina znanja	1.063	6	,386

Kod spremnosti pojedinaca da razmenjuju resurse (znanja i iskustva), značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave lokalnim razvojem (M=4,61) i kulturom, medijima & obrazovanjem (M=4,60), dok su najniže davale organizacije iz oblasti filantropije & humanitarnim radom (M=4,05), i međunarodnom saradnjom i razvojem (M=4,23), mada su sve to i dalje jako visoke ocene.

Kod spremnosti timova da razmenjuju resurse (znanja i iskustva) imamo slične rezultate, značajno niže ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave filantropijom & humanitarnim radom (M=3,95), a više civilno društvo & volonterizam (M=4,59) i lokalni razvoj (M=4,50).

Ove dve prethodne razlike možemo objasniti vezom sa prihodom, jer se očigledno veličina prihoda odražava na manju spremnost zaposlenih da međusobno dele, a upravo su organizacije iz oblasti filantropije & humanitarnog rada kao i međunarodne saradnje i razvoja organizacije one sa najvišim prihodima (Tabela 6b).

Slično je i kod procene u kojoj meri zaposleni dele iste organizacione vizije i ciljeve, najniže ocene davale su organizacije iz oblasti filantropije & humanitarnog rada (M=3,86), i međunarodne saradnje i razvoja (M=3,91), dok se organizacije iz oblasti lokalnog razvoja (M=4,50) izdvajaju po najvišim ocenama.

I kod procene u kojoj meri zaposleni dele iste organizacione vrednosti, najniže ocene daju organizacije iz oblasti filantropije & humanitarnog rada (M=3,95), a najviše iz oblasti lokalnog razvoja (M=4,67).

7.5. Upravljanje znanjem

Poslednjom, trećom skalom je ispitano kako organizacije percipiraju: A) ključne segmente upravljanja znanjem: kvalitet, zrelost, stvaranje, pristup, deljenje i korišćenje znanja i B) mehanizme za prikupljanje i deljenje znanja u okviru svojih organizacija. Skala se sastojala od 16 pitanja, i pokazala je visok nivo interne konzistencije sa Kronbahovom alfa od $\alpha=,916$, split-half (Spearman-Brown koeficijent) pouzdanošću od ,842 i prosečnom korelacijom ajtema sa ukupnom skorom od $r=,61$.

A. Osnovni podaci o odgovorima na ključne segmente upravljanja znanjem

Svi podaci su dati su u Tabeli 23. Svi skorovi odstupaju prema višim vrednostima.

Tabela 23. Deskriptivni podaci za odgovore na skali upravljanja znanjem

	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Kolm-Smir.
QZ Kvalitet znanja	4,22	,679	-1.023	2.821	,296*
ZZ1 Značaj znanja	4,20	,829	-1.045	,807	,263*
ZZ4 Dostupnost znanja	4,10	,932	-1.151	1.276	,266*
DZ3 Razmena tacitnog znanja	3,96	,716	-,562	,589	,321*
SZ Stvaranje/inoviranje znanja	3,94	,895	-,917	,869	,297*
ZZ5 Pristup znanju	3,93	,875	-,792	,370	,304*
PZ1 Prikupljanje/pronalazak znanja	3,84	,765	-,409	,344	,287*
ZZ6 Razvoj i održavanje znanja	3,81	,889	-,743	,336	,310*
KZ4 Lakoća upotrebe znanja	3,78	,868	-,502	,114	,267*
PZ3 Transformacija implicitnog u eksplicitno znanje	3,73	,934	-,571	-,186	,285*
DZ1 Transfer eksplicitnog znanja	3,65	,959	-,470	-,171	,247*
KZ3 Sigurno čuvanje podataka	3,64	1.013	-,679	-,224	,308*
KZ1 Alati za prikupljanje podataka	3,57	1.015	-,549	-,413	,287*
ZZ3 Količina znanja	3,53	,879	-,523	-,031	,288*
ZZ2 Finansijsko ulaganje u razvoj znanja	3,52	,999	-,342	-,676	,256*
KZ2 Standardizovanost znanja	3,41	1.005	-,459	-,575	,283*

**<,01; *<,05

Od indikatora upravljanja znanjem, kako se vidi iz Tabele 24, ne postoji nijedna razlika između organizacija iz EU i sa ZB.

Tabela 24. Razlike u upravljanju znanjem (EU vs ZB)

EU vs Balkan	t	df	Sig. (2-tailed)
QZ Kvalitet znanja	-,655	213	,513
ZZ1 Značaj znanja	-,067	213	,947
ZZ2 Finansijsko ulaganje u razvoj znanja	-1.284	213	,201
ZZ3 Količina znanja	-1.074	213	,285
ZZ4 Dostupnost znanja	-1.076	213	,280
ZZ5 Pristup ekspertskom znanju	-,159	213	,874
ZZ6 Razvoj i održavanje znanja	-,845	213	,399
SZ Stvaranje/inoviranje znanja	-1.058	213	,291
PZ1 Prikupljanje/pronalazak znanja	-,545	213	,586
PZ3 Transformacija implicitnog u eksplicitno znanje	-,983	213	,327
DZ1 Transfer eksplicitnog znanja	-,870	213	,385
DZ3 Razmena tacitnog znanja	-1.600	213	,111
KZ1 Alati za prikupljanje podataka	-,246	213	,806
KZ2 Standardizovanost znanja	-1.025	213	,306
KZ3 Sigurno čuvanje podataka	1.267	213	,207
KZ4 Lakoća upotrebe znanja	-,352	213	,725

Indikatori upravljanja znanjem skoro u potpunosti nisu povezani sa karakteristikama organizacija. Dobijeno je samo nekoliko jako niskih negativnih korelacija sa nivoom profita, prikazano u Tabeli 25.

Tabela 25. Povezanost upravljanja znanjem sa karakteristikama organizacija

		Broj godina poslovanja	Stalno zaposleni	Godišnji promet	Odobreni projekti/grantovi
QZ Kvalitet znanja	Pearson r	-,082	,054	-,002	,093
	Sig. (2-tailed)	,230	,433	,974	,172
ZZ1 Značaj znanja	Pearson r	-,123	,072	-,157*	-,100
	Sig. (2-tailed)	,071	,293	,021	,145
ZZ2 Finansijsko ulaganje u razvoj znanja	Pearson r	,030	,113	,024	,044
	Sig. (2-tailed)	,661	,097	,722	,524
ZZ3 Količina znanja	Pearson r	-,046	,072	-,148*	-,039
	Sig. (2-tailed)	,507	,297	,030	,569
ZZ4 Dostupnost znanja	Pearson r	-,062	,024	-,206**	-,119
	Sig. (2-tailed)	,366	,729	,002	,081
ZZ5 Pristup ekspertskom znanju	Pearson r	-,080	,062	-,121	-,115
	Sig. (2-tailed)	,242	,364	,078	,093
ZZ6 razvoj i održavanje znanja	Pearson r	-,061	,076	-,095	-,071
	Sig. (2-tailed)	,374	,270	,163	,301
SZ Stvaranje/inoviranje znanja	Pearson r	-,127	,005	-,079	-,072
	Sig. (2-tailed)	,062	,944	,246	,294
PZ1 Prikupljanje/pronalazak znanja	Pearson r	,023	,105	-,005	,007
	Sig. (2-tailed)	,740	,126	,945	,922
PZ3 Transformacija implicitnog u eksplicitno znanje	Pearson r	-,070	,061	,023	,040
	Sig. (2-tailed)	,305	,373	,733	,562
DZ1 Transfer eksplicitnog znanja	Pearson r	-,037	,036	,012	,054
	Sig. (2-tailed)	,592	,598	,862	,434
DZ3 Razmena tacitnog znanja	Pearson r	-,130	-,072	-,116	-,040
	Sig. (2-tailed)	,058	,290	,090	,557
KZ1 Alati za prikupljanje podataka	Pearson r	,096	,131	,026	,078
	Sig. (2-tailed)	,161	,052	,709	,256
KZ2 Standardizovanost znanja	Pearson r	-,033	,040	-,033	-,043
	Sig. (2-tailed)	,633	,562	,631	,529
KZ3 Sigurno čuvanje podataka	Pearson r	-,025	-,030	-,008	-,015
	Sig. (2-tailed)	,717	,658	,902	,829
KZ4 Lakoća upotrebe znanja	Pearson r	-,003	,040	-,092	-,116
	Sig. (2-tailed)	,965	,561	,178	,089

**<,01; *<,05

Prema glavnoj oblasti rada organizacija, izdvojile su se i određene razlike u percepciji upravljanja znanjem, prikazano u Tabeli 26.

Tabela 26. Razlike u upravljanju znanjem u zavisnosti od oblasti rada

	F	df	Sig.
QZ Kvalitet znanja	1.898	6	,083
ZZ1 Značaj znanja	,543	6	,775
ZZ2 Finansijsko ulaganje u razvoj znanja	,882	6	,509
ZZ3 Količina znanja	1.269	6	,273
ZZ4 Dostupnost znanja	2.311	6	,035
ZZ5 Pristup ekspertskom znanju	,772	6	,593
ZZ6 Razvoj i održavanje znanja	1.420	6	,208
SZ Stvaranje/inoviranje znanja	2.198	6	,045
PZ1 Prikupljanje/pronalazak znanja	1.217	6	,299
PZ3 Transformacija implicitnog u eksplicitno znanje	1.020	6	,413
DZ1 Transfer eksplicitnog znanja	1.268	6	,273
DZ3 Razmena tacitnog znanja	1.862	6	,089
KZ1 Alati za prikupljanje podataka	1.576	6	,156
KZ2 Standardizovanost znanja	1.163	6	,328
KZ3 Sigurno čuvanje podataka	1.703	6	,122
KZ4 Lakoća upotrebe znanja	,493	6	,814

Dobijene su samo dve značajne razlike. Kod dostupnosti znanja, više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave lokalnim razvojem (M=4,42), dok su najniže dale organizacije iz oblasti filantropije & humanitarnog rada (M=3,67).

Kod stvaranja znanja imamo slične rezultate, značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave lokalnim razvojem (M=4,33).

B. Osnovni podaci o odgovorima vezano za mehanizme prikupljanja i deljenja znanja

Kada su u pitanju načini na koje organizacije dolaze do znanja koje im nedostaje, najveći procenat (62,3%) to radi preko različitih vrsta obuka i treninga, konsultovanja sa ekspertima (56%) i partnerima (41,5%), sastanaka (51,2%) i posećivanja konferencija (39,5%). Detaljniji procenti dati su u Tabeli 27.

Tabela 27. Kako organizacije dolaze do znanja koje im nedostaje

	%
Treninzi	62,3
Konsultacije sa ekspertima	56,0
Sastanci	51,2
Konsultacije sa partnerima	41,5
Konferencije	39,5
Konsultacije sa korisnicima	12,1
Mentoring	14,5
Savetovanje preko društvenih mreža	8,4
Staziranje	7,4
Prepričavanje	5,1
Formalne specijalizacije	4,2

Od mehanizama za transformaciju tacitnog u eksplicitno znanje, najčešće se koriste:

Tabela 28. Mehanizmi transformacije znanja

	%
Priručnik	42,3
Zapisnik	40,9
Baza podataka	39,5
Pisane procedure	36,1
Publikacije/časopisi	8,8
Ništa od ponuđenog	8,4
Patent	1,9

Od mehanizama za prenos eksplicitnog znanja sa jednog izvora na drugi, najčešće se koriste:

Tabela 29. Mehanizmi transfera znanja

	%
Priručnik	42,7
Zapisnik	37,8
Baza podataka	36,2
Pisane procedure	36,2
Ništa od ponuđenog	11,6
Treninzi/radionice	8,9
Patent	1,4

Od mehanizam za razmenu iskustava kroz socijalne ili kooperativne procese, najčešći su:

Tabela 30. Mehanizmi za razmenu iskustava

	%
Treninzi	53,6
Konsultacije sa ekspertima	19,6
Sastanci	61,6
Konsultacije sa partnerima	36,4
Konferencije	39,7
Konsultacije sa korisnicima	13,5
Mentoring	3,7
Savetovanje preko društvenih mreža	8,4
Staziranje	7,5
Preporučavanje	11,2

7.6. Korelacijske analize

Korelacijskim analizama je prvo provereno da li postoje međusobne korelacije a) elemenata socijalnog kapitala (Tabela 31) i b) dimenzija socijalnog kapitala (Tabela 32) interorganizacionog, interpersonalnog i intraorganizacionog nivoa kako bi se tokom kasnijeg ispitivanja uticaja ove dve skale na faze, kvalitet i zrelost upravljanja znanja znalo koje od ovih varijabli se mogu međusobno povezati u modelu.

Kako je već prethodno objašnjeno u poglavlju 7.4. interpersonalni i intraorganizacijski se spojeni u jedan *intraorganizacioni* kojim će biti obuhvaćeni svi odnosi unutar organizacije koji se ostvaruju preko pojedinaca i timova.

Dobijeno je nekoliko umerenih korelacija koje će biti uzete u obzir u konačnom modelu, dok su druge veze slabo povezane ili nisu povezane.

Tabela 31. Povezanost elemenata socijalnog kapitala - interorganizacioni vs intraorganizacioni nivo

		S1	S2	R1a	R1b	R2	R3a	R3b	R3c	R4	R5a	R5b	R6a	R6b	R7a	K1	K3	K5	N2a	N2b	N2c	N3	N4
IS1	r	,103	,074	,119	,024	,164*	,180**	,085	,206**	,156*	,113	,070	,104	,064	,110	,181**	,103	,013	,288**	,283**	,023	,095	,007
	Sig.	,134	,278	,082	,723	,016	,008	,215	,002	,022	,097	,305	,128	,348	,107	,008	,134	,849	,000	,000	,742	,166	,915
IS2	r	,110	,103	,111	,083	,194**	,161*	,217**	,248**	,178**	,076	,061	,178**	,152*	,164*	,247**	,124	,121	,245**	,174*	-,009	,176**	,052
	Sig.	,108	,132	,103	,226	,004	,018	,001	,000	,009	,266	,376	,009	,026	,016	,000	,070	,076	,000	,010	,892	,010	,446
IS4	r	-,064	-,002	,054	,040	,122	-,063	-,040	-,118	-,113	-,134*	-,117	,034	,032	-,047	,044	-,014	-,052	,120	,059	-,042	,033	-,100
	Sig.	,349	,973	,428	,563	,074	,354	,561	,084	,100	,049	,086	,618	,638	,497	,526	,833	,447	,079	,393	,542	,633	,145
IS5	r	,012	-,012	,045	,007	,068	-,002	,073	-,031	,014	-,028	-,063	,072	,143*	-,002	,054	,030	-,003	,065	,007	-,052	-,027	,104
	Sig.	,863	,857	,513	,918	,319	,975	,287	,648	,842	,681	,356	,296	,036	,979	,431	,657	,963	,340	,914	,449	,692	,128
R1a	r	,162*	,076	,135*	,181*	,091	,178**	,204**	,101	,116	,069	,035	,151*	,255**	,186**	,245**	,191**	,114	,185**	,144*	,050	,166*	,127
	Sig.	,018	,266	,048	,008	,183	,009	,003	,140	,090	,316	,611	,026	,000	,006	,000	,005	,095	,006	,034	,467	,015	,062
R1b	r	,078	,229*	,167*	,312*	-,059	,234**	,188**	,130	,094	,063	,123	,195**	,177**	,200**	,249**	,243**	,162*	,166*	,157*	,221**	,252**	,146*
	Sig.	,258	,001	,014	,000	,392	,001	,006	,057	,168	,360	,071	,004	,009	,003	,000	,000	,018	,015	,021	,001	,000	,033
R2	r	,130	,050	,144*	,088	,291**	,124	,186**	,110	,117	,068	-,012	,115	,163*	,077	,085	,038	,068	,105	,042	,070	,171*	,114
	Sig.	,057	,463	,035	,200	,000	,070	,006	,107	,087	,325	,860	,094	,017	,260	,212	,575	,318	,124	,537	,306	,012	,095
R3	r	,140*	,094	,124	,197**	,104	,275**	,238**	,292**	,171*	,195**	,152*	,129	,180**	,212**	,198**	,193**	,257**	,200**	,173*	,186**	,118	,229**
	Sig.	,040	,171	,069	,004	,127	,000	,000	,000	,012	,004	,026	,059	,008	,002	,004	,005	,000	,003	,011	,006	,084	,001
R4	r	,257**	,138*	,165*	,164*	,150*	,311**	,334**	,235**	,303**	,224**	,244**	,184**	,222**	,296**	,297**	,300**	,267**	,318**	,106	,132	,111	,197**
	Sig.	,000	,043	,015	,016	,028	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,007	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,123	,053	,105	,004
R5	r	,306**	,168*	,219**	,127	,126	,269**	,199**	,240**	,280**	,259**	,244**	,147*	-,017	,227**	,093	,226**	,247**	,173*	,114	,137*	,183**	,200**
	Sig.	,000	,014	,001	,063	,066	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,032	,807	,001	,176	,001	,000	,011	,095	,045	,007	,003
R6	r	,186**	,303**	,281**	,176**	,203**	,304**	,302**	,357**	,376**	,259**	,205**	,305**	,320**	,353**	,405**	,399**	,293**	,275**	,191**	,190**	,142*	,269**
	Sig.	,006	,000	,000	,010	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,005	,038	,000
R7	r	,205**	,193**	,274**	,183**	,134	,233**	,317**	,331**	,305**	,193**	,159*	,332**	,478**	,468**	,508**	,330**	,281**	,360**	,260**	,229**	,183**	,292**
	Sig.	,002	,005	,000	,007	,050	,001	,000	,000	,000	,004	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,007	,000
K1	r	,058	,064	,167*	,134*	,181**	,178**	,198**	,114	,224**	,163*	,171*	,273**	,315**	,251**	,322**	,287**	,223**	,229**	,209**	,151*	,184**	,224**
	Sig.	,399	,348	,014	,049	,008	,009	,004	,096	,001	,017	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,002	,027	,007	,001
K3	r	,100	,049	,102	,166*	,129	,130	,116	,070	,142*	,119	,147*	,246**	,168*	,144*	,123	,261**	,150*	,099	,070	,026	,119	,064
	Sig.	,146	,474	,138	,015	,058	,057	,089	,307	,038	,082	,031	,000	,014	,035	,073	,000	,028	,147	,308	,709	,083	,347
K5	r	,122	-,047	,070	,193**	,024	,124	,135*	,055	,038	,085	,082	,128	,249**	,224**	,320**	,103	,189**	,382**	,081	,013	,104	,113

	Sig.	,075	,491	,309	,004	,728	,070	,048	,425	,580	,216	,230	,062	,000	,001	,000	,133	,006	,000	,236	,845	,130	,099
N1	r	,042	-,060	,000	-,039	,002	-,036	,032	,075	-,069	-,027	-,030	,029	-,024	-,077	-,057	-,040	,041	-,016	,052	,029	,134	,063
	Sig.	,544	,379	,995	,571	,975	,598	,644	,271	,312	,693	,658	,675	,723	,259	,408	,560	,549	,812	,449	,669	,050	,357
N2a	r	,089	,229**	,089	,239**	,167*	,038	,144*	,012	,083	-,013	,018	,217**	,178**	,051	,057	,159*	,119	,000	,107	,091	,001	,070
	Sig.	,191	,001	,193	,000	,014	,583	,034	,860	,225	,849	,791	,001	,009	,460	,407	,019	,081	,999	,116	,184	,992	,310
N2b	r	,269**	,092	,335**	,260**	,171*	,288**	,302**	,254**	,226**	,182**	,195**	,294**	,301**	,380**	,352**	,144*	,289**	,304**	,377**	,361**	,186**	,389**
	Sig.	,000	,180	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,001	,007	,004	,000	,000	,000	,000	,035	,000	,000	,000	,000	,006	,000
N2c	r	,135*	,019	,217**	,094	,286**	,087	,114	,107	,074	,104	,048	,072	,204**	,159*	,154*	,026	,148*	,096	,218**	,107	,092	,223**
	Sig.	,048	,784	,001	,168	,000	,202	,096	,119	,282	,130	,483	,292	,003	,020	,023	,708	,030	,161	,001	,118	,180	,001
N3	r	,341**	,202**	,296**	,243**	,206**	,243**	,278**	,312**	,213**	,304**	,309**	,163*	,125	,318**	,215**	,297**	,274**	,305**	,356**	,355**	,162*	,415**
	Sig.	,000	,003	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,017	,067	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000
N4	r	,348**	,157*	,227**	,391**	,169*	,218**	,270**	,274**	,277**	,244**	,305**	,252**	,294**	,277**	,210**	,265**	,178**	,158*	,248**	,267**	,071	,247**
	Sig.	,000	,022	,001	,000	,013	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,009	,020	,000	,000	,299	,000

**<,01; *<,05

Tabela 32. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala - interorganizacioni vs intraorganizacioni nivo

		Interrelaciona dimenzija	Interkognitivna dimenzija	Internodusna dimenzija	Intrastrukturna dimenzija	Intrarelaciona dimenzija	Intrakognitivna dimenzija	Intranodusna dimenzija
Interstrukturna dimenzija	Pearson Correlation	,362**	,294**	,451**	,074	,173*	,088	,164*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,282	,011	,199	,016
Interrelaciona dimenzija	Pearson Correlation		,442**	,549**	,357**	,531**	,480**	,394**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Interkognitivna dimenzija	Pearson Correlation	,442**		,315**	,095	,330**	,359**	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,167	,000	,000	,001
Internodusna dimenzija	Pearson Correlation	,549**	,315**		,310**	,411**	,303**	,411**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Intrastrukturna dimenzija	Pearson Correlation	,357**	,095	,310**		,596**	,488**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,167	,000		,000	,000	,000
Intrarelaciona dimenzija	Pearson Correlation	,531**	,330**	,411**	,596**		,737**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Intrakognitivna dimenzija	Pearson Correlation	,480**	,359**	,303**	,488**	,737**		,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000

**<,01; *<,05

Zatim je provereno da li postoje međusobne korelacije a) elemenata i b) dimenzija socijalnog kapitala interorganizacionog i intraorganizacionog nivoa sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem kako bi se u kasnijem ispitivanju uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji potvrdilo koje od ovih varijabli se mogu međusobno povezati u modelu.

Kod ispitivanja povezanosti elemenata socijalnog kapitala interorganizacionog i intraorganizacionog nivoa sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem (Tabela 33), dobijeno je nekoliko umerenih korelacija koje će biti uzete u obzir u konačnom modelu, dok su druge veze slabo povezane ili nisu povezane.

Tabela 33. Povezanost elemenata socijalnog kapitala (interorganizacioni i intraorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem

Elementi SK-interorganizacioni nivo		Stvaranje znanja SZ	Prikupljanje znanja PZ	Deljenje znanja DZ	Korišćenje znanja KZ	Kvalitet upravljanja znanjem QZ	Zrelost upravljanja znanjem ZZ
S1 Broj veza (otvorenost mreže)	Pearson r	,070	,147*	,073	,011	,152*	,076
	Sig. (2-tailed)	,308	,031	,287	,868	,026	,265
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)	Pearson r	,085	,113	,136*	,036	,196**	,117
	Sig. (2-tailed)	,214	,100	,046	,603	,004	,088
S4 Mrežna pozicija (centralna)	Pearson r	-,023	,066	,074	,062	,001	,012
	Sig. (2-tailed)	,735	,336	,278	,368	,990	,859
S5 Strukturna ekvivalentnost	Pearson r	-,073	,037	-,083	,097	-,054	,054
	Sig. (2-tailed)	,288	,588	,223	,155	,431	,430
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	Pearson r	,194**	,183**	,086	,149*	,242**	,241**
	Sig. (2-tailed)	,004	,007	,210	,029	,000	,000
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	Pearson r	,144*	,173*	,103	,274**	,260**	,244**
	Sig. (2-tailed)	,034	,011	,134	,000	,000	,000
R2 Bliskost aktera	Pearson r	,125	,071	,100	,099	,100	,186**
	Sig. (2-tailed)	,066	,301	,143	,149	,143	,006
R3 Poverenje	Pearson r	,195**	,219**	,189**	,193**	,271**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,005	,005	,000	,000
R4 Poštovanje	Pearson r	,200**	,293**	,166*	,119	,291**	,288**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,015	,082	,000	,000
R5 Reciprocitet	Pearson r	,231**	,187**	,299**	,017	,266**	,317**
	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,000	,803	,000	,000
R6 Norme (i poštovanje normi)	Pearson r	,269**	,361**	,293**	,303**	,340**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R7 Obaveze i očekivanja	Pearson r	,237**	,289**	,241**	,390**	,310**	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K1 Zajednička vizija i ciljevi	Pearson r	,219**	,333**	,159*	,263**	,246**	,333**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,020	,000	,000	,000
	Pearson r	,113	,203**	,081	,141*	,153*	,240**

K3 Zajedničke org. vrednosti	Sig. (2-tailed)	,099	,003	,234	,039	,025	,000
K5 Zajednički narativ	Pearson r	,140*	,139*	,089	,318**	,181**	,211**
	Sig. (2-tailed)	,040	,042	,193	,000	,008	,002
N1 Raznolikost mrežnih kontakta	Pearson r	,047	,002	,030	,116	-,017	,028
	Sig. (2-tailed)	,494	,980	,660	,090	,806	,687
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	Pearson r	,209**	,170*	,106	,215**	,062	,176**
	Sig. (2-tailed)	,002	,013	,120	,002	,366	,010
N2b Moć (postignuti rezultati)	Pearson r	,310**	,351**	,289**	,299**	,448**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N2c Moć (nivo uticaja)	Pearson r	,182**	,281**	,104	,268**	,185**	,155*
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,128	,000	,007	,023
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja	Pearson r	,371**	,307**	,375**	,278**	,400**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N4 Dubina znanja	Pearson r	,304**	,370**	,161*	,193**	,296**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018	,004	,000	,000
Elementi SK - intraorganizacioni nivo		Stvaranje znanja SZ	Prikupljanje znanja PZ	Deljenje znanja DZ	Korišćenje znanja KZ	Kvalitet upravljanja znanjem QZ	Zrelost upravljanja znanjem ZZ
S1 Broj veza (otvorenost)	Pearson r	,364**	,374**	,140*	,214**	,363**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,041	,002	,000	,000
S2 Broj direktnih veza (zatvorenost)	Pearson r	,326**	,211**	,110	,225**	,229**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,106	,001	,001	,000
R1a Jačina veza (intenzitet komunikacije)	Pearson r	,373**	,410**	,319**	,322**	,462**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R1b Jačina veza (dugotrajnost veza)	Pearson r	,193**	,254**	,114	,158*	,241**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,096	,021	,000	,000
R2 Bliskost zaposlenih	Pearson r	,378**	,336**	,301**	,173*	,334**	,385**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000	,000
R3a Poverenje (prema pojedincima)	Pearson r	,411**	,435**	,268**	,300**	,614**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R3b Poverenje (prema timovima)	Pearson r	,419**	,417**	,352**	,347**	,503**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Pearson r	,374**	,427**	,367**	,356**	,513**	,534**

R3c Poverenje (prema organizaciji)	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R4 Poštovanje (međusobno)	Pearson r	,347**	,412**	,324**	,276**	,495**	,484**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R5a Reciprocitet (pojedinci)	Pearson r	,374**	,396**	,315**	,262**	,447**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R5b Reciprocitet (timovi)	Pearson r	,438**	,486**	,391**	,347**	,454**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R6a Norme (poštovanje normi)	Pearson r	,329**	,339**	,298**	,300**	,381**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R6b Sankcije	Pearson r	,262**	,295**	,147*	,412**	,244**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031	,000	,000	,000
R7a Obaveze i očekivanja (pojedinci)	Pearson r	,417**	,486**	,289**	,413**	,524**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
R7b Obaveze i očekivanja (timovi)	Pearson r	,364**	,400**	,254**	,400**	,399**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K1 Zajednička vizija i ciljevi	Pearson r	,324**	,294**	,284**	,335**	,393**	,414**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K3 Zajedničke org. vrednosti	Pearson r	,431**	,362**	,294**	,278**	,488**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K5 Zajednički narativ	Pearson r	,427**	,386**	,337**	,468**	,427**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N2a Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	Pearson r	,322**	,332**	,201**	,179**	,421**	,383**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,009	,000	,000
N2b Moć (postignuti rezultati)	Pearson r	,301**	,328**	,218**	,274**	,460**	,400**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000
N2c Moć (nivo uticaja)	Pearson r	,359**	,296**	,202**	,317**	,255**	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000
N3 Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	Pearson r	,535**	,400**	,446**	,394**	,545**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N4 Dubina znanja	Pearson r	,355**	,254**	,349**	,293**	,410**	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**<,01; *<,05

Kod ispitivanja povezanosti dimenzija socijalnog kapitala interorganizacionog nivoa sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem (Tabela 34), potvrdilo se ono što je uočeno i kod tabele sa posebnim elementima. Strukturna dimenzija nije povezana sa upravljanjem znanjem osim sa prikupljanjem znanja ali i to je jako slabo. Relaciona dimenzija je već umereno povezana, pa čak i visoko kod zrelosti upravljanja znanjem. Kognitivna dimenzija mešovito, pola nisko pola umereno povezana. Nodusna dimenzija je uglavnom umereno povezana.

Tabela 34. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala (interorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem

Dimenzije SK - interorganizacioni nivo		Stvaranje znanja SZ	Prikupljanje znanja PZ	Deljenje znanja DZ	Korišćenje znanja KZ	Kvalitet upravljanja znanjem QZ	Zrelost upravljanja znanjem ZZ
Strukturna dimenzija	Pearson Correlation	,015	,151*	,073	,091	,109	,104
	Sig. (2-tailed)	,828	,027	,284	,183	,113	,127
Relaciona dimenzija	Pearson Correlation	,344**	,372**	,314**	,337**	,441**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kognitivna dimenzija	Pearson Correlation	,212**	,301**	,148*	,326**	,260**	,349**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,030	,000	,000	,000
Nodusna dimenzija	Pearson Correlation	,382**	,408**	,278**	,373**	,365**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**<.01; *<.05

Kod ispitivanja povezanosti dimenzija socijalnog kapitala intraorganizacionog nivoa sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem (Tabela 35) i ovde su potvrđene određene veze. Ovde se strukturna dimenzija pokazala povezanom sa dimenzijama znanja, i to uglavnom umereno. Relaciona dimenzija je čak sa dosta visokih korelacija. Kognitivna i nodusna dimenzija su sa umerenim i visokim korelacijama.

Tabela 35. Povezanost dimenzija socijalnog kapitala (intraorganizacioni nivo) sa fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem

Dimenzije SK - intraorganizacioni nivo		Stvaranje znanja SZ	Prikupljanje znanja PZ	Deljenje znanja DZ	Korišćenje znanja KZ	Kvalitet upravljanja znanjem QZ	Zrelost upravljanja znanjem ZZ
Strukturna dimenzija	Pearson Correlation	,425**	,363**	,154*	,270**	,366**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,000	,000	,000
Relaciona dimenzija	Pearson Correlation	,532**	,579**	,418**	,471**	,630**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kognitivna dimenzija	Pearson Correlation	,495**	,436**	,383**	,452**	,546**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Nodusna dimenzija	Pearson Correlation	,516**	,446**	,387**	,403**	,574**	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**<,01; *<,05

7.7. Modelovanje

Kako bi se došlo do integrisanog modela upravljanja znanjem koji bi bio baziran na socijalnom kapitalu organizacije, a imajući u vidu nalaze svih prethodno sprovedenih analiza, sprovedena je regresiona analiza.

U hijerarhijske regresione modele uključene su samo varijable koje pokazuju bar umerenu korelaciju sa kriterijumskim varijablama. U većini slučajeva sa fazama i dimenzijama znanja postoji bar nekoliko njih sa visokom korelacijom, tako da su prvo ove varijable bile uključene, redosledom po jačini korelacije sa zavisnom varijablom. Ipak, u nekoliko slučajeva, zbog interkorelacija prediktorskih varijabli, neke varijable sa nižom korelacijom su uspešnije predviđale kriterijumsku.

Kod **stvaranja znanja** u model su prvo ušle dve dimenzije internog socijalnog kapitala koje su imale visoke korelacije sa ovom varijablom, intrarelaciona i intranodusna, i obe su pokazale značajno predviđanje kriterijumske varijable. U drugom koraku, model je ostao značajan ubacivanjem intrakognitivne dimenzije, ali je ona zbog visoke korelacije sa intrarelacionom, smanjila moć predviđanja toj dimenziji socijalnog kapitala. U trećem, ubacivanjem i intrastrukturne, relaciona dimenzija je potpuno potisnuta iz modela. Uvođenjem varijable internodusne dimenzija iz eksternog socijalnog kapitala, model je značajno predviđao veći procenat varijanse, dok ostale dimenzije eksternog socijalnog kapitala nisu doprinosile modelu.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,094	,408		-,231	,818
	Intrarelaciona dimenzija	,043	,011	,333	4.100	,000
	Intranodusna dimenzija	,088	,026	,278	3.426	,001
2	(Constant)	-,183	,406		-,450	,653
	Intrarelaciona dimenzija	,028	,013	,215	2.225	,027
	Intranodusna dimenzija	,080	,026	,251	3.090	,002
	Intrakognitivna dimenzija	,087	,039	,186	2.216	,028
3	(Constant)	-,531	,436		-1.219	,224
	Intrarelaciona dimenzija	,018	,013	,142	1.390	,166
	Intranodusna dimenzija	,079	,026	,247	3.059	,003
	Intrakognitivna dimenzija	,080	,039	,171	2.049	,042
	Intrastrukturna dimenzija	,115	,055	,146	2.097	,037
4	(Constant)	-,970	,468		-2.072	,039
	Intranodusna dimenzija	,078	,023	,246	3.367	,001
	Intrastrukturna dimenzija	,122	,051	,155	2.375	,018
	Intrakognitivna dimenzija	,103	,034	,221	3.073	,002
	Internodusna dimenzija	,048	,017	,166	2.724	,007

a. Dependent Variable: Stvaranje znanja

Ovaj model predviđa ukupno **35,4%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586 ^a	,343	,334	,730
2	,605 ^b	,366	,354	,719

a. Predictors: (Constant), Intrakognitivna dimenzija, Intrastrukturna dimenzija, Intranodusna dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrakognitivna dimenzija, Intrastrukturna dimenzija, Intranodusna dimenzija, Internodusna dimenzija

Kod **prikupljanja znanja**, samo je intrarelaciona dimenzija pokazala značajno predviđanje sa skale internog socijalnog kapitala. U drugom koraku, u model su unete i dimenzije eksternog socijalnog kapitala koje pokazuju korelaciju sa prikupljanjem znanja, ali je samo internodusna ostala u modelu.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,358	,347		1.030	,304
	Intrarelaciona dimenzija	,058	,011	,527	5.467	,000
	Intranodusna dimenzija	,017	,022	,062	,769	,443
	Intrakognitivna dimenzija	,004	,033	,010	,118	,906
2	(Constant)	-,195	,372		-,524	,601
	Intrarelaciona dimenzija	,055	,007	,495	8.277	,000
	Internodusna dimenzija	,050	,015	,204	3.420	,001
3	(Constant)	-,319	,430		-,743	,459
	Intrarelaciona dimenzija	,054	,007	,486	7.403	,000
	Internodusna dimenzija	,049	,016	,199	3.000	,003
	Interrelaciona dimenzija	-,008	,016	-,037	-,504	,615
	Interkognitivna dimenzija	,042	,027	,095	1.546	,124
a. Dependent Variable: Prikupljanje znanja						

Ovaj model predviđa ukupno **36,4%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,335	,332	,625
2	,608 ^b	,370	,364	,610

a. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Internodusna dimenzija

Kod **deljenja znanja**, zbog slabih početnih korelacija i međusobnih interkorelacija prediktorskih varijabli, već u drugom koraku uvođenjem intrakognitivne dimenzije, model nije funkcionisao. Ni dimenzije eksternog socijalnog kapitala nisu doprinosile modelu, tako da se ova kriterijumska varijabla značajno predviđa samo sa intrarelacionom i intranodusnom dimenzijom.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.467	,356		4.116	,000
	Intrarelaciona dimenzija	,030	,009	,289	3.264	,001
	Intranodusna dimenzija	,046	,023	,180	2.030	,044
2	(Constant)	1.414	,357		3.960	,000
	Intrarelaciona dimenzija	,021	,011	,201	1.897	,059
	Intranodusna dimenzija	,041	,023	,160	1.790	,075
	Intrakognitivna dimenzija	,052	,034	,139	1.505	,134
3	(Constant)	1.001	,445		2.250	,025
	Intrarelaciona dimenzija	,023	,010	,225	2.353	,020
	Intranodusna dimenzija	,045	,022	,176	1.997	,047
	Interrelaciona dimenzija	,026	,015	,126	1.731	,085

a. Dependent Variable: **Deljenje znanja**

Ovaj model predviđa ukupno **19%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,418 ^a	,175	,171	,652
2	,436 ^b	,190	,183	,647

a. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intranodusna dimenzija

Kod **korišćenja znanja**, iz internog socijalnog kapitala izdvojile su se samo intrarelaciona i intrakognitivna dimenzija. Međutim, iz eksternog socijalnog kapitala ovaj put modelu značajno doprinose i internodusna i interkognitivna dimenzija.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.302	1.491		1.544	,124
	Intrarelaciona dimenzija	,140	,041	,302	3.418	,001
	Intrakognitivna dimenzija	,382	,147	,229	2.596	,010
2	(Constant)	1.823	1.541		1.183	,238
	Intrarelaciona dimenzija	,111	,047	,239	2.332	,021
	Intrakognitivna dimenzija	,355	,149	,213	2.391	,018
	Intranodusna dimenzija	,119	,098	,104	1.208	,228
3	(Constant)	-.489	1.673		-.292	,770
	Intrarelaciona dimenzija	,099	,042	,213	2.367	,019
	Intrakognitivna dimenzija	,381	,144	,229	2.656	,009
	Internodusna dimenzija	,221	,065	,216	3.384	,001
4	(Constant)	-1.691	1.766		-.957	,339
	Intrarelaciona dimenzija	,096	,041	,206	2.304	,022
	Intrakognitivna dimenzija	,327	,145	,197	2.257	,025
	Internodusna dimenzija	,193	,066	,189	2.907	,004
	Interkognitivna dimenzija	,237	,118	,128	2.006	,046

a. Dependent Variable: **Korišćenje znanja**

Ovaj model predviđa ukupno **28,5%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 ^a	,246	,238	2.789
2	,533 ^b	,284	,274	2.723
3	,546 ^c	,298	,285	2.703

a. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intrakognitivna dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intrakognitivna dimenzija, Internodusna dimenzija

c. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intrakognitivna dimenzija, Internodusna dimenzija, Interkognitivna dimenzija

Kod kvaliteta upravljanja znanjem, iz internog socijalnog kapitala izdvojile su se samo intrarelaciona i intranodusna dimenzija, dok sa eksternog socijalnog kapitala modelu značajno doprinosi samo interrelaciona dimenzija.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,670	,2,84		2.357	,019
	Intrarelaciona dimenzija	,044	,007	,449	6.023	,000
	Intranodusna dimenzija	,061	,018	,253	3.392	,001
	Intrakognitivna dimenzija	,051	,027	,144	1.865	,064
2	(Constant)	,162	,353		,460	,646
	Intrarelaciona dimenzija	,037	,008	,375	4.692	,000
	Intranodusna dimenzija	,060	,018	,248	3.371	,001
	Interrelaciona dimenzija	,028	,012	,145	2.382	,018
3	(Constant)	,122	,358		,341	,733
	Intrarelaciona dimenzija	,037	,008	,375	4.683	,000
	Intranodusna dimenzija	,058	,018	,238	3.168	,002
	Interrelaciona dimenzija	,024	,013	,124	1.840	,067
	Internodusna dimenzija	,010	,014	,045	,710	,478

a. Dependent Variable: **Kvalitet upravljanja znanjem**

Ovaj model predviđa ukupno **43,4%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,654 ^a	,427	,422	,516
2	,665 ^b	,442	,434	,511

a. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intranodusna dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intranodusna dimenzija, Interrelaciona dimenzija

Na kraju, kao kriterijumska varijabla ispitana je **zrelost upravljanja znanjem**. Intrarelaciona dimenzija i intranodusna dimenzija koje su po jačini korelacije najviše izdvojene, značajno predviđaju zrelost upravljanja znanjem, međutim kada se ubaci intrakognitivna vidi se da ona ne doprinosi značajno modelu.

U četvrtom koraku smo ubacili interrelacionu dimenziju iz eksternog socijalnog kapitala i dobili značajno predviđanje ovakvog modela.

U petom smo ubacili intrastrukturnu i videli da ona takođe ne doprinosi značajno modelu. To ne rade ni internodusna ni interkognitivna sa eksternog nivoa socijalnog kapitala. Zavisnu varijablu (u ovom slučaju kriterijumsku) zrelost upravljanja znanja, značajno predviđaju prediktorske varijable intrarelacionog i intranodusnog socijalnog kapitala, zajedno sa varijablom interrelacionog socijalnog kapitala (model dobijen u četvrtom koraku).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.602	1.437		1.115	,266
	Intrarelaciona dimenzija	,406	,027	,719	15.092	,000
2	(Constant)	,336	1.465		,229	,819
	Intrarelaciona dimenzija	,322	,038	,569	8.508	,000
	Intranodusna dimenzija	,290	,093	,209	3.124	,002
3	(Constant)	,134	1.469		,091	,928
	Intrarelaciona dimenzija	,287	,045	,507	6.337	,000
	Intranodusna dimenzija	,270	,094	,195	2.889	,004
	Intrakognitivna dimenzija	,198	,142	,097	1.396	,164
4	(Constant)	-3.234	1.797		-1.800	,073
	Intrarelaciona dimenzija	,271	,040	,479	6.750	,000
	Intranodusna dimenzija	,282	,091	,204	3.117	,002
	Interrelaciona dimenzija	,198	,060	,177	3.288	,001
5	(Constant)	-3.499	1.880		-1.861	,064
	Intrarelaciona dimenzija	,262	,044	,464	5.996	,000
	Intranodusna dimenzija	,281	,091	,203	3.091	,002
	Interrelaciona dimenzija	,197	,061	,176	3.248	,001
	Intrastrukturna dimenzija	,096	,196	,028	,488	,626
6	(Constant)	-4.058	1.859		-2.182	,030
	Intrarelaciona dimenzija	,263	,040	,466	6.546	,000
	Intranodusna dimenzija	,276	,092	,199	2.997	,003
	Interrelaciona dimenzija	,149	,069	,133	2.150	,033
	Internodusna dimenzija	,037	,070	,030	,527	,599
	Interkognitivna dimenzija	,185	,116	,082	1.592	,113

a. Dependent Variable: **Zrelost upravljanja znanjem**

Ovaj model predviđa ukupno **55,4%** varijanse kriterijumske varijable.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 ^a	,517	,514	2.715
2	,733 ^b	,538	,534	2.661
3	,749 ^c	,561	,554	2.602

a. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija

b. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intranodusna dimenzija

c. Predictors: (Constant), Intrarelaciona dimenzija, Intranodusna dimenzija, Interrelaciona dimenzija

8. DISKUSIJA

Cilj doktorskog istraživanja je bio da utvrdi da li postoji prostor da se razvije novi ili unapredi postojeći model upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih faktora uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem, a bazirano na prethodno utvrđenim ključnim karakteristikama socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem u organizaciji. Konkretnije, istražiti kolika je povezanost socijalnog kapitala organizacije sa svakom fazom upravljanja znanjem a sve u cilju efikasnijeg upravljanja znanjem i efektivnijeg postizanja organizacionih ciljeva. Hipotezama je postavljen istraživački okvir a istraživačkim pitanjima putokazi koji su usmeravali doktorsko istraživanje, analizu i tumačenje rezultata.

Doktorskim istraživanjem koje je sprovedeno na **organizacijama civilnog društva** otkrivene su određene specifičnosti koje zaslužuju malo detaljniji osvrt. Anketa je pokazala da se radi o organizacijama koje uglavnom imaju formalnu upravljačku strukturu, posluju veći broj godina, imaju manji broj stalno i veći broj povremeno angažovanog ljudstva raspoređenih na svi nivoi menadžmenta i specijalizovanih ekspertskih pozicija, da se bave velikim brojem društvenih, ekonomskih i političkih tema, da su projektno orijentisane, da generišu ozbiljna finansijska sredstva, da ostvaruju veliki broj veza sa najrazličitijim sektorima i da im je poslovanje pretežno mrežno. Istraživanje je pokazalo da su sve značajne razlike na strani OCD iz EU a intervjui i desk analiza su pokazali da razlozi očigledne nadmoćnosti po svim parametrima leže u resursima kojima ove organizacije raspolažu u vidu:

- a) pozicije jer su usled svog zagovaračkog rada bliže (vladinim) centrima donošenja ključnih političkih odluka čiji su efekti direktno vidljivi ne samo na zemlje EU već i ZB;
- b) postignutog obima rezultata usled dužeg broja godina poslovanja i obezbeđenog institucionalnog izvora finansiranja (pre svega kroz EU tj. EuropeAid ili/i državni sistem finansiranja međunarodne razvojne pomoći poput grčkog HellenicAid-a, danske DANIDA-e, španske AECID-e italijanskog AICS-a; itd.);
- c) liderske uloge u oblastima kojima se bave zbog čega su često partner donatorskim agencijama te njihova produžena ruka ka OCD u zemljama u razvoju, ZB takođe;

- d) znanja da se brzo prilagode donatorskim politikama ali i veština da na iste utiču kroz svoje učesće u najrazličitijim formama konsultativnih tela.

Desk analiza je dodatno pokazala da EU OCD posluju transparentnije jer su godišnji finansijski i narativni izveštaji javno dostupni, da intenzivnije komuniciraju sa svojim ciljnim grupama jer svojim internet prezentacijama i komunikacijom preko društvenih mreža čine lako dostupnim ono čime se bave, šta postižu kao i kako im se neko može obratiti, da javno dostupnim čine ključne izveštaje i druga dokumenta od značaja za temu kojom se bave. Kod ZB OCD ovo je delimično slučaj sa organizacijama koje su pretežno pozicionirane u glavnim gradovima i istraživački (think-tank) su orijentisane i to u oblastima vladavine prava, ekologije, dobre javne uprave, ljudska prava.

Kada se radi o **eksternom socijalnom kapitalu** (Gitell & Vidal, 1998; Putnam, 2000; Briggs, 2004) ispitivanih organizacija civilnog društva, tj. o vezama koje ove organizacije ostvaruju izvan svojih granica očigledno je da ove organizacije poseduju veliki broj otvorenih veza u formi indirektnih kontakta, koje su moguće zahvaljujući strukturnim rupama (Burt, 1992), i zatvorenih veza u formi direktnih kontakta, koje su moguće zahvaljujući jačini socijalnih veza (Granovetter, 1973), sa različitim akterima ali da su one najintenzivnije sa organizacijama koje posluju u istom, neprofitnom sektoru, pa onda sa vladinim tj. državnim institucijama i tek onda sa poslovnim sektorom tj. kompanijama i malim i srednjim preduzećima. Ipak, organizacije koje se bave međunarodnom saradnjom i razvojem, filantropijom i humanitarnim radom imaju značajno više kontakta sa vladinim organizacijama od ostalih tipova organizacija što je kroz intervju objašnjeno kao logično s obzirom na činjenicu da su ove organizacije najčešći korisnici direktnih finansijskih sredstava državnih razvojnih agencija i da su u obavezi da uspostavljaju saradnju ne samo sa državnim institucijama svojih država već i onih kojima su sredstva namenjena. Takođe, ove organizacije su najčešće u vodećim nacionalnim i EU krovnim sektorskim i zagovaračkim mrežama koji su direktni pregovarači sa donosiocima odluka pa su tako u situaciji da uspostavljaju značajne odnose sa vladinim sektorom kom svoje zagovaračke zahteve i upućuju. Sa druge strane organizacije čija je oblast rada vezana za lokalni razvoj, filantropiju i humanitarni rad mnogo više imaju kontakte sa poslovnim sektorom od ostalih što se objašnjava činjenicom da su ove organizacije prirodom svog

poslovanja dosta upućene na prikupljanje sredstava od poslovne zajednice i da su one najčešće partneri kompanija u projektima društveno odgovornog poslovanja.

Organizacije civilnog društva dosta visoko ocenjuju svoj eksterni socijalni kapital. Analizom rezultata ankete je utvrđeno je da su svi elementi i dimenzije eksternog socijalnog kapitala organizacije (interorganizacioni nivo) povezani međusobno jer su nivo interne konzistencije, pouzdanosti i prosečne korelacije ispitivanih varijabli zadovoljavajućeg nivoa ($\alpha=.815$; $.816$; $r=.58$).

Kada su u pitanju dimenzije eksternog socijalnog kapitala, relaciona dimenzija (Granovetter, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998), nodusna dimenzija (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012) i kognitivna dimenzija (Cicourel, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998) eksternog socijalnog kapitala se izdvajaju kao najviše ocenjene dok je strukturna dimenzija (Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998) eksternog socijalnog kapitala nešto niže ocenjena.

Kao posebno bitnim elementima eksternog socijalnog kapitala se izdvajaju:

- a) norme i poštovanje normi (Putnam, 1993)
- b) međusobno poštovanje i uvažavanje (Granovetter, 1992)
- c) reciprocitet (Putnam, 2000)
- d) otvorenost i zatvorenost mreže (Coleman, 1990)
- e) moć koja je bazirana na resursima, poziciji i postignutim rezultatima (Ibarra, 1993)
- f) poverenje (Putnam, 2000)
- g) dubina znanja (Almeida & Phene, 2004)
- h) kapacitet za prijem (Pennings & Harianto, 1992) i prenos znanja (Rothaermel & Alexandre, 2009)
- i) zajedničke vrednosti i ciljevi (Tsai & Ghoshal, 1998)

Najslabije su ocenjeni (mada i ove ocene odstupaju prema višim vrednostima):

- a) strukturna ekvivalentnost (Burt, 1987)
- b) bliskost aktera (Singh, 2005)
- c) raznolikost mrežnih kontakata (Hulsheger, Anderson & Salgado, 2009)

Radi se o očiglednoj potrebi organizacija da kada mrežno posluju sa drugim organizacijama imaju jasno definisane opise poslova i odgovornosti, zajedničke ciljeve kojima se teži, vrednosti koje ih vezuju, mogućnost da kroz mrežu razmenjuju informacije i znanja, da koriste resurse koje nemaju i da pre svega budu deo sistema koji donosi promene čiji efekti se direktno odražavaju na kvalitete društvenih grupa za i sa kojima rade. Ipak, anketa pokazuje da se EU OCD razlikuju od onih sa ZB po tome što su manje spremne da dele svoje resurse i smatraju da unose veći obim resursa u mreže, kao i da procenjuju da imaju veći uticaj na donosioce odluka. Sagovornici u intervjuima smatraju ovo potpuno logičnim imajući u vidu da moć EU OCD upravo počiva na poziciji da kroz svoje mreže utiču na donosioce odluka na najvišim nivoima, da utiču na donatorske politike i da su prinuđene da osim distribucije finansijskih resursa dele i one resurse koje često nisu predviđene projektima i projektnim budžetima jer se smatraju dodatnim vrednostima poput dodatnog vremena, znanja, volontera, itd.

Nekoliko elemenata ispitivanih anketom a vezano sa eksterni socijalni kapital organizacija se pokazalo posebno interesantnim. Centralnost pozicije u mrežama (Tsai, 2001) i raznolikosti mrežnih kontakata (Hulsheger, Anderson & Salgado, 2009) značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave međunarodnim razvojem i saradnjom, civilnim društvom i volonterizmom, filantropijom i humanitarnim radom a ubedljivo najniže organizacije koje se bave kulturom, medijima i obrazovanjem. Intervjui su pokazali da se očigledno radi o tome da je ovako gledište diktirano stepenom zagovaračkog rada, prisustva na tržištu međunarodne saradnje i razvoja, brojem i tipom saradnji koje ove OCD ostvaruju sa drugim akterima. Čini se da su ispitivane OCD koje su ove elemente visoko ocenile daleko više prisutne na mestima donošenja odluka i da su prinuđene da stvaraju i vode veliki broj međunarodnih i lokalnih mreža (raznovrsnih po temama, resursima, rezultatima) kako bi se distribucija razvojne pomoći i podrške odvijala nesmetano. OCD koje se bave kulturom, medijima i obrazovanjem, iako

značajne, ipak raspolažu sa daleko manjim finansijskim resursima što je rezultat manjeg broja projekata ali i međunarodnog prisustva a samim tim i uticaja. Ovo se može potkrepiti i činjenicom da su moć organizacije u smislu količine uloženi resursa i nivoa uticaja najvišim ocenama upravo ocenile organizacije koje se bave međunarodnim razvojem i saradnjom, civilnim društvom i volonterizmom filantropijom i humanitarnim radom.

Kada se radi o **internom socijalnom kapitalu** (Gitell & Vidal, 1998; Putnam, 2000; Briggs, 2004) ispitivanih organizacija civilnog društva, tj. o vezama koje ove organizacije ostvaruju unutar svojih organizacija preko pojedinaca i timova, pokazuje se skoro nemogućim posmatrati odvojeno veze koje ostvaruju pojedinci od veza koje se stvaraju između timova jer su često isti pojedinci deo različitih timova ili su pojedinci tim tj. samostalni vršioци više funkcija. Svi rezultati ankete dobijeni za timove su potpuno identični rezultatima dobijenim za pojedince što pokazuje da su ova dva nivoa teško razdvojiva. Iz tog razloga se čini da je veze koje se stvaraju interpersonalnim i intraorganizacionim odnosima moguće posmatrati isključivo kao intraorganizacione ili unutarorganizacione.

Organizacije civilnog društva dosta visoko ocenjuju svoj interni socijalni kapital. Analizom rezultata ankete je utvrđeno je da su svi elementi i dimenzije internog socijalnog kapitala organizacije (intraorganizacioni nivo) povezani međusobno jer je nivo interne konzistencije, pouzdanosti i prosečne korelacije ispitivanih varijabli zadovoljavajućeg nivoa ($\alpha=.925$; .883; $r=.59$).

Slično kao i kod eksternog socijalnog kapitala, kada su u pitanju dimenzije socijalnog kapitala, relaciona dimenzija (Granovetter, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998), nodusna dimenzija (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012) i kognitivna dimenzija (Cicourel, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998) eksternog socijalnog kapitala se izdvajaju kao najviše ocenjene dok je strukturna dimenzija (Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998) eksternog socijalnog kapitala nešto niže ocenjena.

Kao posebno bitnim elementima izdvajaju:

- a) reciprocitet (Putnam, 2000) pojedinaca i timova
- b) poverenje (Putnam, 2000) prema pojedincima i timovima
- c) međusobno poštovanje (Granovetter, 1992)
- d) zajedničke vrednosti (Tsai & Ghoshal, 1998)
- e) jačinu veza u smislu intenziteta komunikacije (Marsden & Campbell, 1984).

Intervjuima je zaključeno da su ovo sve elementi koji se slobodno mogu nazvati ključnim vezivnim tkivom organizacije. Radi se o elementima bez kojih jedna organizacija ne može da postoji, bez koje ne može da stvara i neguje kako unutrašnje tako i spoljašnje veze, koji su ugrađeni u njenu organizacionu kulturu, politiku ponašanja, standard poslovanja. Radi se o mekanim organizacionim veštinama koje je neophodno razvijati da bi se ovi elementi kao noseći stubovi poslovanja integrisali u filozofiju i sistem vrednosti zaposlenih. Ovo je posebno bitno za organizacije civilnog društva jer je njihov rad apsolutno baziran na intenzivnom komunikaciji sa korisnicima, donatorima, donosiocima odluka, partnerima i saradnicima pa stepen razvijenosti ovih elemenata direktno utiče na stepen i kvalitet postignutih rezultata a samim tim i održivost poslovanja. Anketa pokazuje da se EU OCD razlikuju samo po tome što procenjuju da postoje bliže veze između zaposlenih, a one sa ZB po tome što procenjuju da njihovi zaposleni imaju dugotrajnije veze i usklađeniju komunikaciju. Intervjuima je zaključeno da EU OCD imaju daleko veći broj ali i fluktuaciju zaposlenih usled stalnih smena starih novim projektima i to pretežno na međunarodnim tržištima koji zahtevaju bržu i intenzivniju komunikaciju dok ZB OCD usled manjeg broja projekata ali i pretežno lokalnog delovanja svoje ljudske resurse bazira na osnivačima i članovima svojih organizacija a koji se dugo i dobro poznaju između sebe.

Nekoliko elemenata ispitivanih anketom a vezano sa interni socijalni kapital organizacija se pokazalo posebno interesantnim. Kod spremnosti pojedinaca i timova da razmenjuju resurse u smislu znanja i iskustva (Putnam, 2000), značajno više ocene od ostalih dale su organizacije koje se bave lokalnim razvojem i kulturom, medijima i obrazovanjem, dok su najniže davale organizacije iz oblasti filantropije i humanitarnog rada, međunarodne saradnje i razvoja. Ove razlike se mogu objasniti vezom sa prihodom,

jer se očigledno veličina prihoda odražava na manju spremnost zaposlenih da međusobno dele, a upravo su organizacije iz oblasti filantropije i humanitarnog rada kao i međunarodne saradnje i razvoja organizacije one sa najvišim prihodima. Slično kao i kod ispitivanja ovih elemenata o okviru eksternog socijalnog kapitala, intervjui su pokazali da se radi i o tome da su ove organizacije svojim intenzivnim prisustvom na međunarodnom tržištu i brojem implementiranih projekata na neki način već „istrošene“ deljenjem onih resursa koje često nisu predviđene projektima i projektnim budžetima a smatraju se dodatnim vrednostima poput dodatnog vremena, znanja, volontera, itd. Slično je i kod procene u kojoj meri zaposleni dele iste organizacione vizije, ciljeve i vrednosti (Tsai & Ghoshal, 1998). Najniže ocene davale su organizacije iz oblasti filantropije i humanitarnog rada, međunarodne saradnje i razvoja dok se organizacije iz oblasti lokalnog razvoja izdvajaju po najvišim ocenama. Ovo se takođe može objasniti činjenicom da se one OCD koje su prisutnije na međunarodnom tržištu razvojne pomoći i imaju veći broj međunarodnih projekata susreću sa češćom smenom ljudi pa im je tako i teže da uspostave čvršći sistem podeljenih vrednosti i ciljeva.

Ukrštanjem eksternog i internog socijalnog kapitala organizacije, utvrđeno je da su svi elementi i dimenzije eksternog (interorganizacionog) i internog (intraorganizacionog) socijalnog kapitala organizacije povezani međusobno, u manjoj ili većoj meri (p u opsegu od $<,01$ do $<,05$).

Najviši stepen međusobne korelacije su pokazale:

- a) kognitivno-relaciona, strukturno-relaciona, nodusno-relaciona i nodusno-kognitivna dimenzija internog socijalnog kapitala,
- b) relacione dimenzije internog i eksternog socijalnog kapitala,
- c) relaciono-nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala.

Kada su u pitanju elementi socijalnog kapitala, najviši stepen međusobne korelacije su pokazali:

- a) poštovanje eksternog socijalnog kapitala sa poverenjem (prema pojedincima i timovima), poštovanjem, zajedničkim organizacionim vrednostima i moći baziranoj na resursima internog socijalnog kapitala;

- b) reciprocitet eksternog socijalnog kapitala sa brojem veza internog socijalnog kapitala;
- c) norme i poštovanje normi eksternog socijalnog kapitala sa brojem direktnih veza, poverenjem (prema pojedincima, timovima i organizaciji), poštovanjem, normama i sankcijama, obavezama i očekivanjima, zajedničkom vizijom, ciljevima, vrednostima i narativom internog socijalnog kapitala;
- d) obaveze i očekivanja eksternog socijalnog kapitala sa poverenjem (prema timovima i organizaciji), poštovanjem, obavezama i očekivanjima, zajedničkom vizijom, ciljevima, organizacionim vrednostima i moći baziranoj na resursima internog socijalnog kapitala;
- e) zajednička vizija i ciljevi eksternog socijalnog kapitala sa sankcijama, zajedničkom vizijom i ciljevima internog socijalnog kapitala; zajednički narativ eksternog socijalnog kapitala sa zajedničkom vizijom i ciljevima i moći baziranoj na resursima internog socijalnog kapitala;
- f) moć bazirana na resursima eksternog socijalnog kapitala sa jačinom veza, poverenjem prema timovima, normama i sankcijama, obavezama i očekivanjima, zajedničkom vizijom i ciljevima i moći baziranoj na resursima, rezultatima i uticajima i dubinom znanja internog socijalnog kapitala;
- g) kapacitet za prijem i prenos znanja eksternog socijalnog kapitala sa brojem veza, jačinom veza, poverenjem prema timovima, reciprocitet pojedinaca i timova, obaveze i očekivanja pojedinaca, moći baziranoj na resursima, rezultatima i uticajima i dubinom znanja internog socijalnog kapitala;
- h) dubina znanja eksternog socijalnog kapitala sa brojem veza, jačinom veza u smislu dugotrajnosti, reciprocitetom timova i sankcijama internog socijalnog kapitala.

Sve u svemu, elementi koji pokazuju najveći stepen međusobne povezanosti eksternog i internog socijalnog kapitala pripadaju delimično strukturnoj (broj veza), kognitivnoj (zajednička vizija, ciljevi i vrednosti) i nodusnoj (moć bazirana na resursima, kapacitet za prijem/prenos znanja, dubina znanja) a najviše relacionoj (poverenje, poštovanje, reciprocitet, norme, sankcije, obaveze i očekivanja) dimenziji što ide u prilog *posebnoj hipotezi 4 doktorskog istraživanja* da su različiti nivoi i dimenzije socijalnog

kapitala međusobno povezani, te nalazima Tsaia i Ghoshala (1998) kojima je dokazana međusobna povezanost strukturne, relacione i kognitivne dimenzije socijalnog kapitala ali i zaključku do kog je ovo doktorsko istraživanje došlo a to je da OCD očigledno više pažnje poklanjaju negovanju odnosa (relacijama) a manje formama (strukтури) kojima se odnosi uspostavljaju.

Kada je u pitanju **upravljanje znanjem u organizaciji**, anketa pokazuje da organizacije civilnog društva visoko ocenjuju kvalitet i zrelost upravljanja znanjem u svojoj organizaciji.

Sve ispitivane dimenzije upravljanja znanjem tj. faze poput stvaranja znanja, prikupljanje znanja, deljenje i širenje znanja, preuzimanje i korišćenje znanja (Bosilj Vukšić, Milanović & Gombašek, 2010), zrelost upravljanja znanjem (Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008) i kvalitet upravljanja znanjem (Durcikova & Gray, 2009) su međusobno povezani je nivo interne konzistencije, pouzdanosti i prosečne korelacije ispitivanih varijabli zadovoljavajućeg nivoa ($\alpha=.916$; .842; $r=.61$).

OCD smatraju da je znanje bitno, da im je dostupno, da mogu da mu pristupe, da imaju mogućnosti da razmenjuju iskustva i prikupljaju tj. pronalaze znanja koja su im neophodna. Kao najveće izazove smatraju sigurno čuvanje podataka, razvijanje alata za prikupljanje podataka, tačnu količinu neophodnog znanja, finansijsko ulaganje u razvoj znanja i standarizovanje znanja. Rezultati ankete pokazuju još jedan izazov a to je da što je veći profit organizacije OCD pridaju manji značaj važnosti znanja, imaju manju količinu znanja i manji je pristup znanju zaposlenih. Čini se da OCD sa uvećanjem obima sredstava ili postižu određeni nivo automatizma u radu pa se čini da konkretni podaci više nisu toliko ni važni ili uporno žele da podignu standarde pa nikad nisu zadovoljni znanjem koji poseduju. Intervjuima je ovaj fenomen objašnjen i mogućnošću da OCD često usled većeg obima posla koji je posledica većeg broja projekata (što se odražava i na veći obim finansija) zaista prelaze na neku vrstu ubrzanog i prilično stresom hipnotisanog rada koji sa sobom često nosi odluku menadžmenta organizacije da se „razvoj organizacije ostavi za period kada ima manje posla“ ne shvatajući da razvoj organizacionih procesa, procedura, funkcija i sistema nije naknadna već tekuća potreba svakog živog sistema.

Anketom nisu utvrđene značajnije razlike između organizacija iz EU i sa ZB osim što su EU OCD bile kritičnije pa su njihove ocene niže u odnosu na one koje su davale ZB OCD.

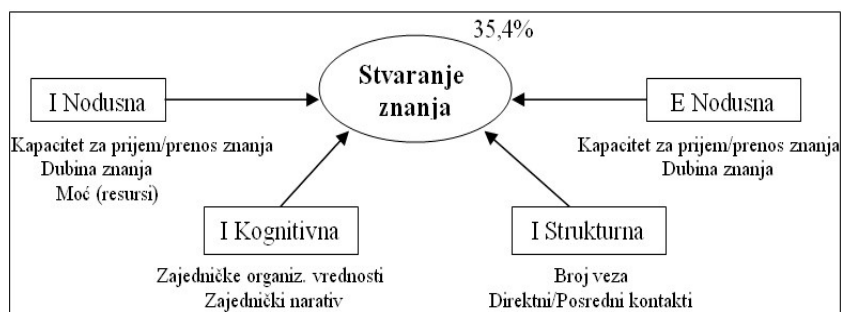
Intervjuima je utvrđeno da upravljanje znanjem suštinski pripada korpusu menadžment disciplina koje nisu razvijene u meri u kojoj to treba da bude i da su toga EU OCD svesnije pa su zato i kritičnije za razliku od ZB OCD koje o upravljanju znanjem još uvek promišljaju na nivou razvoja ljudskih resursa tj. sticanja znanja koje je neophodno organizaciji i da se ta potreba redovno ali na *ad hoc* bazi podmiruje velikim brojem treninga i konferencija koje ZB OCD posećuju po, reklo bi se, više automatskoj prirodi. Desk analizom je utvrđeno da su strateški planovi i EU i ZB OCD u najvećoj meri programski orijentisani i da ne postoje analize organizacionih kapaciteta koje bi govorele u prilog potreba vezanih za znanja ili upravljanje znanjem niti jasna strateška opredeljenja (u vidu strategije ili akcionog plana ili bilo kog drugog organizacionog dokumenta) kako na te potrebe odgovoriti. Dakle, ne postoji sistematizovana informacija o tome koja znanja su potrebna, kome, u kom obimu i koji su načini da se do njih dođe. Takođe ne postoje sistematizovane informacije o tome koja znanja organizacija već postoje i u kom obliku te na koji način organizacije dele, razmenjuju i koriste ista. Korišćenje mrežnih kontakata u funkciji inoviranja ili razmene znanja još uvek nije prepoznato kao ključna prednost već se mrežne saradnje najčešće uspostavljaju projektno (i najčešće usled donatorskih zahteva) radi što lakšeg pristupa korisnicima i informacijama koje su neophodne za uspešnu realizaciju projekta. Dakle, pun mrežni potencijal u kontekstu znanja još uvek nije dovoljno prepoznat da se može reći da su OCD spremne da iz operativnih (Ibarra & Hunter, 2007) pređu u tkz. mreže znanja (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). U organogramima organizacija nije primećeno da se izdvaja funkcija koja bi upućivala na to da u organizaciji postoji osoba ili tim koji se bavi upravljanjem znanjem u organizaciji (poput funkcije CKO/chief knowledge officer) i koja bi bila horizontalna podrška svim ostalim funkcijama u organizaciji. Kod veoma malog broja EU OCD je primećeno da postoji izdvojena funkcija tj. tim koji se bavi monitoringom, evaluacijom i izveštavanjem čiji bi zadatak bio i da nalaze evaluacija (kao formu znanja od velike važnosti za organizaciju i njen razvoj) redovno ugrađuju u nove cikluse strateškog planiranja i programiranja mada izveštaji o tome da li je, u kojoj meri i sa kojim

rezultatima to urađeno ne postoje. Iako puno OCD navodi da je njihov koncept rada baziran na učenju, ne postoji jasno razrađen sistem upravljanja znanjem koji bi osigurao punu implementaciju koncepta učeće organizacije. Kada su u pitanju nedostajuća znanja i načini na koji OCD dolaze do njih, anketa pokazuje da OCD uglavnom koriste tradicionalne metode poput trening radionica, konsultacije sa ekspertima, sastanaka i konferencija. I dok ove metode možda i mogu da budu adekvatne za eksplicitna tj. dokumentovana i pisana znanja, one se svakako ne mogu smatrati dovoljnim za one potrebe koje se odnose na sticanje tacitnog tj. iskustvenog znanja i stvaranje tj. inoviranje novog znanja za šta danas naučna javnost preporučuje metode poput mentoringa, stažiranja, specijalizovanih habova, deljenja zajedničkih prostora ili partnerskih inicijativa (korišćenjem socijalnog kapitala organizacije) namenjenih učenju i inoviranju kroz koje bi se pilotirale nove ideje (Root Change, 2013), a koje po rezultatima ankete koristi jako malo broj OCD. Ovo znači da pristupanje, deljenje, stvaranje i korišćenje znanja kod OCD nisu strateški jasno planirani procesi čime se dokazuje očigledna potreba da se na ovaj problem mora skretati pažnja stručnim i naučnim radom.

Ipak, ono što ohrabruje je da je ovo doktorsko istraživanje pokazalo da OCD prepoznaju značaj socijalnog kapitala organizacije za upravljanje znanjem u organizaciji. Ovo je utvrđeno i nizom analiza kojima su **ukrštani različiti nivoi, dimenzije i elementi socijalnog kapitala organizacije sa različitim fazama, kvalitetom i zrelošću upravljanjem znanjem** a koje će biti prodiskutovane u nastavku.

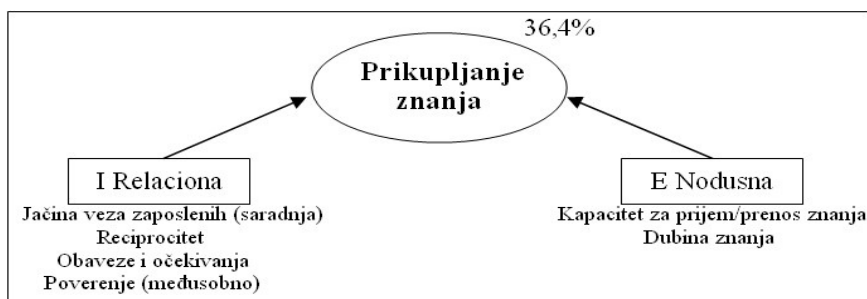
Analizom rezultata ankete je utvrđeno da dimenzije i elemente eksternog (interorganizacionog) i internog (intraorganizacionog) socijalnog kapitala jeste moguće integrisati u model upravljanja znanjem zato što postoje utvrđene jake korelacije prediktorskih (socijalni kapital) i kriterijumskih (upravljanje znanjem) varijabli.

Kod *stvaranja znanja* su se u modelu, koji predviđa 35.4% varijanse kriterijumske varijable (Slika 6), našle nodusna, kognitivna i strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja i dubina znanja eksternog i internog socijalnog kapitala, moć bazirana na resursima, zajedničke organizacione vrednosti i narativ, broj veza i broj direktnih kontakata internog socijalnog kapitala.



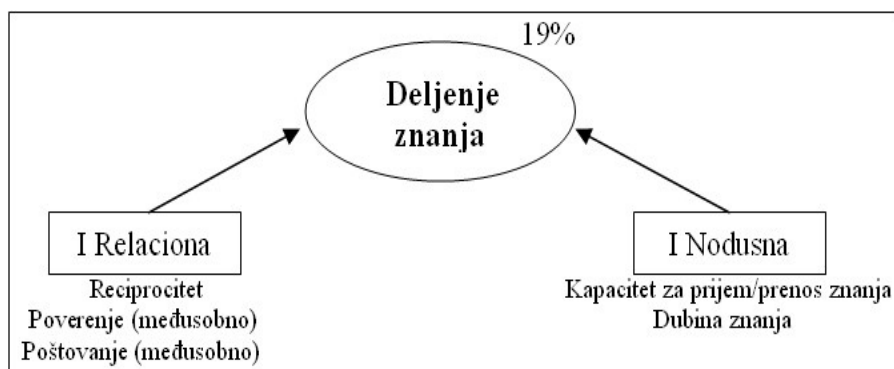
Slika 6. Model stvaranja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Kod *prikupljanja znanja* su se u modelu, koji predviđa 36.4% varijanse kriterijumske varijable (Slika 7), našle relaciona dimenzija internog socijalnog kapitala i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja i dubina znanja eksternog socijalnog kapitala i jačina veza zaposlenih, reciprocitet, obaveze i očekivanja i poverenje (međusobno) internog socijalnog kapitala.



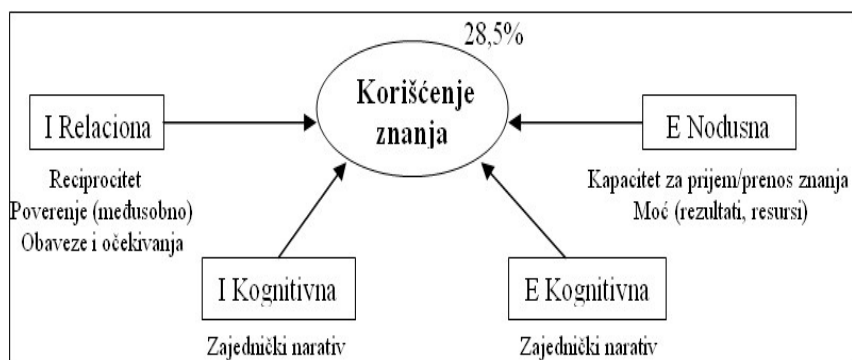
Slika 7. Model prikupljanja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Kod *deljenja znanja* su se u modelu, koji predviđa 19% varijanse kriterijumske varijable (Slika 8), našle relacionala i nodusna dimenzija internog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja, dubina znanja, reciprocitet, poverenje (međusobno) i poštovanje (međusobno) internog socijalnog kapitala.



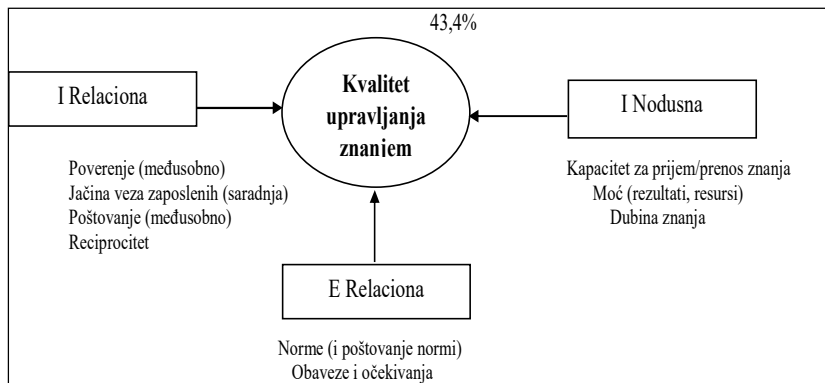
Slika 8. Model deljenja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Kod *korišćenja znanja* su se u modelu, koji predviđa 28.5% varijanse kriterijumske varijable (Slika 9), našle relacionala i kognitivna dimenzija internog socijalnog kapitala i nodusna i kognitivna dimenzija eksternog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja, moć bazirana na rezultatima i resursima, zajednički narativ eksternog socijalnog kapitala i reciprocitet, obaveze i očekivanja, poverenje (međusobno) i zajednički narativ internog socijalnog kapitala.



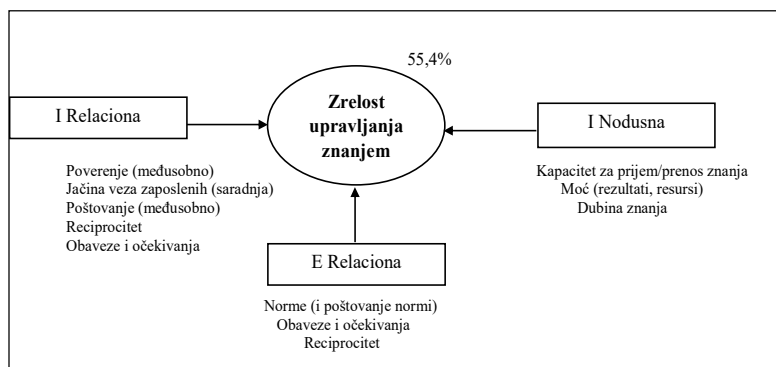
Slika 9. Model korišćenja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Kod *kvaliteta upravljanja znanjem* su se u modelu, koji predviđa 43.4% varijanse kriterijumske varijable (Slika 10), našle relacionala i nodusna dimenzija internog socijalnog kapitala i relacionala dimenzija eksternog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja, moć bazirana na rezultatima i resursima, dubina znanja, poverenje (međusobno), jačina veza zaposlenih, poštovanje (međusobno) i reciprocitet internog socijalnog kapitala, norme i poštovanje normi, obaveze i očekivanja eksternog socijalnog kapitala.



Slika 10. Model kvaliteta upravljanja znanjem pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Kod *zrelosti upravljanja znanjem* su se u modelu, koji predviđa 55.4% varijanse kriterijumske varijable (Slika 11), našle relacionala i nodusna dimenzija internog socijalnog kapitala i relacionala dimenzija eksternog socijalnog kapitala. Od elemenata, u modelu su se našli kapacitet za prijem/prenos znanja, moć bazirana na rezultatima i resursima, dubina znanja, poverenje (međusobno), jačina veza zaposlenih, poštovanje (međusobno), reciprocitet i obaveze i očekivanja internog socijalnog kapitala, norme i poštovanje normi, obaveze i očekivanja i reciprocitet eksternog socijalnog kapitala.



Slika 11. Model zrelosti upravljanja znanja pokretanjem poluge socijalnog kapitala

Ovim je dokazana **posebna hipoteza 5 doktorskog istraživanja** da integrisani model upravljanja znanjem omogućava organizaciji da stvara, prikuplja, deli i koristi znanje aktiviranjem poluge socijalnog kapitala koji je smešten u vezama koje organizacija ostvaruje na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou. Postojanje veza, kao bitan preduslov integrisanog modela, je dokazano: a) unutar i između nivoa socijalnog kapitala organizacije, b) unutar i između dimenzija i elemenata socijalnog kapitala i c) unutar i između faza upravljanja znanjem jer su nivoi interne i eksterne konzistencije, pouzdanosti i prosečne korelacije ispitivanih varijabli zadovoljavajućeg nivoa (objašnjeno u paragrafima koji opisuju interni socijalni kapital, eksterni socijalni kapitala i upravljanje znanjem OCD) čime se dokazuje **posebna hipoteza 4 doktorskog istraživanja** tj. da su različiti nivoi i dimenzije socijalnog kapitala međusobno povezani i pozitivno utiču na različite faze upravljanja znanjem ali i **posebna hipoteza 3 doktorskog istraživanja** da stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou može da bude sprovedeno na sistemski uređen način, ukoliko bi se unapredili postojeći modeli upravljanja znanjem koji bi ove procese sistemski uredili tako što bi omogućili:

- a) da se veza socijalnog kapitala i upravljanja znanjem sagledava iz ugla korelacija dimenzija socijalnog kapitala (kognitivna, relaciona, strukturna, nodusna), formi socijalnog kapitala (interpersonalne, intraorganizacione i interorganizacione mreže) i faza upravljanja znanjem (stvaranje, prikupljanje, deljenje i širenje, preuzimanje i korišćenje znanja):
- b) da se jasno ukaže na to koju polugu socijalnog kapitala organizacija treba da koristi da bi stvarala, prikupljala, delila i širila, preuzimala i koristila tacitno i eksplicitno znanje unutar i izvan svojih granica, u zavisnosti od toga u kojoj fazi zrelosti upravljanja znanjem se nalazi.

Postojeći modeli upravljanja znanjem (objašnjeni u poglavljima 3.5 i 3.6.), pogotovu oni koji pripadaju kategorijama znanja (knowledge category models) i intelektualnog kapitala (intellectual capital models), jasno objašnjavaju tok svih faza znanja ali promovišu isuviše mehanistički pristup znanju zanemarujući činjenicu da je prenos

znanja u organizacijama daleko kompleksniji i komplikovaniji. Modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama (social constructed models) isto jasno objašnjavaju tok svih faza znanja promovisući socijalnu prirodu upravljanja znanjem koja se smatra nosećim stubom nove paradigme upravljanja, ne odričući se potpuno prisustva naučnih elemenata. Postojeći modeli su konceptualno pokazali da imaju kapacitet za dalju evoluciju ali nova paradigma upravljanja bazirana na socijalnom konstruktuvodi potrebu za razvojem modela upravljanja znanjem koji će posredovanjem socijalnog kapitala omogućiti da se odluke donose na osnovu informacija i znanja, smeštenih unutar i izvan organizacije, a koja su od strateške važnosti za postizanje organizacionih ciljeva. Radi se o neophodnosti da se nova paradigma upravljanja znanjem bazira pre svega na socijalnoj paradigmi kao značajnom inputu za upravljanje znanjem u organizaciji a koja bi počivala na teoriji socijalnog kapitala tj. onim dimenzijama i elementima eksternog (interorganizacionog) i internog (intraorganizacionog) socijalnog kapitala koje je ovo doktorsko istraživanje (a i literatura) pokazalo kao značajnim prediktorima za upravljanje znanjem, kvalitet i zrelost upravljanja znanjem. Ovo doktorsko istraživanje negde sugerise da se elementi socijalne paradigme mogu najlakše ugrađivati u one modele koji su projektne prirode s obzirom na činjenicu da su OCD projektno orijentisane pa bi im u tom slučaju operacionalizacija uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji najkorisnija bila na primeru projektnog toka upravljanja znanjem, onako kako to objašnava Gasik (2011), a što je detaljno predstavljeno u narednom poglavlju. Time je dokazana **posebna hipoteza 2 dokorskog istraživanja** je da postojeći modeli upravljanja znanjem predstavljaju osnovu za kreiranje novog modela koji će se bazirati na socijalnom kapitalu i omogućiti konzistentnije donošenje odluka u organizaciji.

Ono što se čini posebno važnim jeste poreklo prirode veze socijalnog kapitala i upravljanja znanjem u organizaciji tj. otkrivanje konkretnih dimenzija i elemenata koji su ključni nosioci potencijalnih međusobnih uticajnih funkcija kojima se opravdava potreba za stvaranjem modela upravljanja znanjem koji bi integrisali socijalni kapital organizacije. Ovo istraživanje je pokazalo da: a) relaciona, kognitivna i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala ostvaruju umerenu pozitivnu vezu dok strukturna dimenzija pokazuje skoro zanemarljivu vezu; b) strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala ostvaruje umerenu pozitivnu vezu dok relaciona i nodusna dimenzija ostvaruju

nešto višu pozitivnu vezu. Od elemenata eksternog socijalnog kapitala koji ostvaruju vezu sa stvaranjem znanja umereniju vezu ostvaruju moć, kapacitet za prenos znanja i dubina znanja dok je prikupljanje znanja povezano sa normama, zajedničkom vizijom i ciljevima, moćima, kapacitetom za prijem/prenos znanja i dubinom znanja. Deljenje znanja je povezano sa reciprocitetom i kapacitetom za prijem/prenos znanja dok je korišćenje znanja povezano sa normama, obavezama i očekivanjem, zajedničkim narativom i moćima baziranim na postignutim rezultatima. Od elemenata internog socijalnog kapitala koji su povezano sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja značajniju vezu ostvaruju skoro svi ispitivani elementi. Tokom intervjua su analizirani ovi podaci i zaključeno je da ova očigledna nadmoć dimenzija i elemenata internog socijalnog kapitala nad eksternim govori o tome da je percepcija ispitanika fokusirana pre svega na značaj veza koje dolaze iznutra tj. veza koje se ostvaruju preko pojedinaca kao i svih onih elemenata koje karakterišu te odnose a nalaze se u relacionim, kognitivnim i nodusnim dimenzijama. U tom smislu, eksterni socijalni kapital, pre svega strukturne forme kroz koji se on uspostavlja i neguje nije dovoljno prepoznat te tako predstavlja oblast koju treba značajnije unapređivati. Ovim je dokazana **posebna hipoteza 1 doktorskog istraživanja** da veza socijalnog kapitala i upravljanje znanjem potiče iz sposobnosti socijalnog kapitala da utiče na uslove koji su neophodni da bi se znanje stvaralo, prikupljalo, delilo i koristilo. Ovi nalazi su u skladu i sa ključnim teorijskim nalazima iz literature koji tvrde da su otvorene/slabe veze (strukturna dimenzija) preduslov za stvaranje/inoviranje znanja jer omogućavaju pristup različitim i novim idejama (Beckman & Haunschild, 2002), a zatvorene/jake veze (strukturna dimenzija) za razmenu znanja jer su veze između aktere čvrste i duboke (Coleman, 1988; Ahuja, 2000; Singh, 2005); da jake veze (relaciona dimenzija) pomažu u izgradnji poverenja i reciprociteta (relaciona dimenzija) između pojedinaca (Yen, Tseng & Wang, 2015), što umanjuje brige oko oportunističkog ponašanja i povećava očekivanja (relaciona dimenzija) od saradnje (Uzzi & Lancaster, 2003), povećava svest pojedinca o pristupu znanju i spremnosti za izdvajanje sredstava u prenos, prijem i korišćenje znanja (Kachra & White, 2008), utiču na usvajanje inovacije (Kraatz, 1998), prenos znanja (Williams, 2007) i stvaranje organizacionog znanja (Capaldo, 2007); da zajednički narativ, organizacioni ciljevi i vrednosti (kognitivna dimenzija) olakšavaju tumačenje i sisteme značenja između aktera (Cicourel, 1973; Orr, 1990; Tsai & Ghoshal, 1998) čime

se pospešuje prikupljanje i korišćenje znanja; da dubina znanja (nodusna dimenzija) primaoca i izvora znanja povećava motivaciju i sposobnost za prenos i primanje znanja (Fey & Furu, 2008) i kombinovanje znanja u svrhu inoviranja (Almeida & Phene, 2004), da što su im apsorpcioni kapaciteti (nodusna dimenzija) veći, to je bolji transfer znanja (Szulanski, 1996) kao i sposobnost za korišćenje protoka znanja u svrhu stvaranja znanja (Smith, Collins, & Clark, 2005) te detektovanje eksternog znanja u okruženju nepodnog za transformisanje proizvoda i procesa (Aribi & Dupouet, 2016), da moć (nodusna dimenzija) koja se crpi iz organizacione uloge utiče na usvajanje i sprovođenje inovacije (Ibarra, 1993). Nalazi ovog doktorskog istraživanja takođe podržavaju i najnovije studije poput one od Thomasa i Paula (2019) koji zaključuju da je komunikacija glavni medijum za izgradnju poverenja i jakih socijalnih veza. Jaka i duga komunikacija jača kvalitet i efekat transfera znanja i primene inovacije, adaptiranje sofisticirane tehnologije zahvaljujući čemu se stvaraju nove tržišne šanse. Što menadžeri više podržavaju razmenu znanja i podupiru deljenje zajedničke vizije, raste inovativnost (Weerakoon et al., 2019). Konačno, slično nalazu Johnson et al. (2018), i ovo doktorsko istraživanje potvrđuje da rast među-sektorskog socijalnog kapitala može omogućiti NVO direktan pristup donosiocima odluka te uticaj na njihove norme i vrednosti ali da ta partnerstva moraju značajno da unapređuju rezultate vrednosnih lanaca čiji su deo.

Dole u Tabeli 36 se nalazi detaljniji pregled uticaja socijalnog kapitala organizacije na upravljanje znanjem i podudarnost nalaza istraživanja sa nalazima iz literature. Ono što posebno treba istaći jeste da je ovo istraživanje: a) ispitalo dubinski tri elementa koja do sada nisu eksplicitno naučno ispitivana (poštovanje, moć bazirana na rezultatima, moć bazirana na uticajima) a koja su pokazala veliki stepen značajnosti za sve faze upravljanja znanjem, kvaliteti zrelost upravljanja znanjem i time se „dodala“ na listu elemenata socijalnog kapitala o kojima treba promišljati kada se govori o uticajima socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji; b) zasebno ispitalo vezu socijalnog kapitala sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem te da njihova međusobna povezanost nije zaključivana uzročno-posledičnom analogijom u smislu da ako je socijalni kapital povezan sa različitim fazama upravljanja znanjem onda je povezan i sa kvalitetom/zrelošću upravljanja znanjem (kako je to najčešći slučaj u većini naučnih istraživanja) već se do ovog saznanja stiglo direktnim ispitivanjem zasebne povezanosti

dimenzija i elemenata socijalnog kapitala sa ključnim dimenzijama i elementima zrelosti i kvaliteta upravljanja znanjem; c) posebnu pažnju obratilo na vezu strukturne dimenzije i elemenata socijalnog kapitala na upravljanje znanjem jer je više naučnih istraživanja vršenih u drugim industrijama pokazalo izuzetno značajnu međusobnu vezu. Naime, istraživanja kažu da guste i jake veze između članica mreže te zatvorenost mreže, bez obzira da li one bile interpersonalne, intraorganizacione ili interorganizacione, u značajnoj meri utiču na deljenje i inoviranje znanja dok strukturne rupe te mrežna otvorenost, koja omogućava veći broj labavih veza, utiče na veći pristup znanju. Centralnost aktera i strukturna jednakost članica mreže utiču na usvajanje znanja dok moć, kapacitet članica mreže da prime i prenesu znanje te njihova blizina i sličnost utiču na prenos i prijem kompleksnog tj. tacitnog znanja. Ove međuzavisnosti su većinom dokazane i u ovom doktorskom istraživanju na primeru neprofitne industrije ali u daleko manjem obimu od očekivanog čime se direktno otvorila oblast koju bi OCD trebalo intenzivnije da razvijaju.

Ove činjenice su dodatna vrednost ovog dokorskog istraživanja ali i značajan doprinos korpusu naučnog istraživanja uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji.

Tabela 36. Povezanost i uticaj socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji – podudarnost nalaza istraživanja sa nalazima iz literature

Socijalni kapital - <i>interorganizacioni nivo</i>	Upravljanje znanjem (UZ)				Kvalitet UZ	Zrelost UZ	LITERATURA
	Stvaranje znanja	Prikupljanje znanja	Deljenje znanja	Korišćenje znanja			
STRUKTURNA DIMENZIJA							
Broj veza (otvorenost mreže)		x			x		Ahuja, 2000; Beckman & Haunschild, 2002.
Broj direktnih veza (zatvorenost mreže)			x		x		Ahuja, 2000; Durcikova & Gray, 2009.
Mrežna pozicija (centralna)							-
Strukturna ekvivalentnost							-
RELACIONA DIMENZIJA							
Jačina veza (intenzitet komunikacije)	x	x		x	x	x	Still & Strang, 2009;
Jačina veza (dugotrajnost veza)	x	x		x	x	x	Kraatz, 1998; Capaldo, 2007.
Bliskost aktera						x	Simonin, 1999; Sampson 2007.
Poverenje	x	x	x	x	x	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Poštovanje	x	x	x		x	x	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Reciprocitet	x	x	X		x	X	Uzzi and Gillespie, 2002
Norme (i poštovanje normi)	x	X	x	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Obaveze i očekivanja	x	x	x	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
KOGNITIVNA DIMENZIJA							
Zajednička vizija i ciljevi	x	X		x	x	X	Tsai & Ghoshal, 1998
Zajedničke org. vrednosti		x		x	x	x	Tsai & Ghoshal, 1998
Zajednički narativ	x	x		X	x	x	Nahapiet & Ghoshal, 1998

NODUSNA DIMENZIJA							
Raznolikost mrežnih kontakta							-
Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	x	x		x		x	Rothaermel & Hess, 2007
Moć (postignuti rezultati)	X	X	x	X	X	X	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Moć (nivo uticaja)	x	x		x	x	x	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Kapacitet za prijem/prenos znanja	X	X	X	x	X	X	Pennings & Harianto, 1992; Sawyer, Evans and Bosua, 2014.
Dubina znanja	X	X		x	X	X	Tallman & Phene, 2007; Sawyer, Evans and Bosua, 2014.
Socijalni kapital - intraorganizacioni nivo	Upravljanje znanjem (UZ)				Kvalitet UZ	Zrelost UZ	LITERATURA
	Stvaranje znanja	Prikupljanje znanja	Deljenje znanja	Korišćenje znanja			
STRUKTURNA DIMENZIJA							
Broj veza (otvorenost)	X	X	x	x	X	X	Burt, 2004; Reagens & McEvily; 2003 Morrison, 2002; Audia & Goncalo, 2007; Nerkar & Paruchuri, 2005; Perry-Smith, 2006 Cummings, 2004; Singh, 2005; Morrison, 2002
Broj direktnih veza (zatvorenost)	X	x		x	x	x	Reagens & McEvily, 2003; Morrison, 2002; Fleming, Mingo & Chen, 2007; Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009.
RELACIONA DIMENZIJA							
Jačina veza (intenzitet komunikacije)	X	X	X	X	X	X	Hansen, 1999; McFadyen & Cannella, 2004; Marsden & Campbell, 1984; Kachra & White, 2008; Centola & Macy, 2007; Tsai & Ghoshal, 1998; Schulz M., 2003.
Jačina veza (dugotrajnost veza)	x	x			x	x	Hansen, 1999; Chen, Huang & Hsiao, 2010.
Bliskost zaposlenih	X	X	X	X	X	X	Black, Carlie & Repenning, 2004; Black, Carlie & Repenning, 2004; Allen & Eby, 2003; Hansen&Lovas, 2004.
Poverenje (prema pojedincima)	X	X	x	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Poverenje (prema timovima)	X	X	X	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Poverenje (prema organizaciji)	X	X	X	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Poštovanje (međusobno)	X	X	X	X	X	X	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Reciprocitet (pojedinci)	X	X	X	X	X	X	-

Reciprocitet (timovi)	X	X	X	X	X	X	-
Norme (poštovanje normi)	X	X	X	X	X	X	Putnam, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998
Sankcije	x	x	x	X	x	X	Putnam, 1993
Obaveze i očekivanja (pojedinci)	X	X	x	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998; Fey & Furu, 2008
Obaveze i očekivanja (timovi)	X	X	X	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998; Fey & Furu, 2008
KOGNITIVNA DIMENZIJA							
Zajednička vizija i ciljevi	X	x	x	X	X	X	Tsai & Ghoshal, 1998
Zajedničke org. vrednosti	X	X	x	X	X	X	Tsai & Ghoshal, 1998
Zajednički narativ	X	X	X	X	X	X	Nahapiet & Ghoshal, 1998
NODUSNA DIMENZIJA							
Moć (resursi materijalni/nematerijalni)	X	X	x	X	X	X	Ibarra, 1993
Moć (postignuti rezultati)	X	X	x	X	X	X	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Moć (nivo uticaja)	X	x	x	X	x	X	<i>N/A (novi element testiran od strane istraživačice)</i>
Kapacitet za prijem/prenos znanja (zaposlenih)	X	X	X	X	X	X	Szulanski, 1996; Smith, Collins, & Clark, 2005; Sawyer, Evans and Bosua, 2014.
Dubina znanja	X	x	X	X	X	X	Almeida & Phene, 2004; Sawyer, Evans and Bosua, 2014.

X – veća značajnost; x – manja značajnost

Konačno, kako je već prethodno rečeno, doktorskim istraživanjem je utvrđeno da je socijalni kapital organizacije povezan ne samo sa različitim fazama upravljanja znanjem već i sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem u organizaciji. Utvrđeno je da strukturna i kognitivna dimenzija eksternog socijalnog kapitala ostvaruju nižu povezanost sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem dok relacionalna i nodusna dimenzija ostvaruju umerenu vezu. Takođe je utvrđeno da strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala ostvaruje umerenu povezanost sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem dok relacionalna i nodusna dimenzija ostvaruje značajnu vezu. Ukoliko zrelost upravljanja znanjem tj. uspešno korišćenje znanja (Kulkarni & Louis, 2003) i kvalitet upravljanja znanjem tj. korisnost repozitorijuma organizacionog znanja (Durcikova & Gray, 2009) posmatramo kao indikatore efikasnog i efektivnog upravljanja znanjem, može se zaključiti da model upravljanja znanjem koji bi u sebi integrisao elemente socijalnog kapitala može pozitivno uticati na efikasno i efektivno upravljanje znanjem u organizaciji. Ovim je dokazana **opšta hipoteza doktorskog istraživanja** je da integrisani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu doprinosi efektivnijem i efikasnijem upravljanju znanjem u organizaciji. Zato se čini bitnim da se i ove utvrđene činjenice nađu u integrisanom modelu te tako eksplicitno grafički prikažu kvalitet i zrelost upravljanja znanjem kao ključni ishod efikasnog upravljanja znanjem uz izdvojene one dimenzije i elemente socijalnog kapitala koje na takav ishod i utiču. Ovakav model upravljanja znanjem koji bi eksplicitnijom integracijom elemenata socijalnog kapitala, kao stimulatora stvaranja, deljenja i korišćenja znanja, omogućio pun socijalni konstrukt te efikasnije i efektivnije upravljanje znanjem u organizaciji tj. da postizanje organizacionih rezultata i ciljeva, svakako stvara osnov za izgradnju organizacije koja uči i iz koje se uči unutar i izvan svojih granica. Ipak, doktorsko istraživanje je pokazalo (pogotovo u delu desk analize) da efikasnije i efektivnije upravljanje znanjem nije moguće ukoliko organizacija u svojim teorijama upravljanja, vođenja i administriranja nema integrisanu organizacionu kulturu i vrednosne stavove koji će zagovarati principe organizacionog učenja i kolektivnog znanja bazirane na jakom socijalnom kapitalu unutar i izvan organizacije. Zato se oblast upravljanja znanjem, izgradnja i negovanje socijalnog kapitala organizacije u tu svrhu za OCD čini još uvek velikim izazovom ali i razvojnim potencijalom.

9. INTEGRISANI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRAN NA SOCIJALNOM KAPITALU ORGANIZACIJE

Upravljanje znanjem u organizaciji je proces kojim se omogućava stvaranje, pristupanje, deljenje i korišćenje znanja koje može biti mikro i makro, opšte i specijalizovano, lično-projektno-organizaciono-globalno. Radi se o znanjima koja se nalaze unutar i izvan organizacije a koja su neophodna za uspešno rešavanje određenog zadatka, projekta ili bilo kog organizacionog problema. S obzirom na činjenicu da organizacija svoje poslovanje ostvaruje kroz interne i eksterne mreže veza a da one imaju značajnog uticaja na proces, zrelost i kvalitet upravljanja znanjem, integrisani model bi morao da bude holističke prirode jasno ukazujući na to koje dimenzije i elementi internog i eksternog socijalnog kapitala organizacije značajno utiču na koju fazu upravljanja znanjem.

Sa aspekta rezultata ovog doktorskog istraživanja, postojeći modeli upravljanja znanjem bi se mogli unapređivati u smislu integrisanja socijalnog kapitala kao bitnog preduslova za efikasno i efektivno upravljanje znanjem u organizaciji. Modeli bazirani na kategorijama znanja poput Nonakinog (1995), Nonakinog i Hedlundovog (1993), Boisotov (1987) i intelektualnom kapitalu poput Skandie (Edvinsson, 1997) svi sadrže u sebi mesta koja na direktan ili indirektan način prepoznaju značaj socijalnog kapitala za znanje. Upravo ova mesta je moguće dalje unapređivati u kontekstu dublje razrade uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji ali samo u teoretskom kontekstu jer ono što je ključna osobenost ovih modela jeste da oni ne ukazuju na procesnu prirodu upravljanja znanjem već isključivo kategorišu znanja koja su neophodna jednoj organizaciji i kako je do tih znanja moguće doći. Modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama, poput Demerestovog modifikovanog modela (1999) iako promovišu holistički i procesni pristup konstrukciji znanja i bazirani su na socijalnoj paradigmi koja se suštinski može interpretirati u kontekstu socijalnog kapitala organizacije, takođe poseduju značajno ograničenje a to je fokus na inputima koji su usmereni samo na jednu fazu tj. stvaranje znanja. Na Slici 12 su označena mesta u spomenutim modelima koje je moguće unapređivati sa aspekta ovog doktorskog istraživanja.

		<i>U</i>	
		Tacitno	Eksplicitno
<i>I:</i>	Tacitnog	Socijalizacija	Eksternalizacija
	Eksplicitnog	Internalizacija	Kombinacija

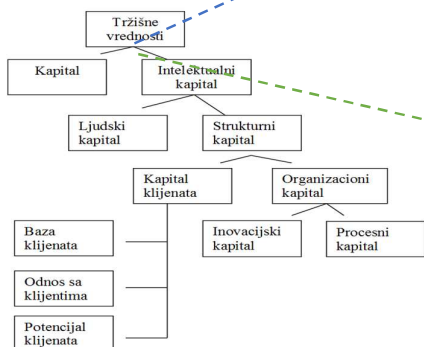
Nonaka, 1995

	Pojedinač	Grupa	Organizacija	Medu- organizacioni domen
Artikulisano znanje	Koncentracija znanja	Kvalitet dokumentovane analize rezultata	Organizaciona šema	Patenti dobavljača i dokumentovane prakse
Tacitno znanje	Međukulturalne pregovaračke veštine	Timska koordinacija u kompleksnim zadacima	Korporativna kultura	Stavovi kupaca oko proizvoda i očekivanja

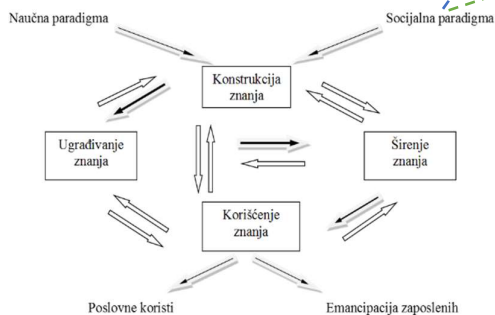
Nonaka i Hedlund, 1993

Kodifikovano	Vlasničko znanje	Javno znanje
Nekodifikovano	Lično znanje	Zdrav razum
	Rasprostranjeno	Nerasprostranjeno

Boisot, 1987



Edvinsson, 1997



Demerest, 1999 (modifikovani model od strane McAdam & McCreedy)

Slika 12. Mesta mogućeg unapređenja postojećih modela upravljanja znanjem



Model koji se predlaže ovim doktorskim radom je prikazan na Slici 13, i predstavlja Gasikovu (2011) modifikovanu verziju modela projektnog upravljanja znanjem.

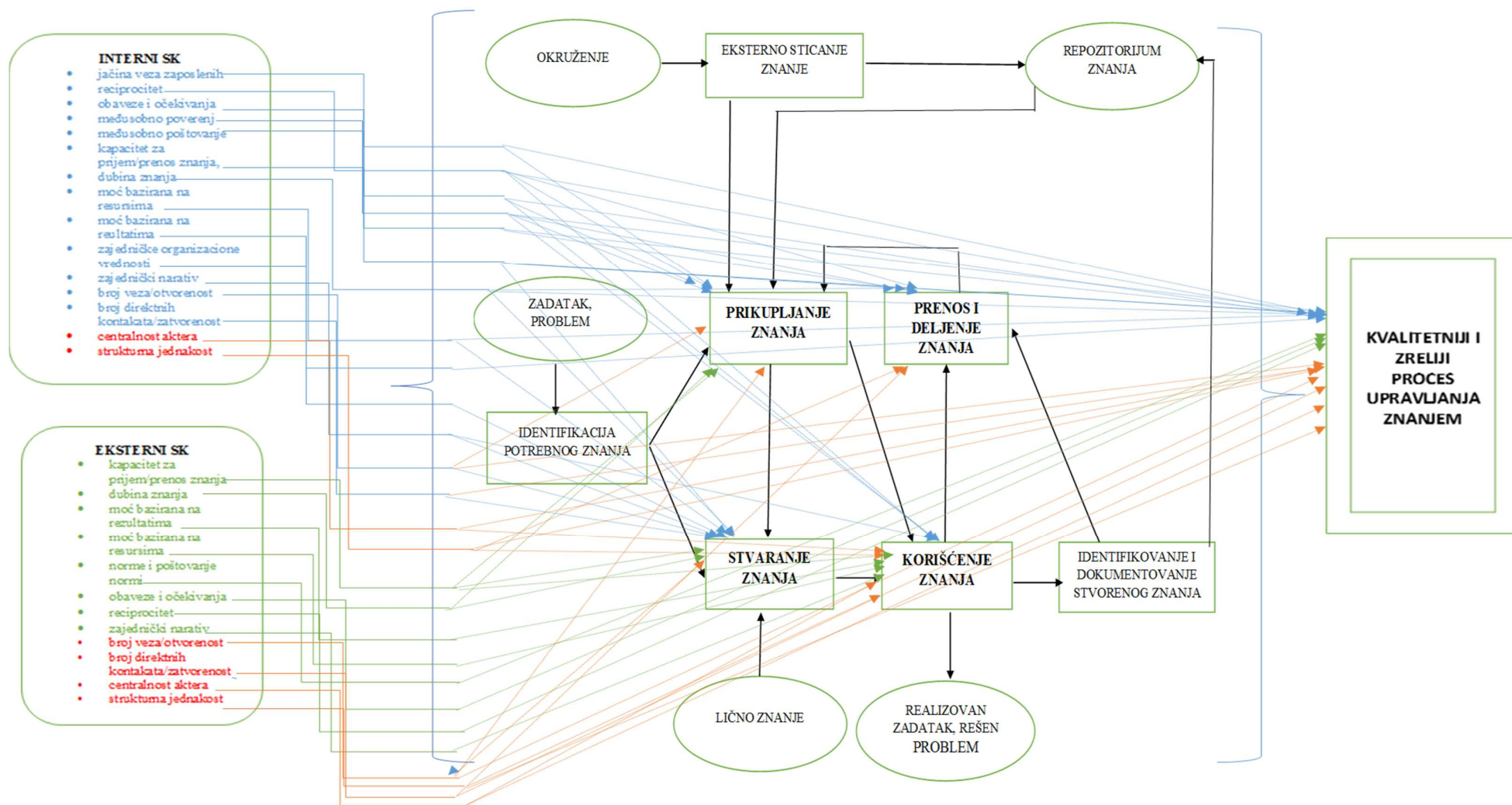
S obzirom na činjenicu da je doktorsko istraživanje bilo sprovedeno u neprofitnoj industriji Evropske Unije i Zapadnog Balkana, Gasikov model bi se mogao smatrati optimalnim rešenjem za organizacije civilnog društva koje su ispitivane ovim doktorskim istraživanjem jer su ove organizacije:

- a) projektno i procesno orijentisane
- b) znanja su im uglavnom neophodna da bi rešila određeni problem, razvijali se ili pak efikasnije sprovodili svoje projektne inicijative
- c) dolaze do znanja iz svog internog i eksternog okruženja
- d) imaju i koriste svoje repozitorijume znanja iako su oni često nesistematizovani i nedovoljni.

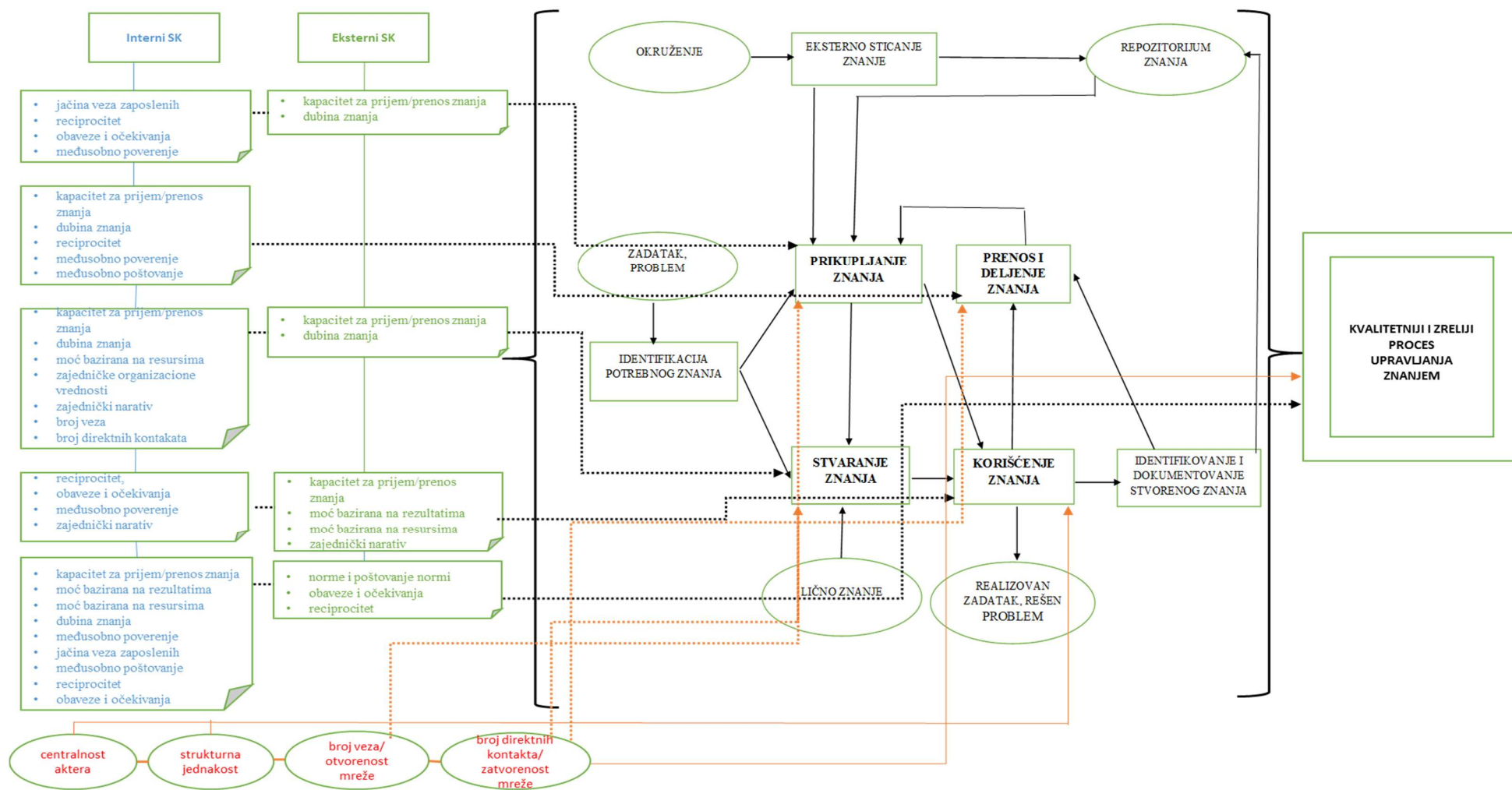
Predloženi Gasikov algoritam modela nudi jednostavan za razumevanje sled koraka. Jednostavnost modela je jako bitna s obzirom na činjenicu da ove organizacije tek treba da razvijaju svoj sistem upravljanja znanjem i socijalni kapital pa se i mora voditi računa da grafička prezentacija bude dovoljno informativna ali i stimulativna za korišćenje.

Model je ipak i delimično prilagođen i to u segmentu ključnih faza upravljanja znanjem (terminološko i konceptualno usaglašen sa teoretskim konceptom dokorskog istraživanja) a u potpunosti dopunjen ključnim uticajima internog i eksternog socijalnog kapitala (elementi koji su potvrđeni regresionom analizom/naglašeni zelenom i plavom bojom + 4 elementa koja su delimično dokazana ovim doktorskim istraživanjem ali u značajnoj meri drugim naučnim istraživanjima i zbog svog značaja za upravljanje znanjem ih je bitno integrisati/naglašeni crvenom bojom) kao i bočnim ishodom na ukupan proces zrelosti i kvaliteta upravljanja znanjem.

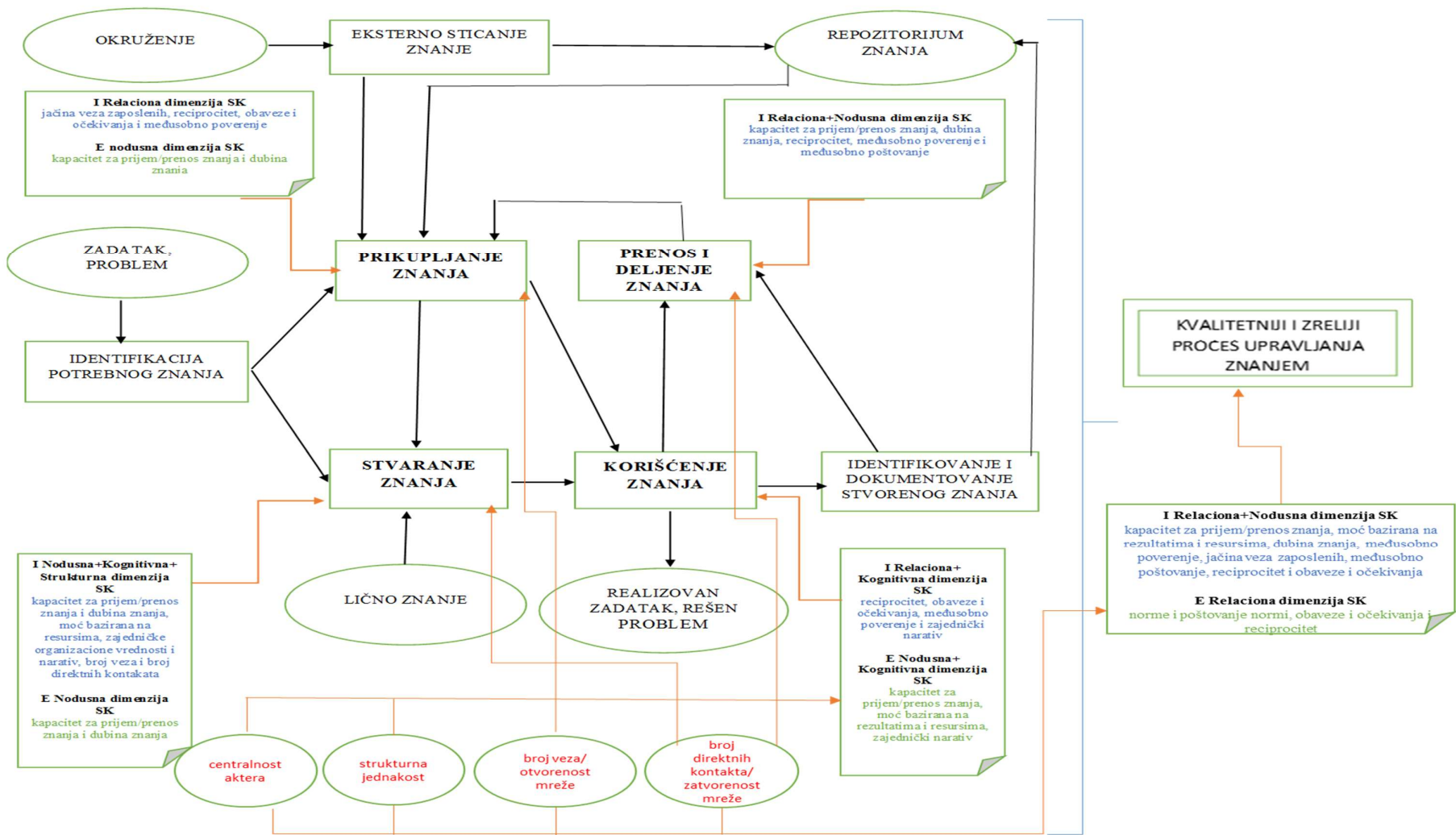
Model je prikazan kroz 3 faze (Slika 13) kako bi se lakše objasnila postupnost integrisanja socijalnog kapitala u proces upravljanja znanjem. U koraku jedan je dat detaljan pregled povezanosti svakog elementa internog i eksternog socijalnog kapitala sa svakom fazom upravljanja znanjem. U koraku dva je dat pregled povezanosti grupisanih elemenata internog i eksternog socijalnog kapitala sa fazama upravljanja znanjem. U koraku tri su u svakoj fazi upravljanja znanjem integrisane one dimenzije i elementi socijalnog kapitala koji su pokazale značajnu vezu sa tom fazom upravljanja znanjem. Detaljnije pojašnjenje modela sledi nakon slike.



Slika 13. Integrisani model upravljanja znanja baziran na socijalnom kapitalu organizacije (faza 1)



Slika 13. Integrirani model upravljanja znanja baziran na socijalnom kapitalu organizacije (faza 2)



Slika 13. Integrirani model upravljanja znanja baziran na socijalnom kapitalu organizacije (faza 3)

Identifikacija neophodnog znanja je (Dickinson, 2000) proces kojim se specifično mapira tip i obim znanja koje je neophodno da se određeni zadatak završi. Organizacije civilnog društva imaju potrebu za raznim znanjima. Najčešće se potreba za određenim znanjem javlja onda kada OCD realizuje određeni projekat pa su joj potrebna stručna znanja tj. znanja iz tematskih oblasti kojima se projekat bavi a obično su to i teme kojima se sama organizacija bavi (ljudska i manjinska prava, zaštita životne sredine, mentalno zdravlje, mladi, žene, stari, mediji, demokratija, razvoj civilnog društva, itd.). Nekada se radi o vrlo specifičnim stručnim znanjima tkz. horizontalnog karaktera kada je neophodno povezano znanje iz više oblasti. Ovo su sve češće situacije sa OCD jer su donatorski zahtevi za rešavanje određene problematike multisektorskog i multidisciplinarnog karaktera pa je sve vidljivija potreba da se nekoj temi priđe iz institucionalne saradnje civilnog i javnog sektora koja će određeni problem rešavati na ljudskopravaškim, rodno ravnopravnim i ekološkim principima. Recimo, OCD koje rade na građanskom monitoringu reforme javne uprave ovo moraju da rade kroz mrežnu saradnju institucija koje sprovode reformu javne uprave (nadležna ministarstva), nosiocima javnih funkcija (opštine, javne službe, nezavisne institucije) i OCD. U ovoj mreži se moraju naći OCD koje su istraživačke, medijske i stručne kako bi obezbedile stručna znanja vezana za tehnike monitoringa i rad javne uprave, one OCD koje zastupaju interese i prava građana/ki koji treba da osele pozitivne efekte reformskih mera a koji će obezbediti znanja o tome koje su potrebe građana/ki na koje reforma treba pozitivno da odgovori kao i one OCD koje štite prirodu i procenjuju u kojoj meri određeni efekti štite ili pak ugoražavaju životno okruženje ljudi. U jednoj ovakvoj mreži, institucije javnog sektora obezbeđuju znanja u vidu podataka kojima se dokazuju koje se mere preduzimaju, na koji način i sa kojim efektima. Često su ovakvim mrežama neophodni i spoljni saradnici koji će obezbediti tehnička znanja vezana za komunikaciju sa širom javnosti i njeno uključivanje ili pak eksperti pojedinih oblasti koji će temi prići iz nekog specifičnog ugla kao što je troškovna efikasnost sprovedenih mera. Pored stručnih znanja, OCD često imaju potrebu i za tkz. tehničkim znanjima vezanim za strateško i projektno upravljanje, vođenje i administriranje. Ova znanja se najčešće pribavljaju izvan granica organizacija i to preko pojedinaca koja ta znanja i poseduju (eksperata, trenera, konsultanata, mentora) jer su OCD između sebe povezane češće tematskim nego tehničkim znanjima jer se one tehnički (organizaciono) razvijaju tek nakon što se programski opredele za delovanje i sa istim

otpočnu. Najčešće potrebe u tehničkom smislu se odnose na razvoj nosećih upravljačkih funkcija (upravljanje organizacijom, upravljanje projektom, PR i marketing, finansijsko upravljanje, itd.) mada se sve više potreba javlja u oblasti planiranja razvoja organizacije i programskog delovanja, prikupljanja sredstava, dohodovnih/socijalno preduzetničkih inicijativa, upotrebe modernih IT alata u funkciji promocije delovanja OCD i efikasnijeg poslovanja, itd. Ono što je najveći izazov za OCD jeste da potrebna znanja nisu dovoljno jasno mapirana dok postojeća nisu sistematizovana niti lako dostupna. U suštini, znanjima se ne upravlja strateški već od situacije do situacije koje su najčešće diktirane projektnim prilikama ili donatorskim zahtevima.

Prikupljanje znanja (Dickinson, 2000; King, Chung, & Haney, 2008; Rus & Lindvall, 2002; Tiwana, 2000) podrazumeva sticanje znanja izvan tima koji sprovodi zadatak. Na osnovu klasifikacije načina učenja (Carbonell, Michalski, & Mitchell, 1983) znanje može da bude prikupljeno iz baze tj. repozitorijuma znanja koje poseduje organizacija, može biti transferisano direktno od ljudi koji potrebno znanje poseduju unutar organizacije ili pak može biti prikupljeno iz spoljnog okruženja organizacije. Kako bi se stečeno znanje koristilo, ono mora da prođe proces internalizacije (Nonaka & Takeuchi, 1995) jer da bi osoba mogla da ga koristi mora da ga nauči i ugradi u sopstvenu strukturu koncepata tj. da prođe proces razumevanja naučenog. S obzirom na činjenicu da se znanje stiče interno i eksterno uspostavljenim vezama, uloga socijalnog kapitala organizacije u ovom procesu je značajna. Iz tog razloga su u modelu naglašene relaciona dimenzija internog socijalnog kapitala (jačina veza zaposlenih, reciprocitet, obaveze i očekivanja i međusobno poverenje) i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala (kapacitet za prijem/prenos znanja i dubina znanja) kao faktori koji značajno utiču na proces prikupljanja znanja.

Da bi prikupljanje znanja unutar organizacije bilo efikasnije, neophodno je unapređivati veze koje postoje između zaposlenih tj. negovati ih tako da budu otvorene, dugotrajne i česte jer što su te veze intenzivnije to je pristup informacijama veći tj. što zaposleni češće i duže komuniciraju između sebe to je mogućnost da se do neophodne informacije dođe veća. Međutim, da bi komunikacija između zaposlenih bila česta i duga neophodno je da ona bude recipročne prirode a to znači da zaposleni između sebe moraju razmenjivati informacije ili pak neke druge resurse (znanja) u skladu sa tim šta kojoj

strani treba, kako bi se stvorio dvosmerni efekat „činjenja“. Ova razmena nije nešto što mora da se desi istog momenta i između dvoje istih zaposlenih. Radi se o kulturi razmene koja je deo ponašanja svakog zaposlenog u organizaciji i koja podrazumeva da se znanja i informacije ili neki drugi resursi dele kada god je to nekom zaposlenom potrebno bez obzira na to kada će taj zaposleni vratiti nekom drugom u organizaciji. Organizacije se najčešće odlučuju da ovakve stilove ponašanja neguju kroz svoje organizacione politike i kulture te propisane obaveze i očekivanja zaposlenih. Međutim, s obzirom na činjenicu da su propisana pravila i obaveze često deo standardnih ugovora koji predstavljaju spisak klauzula ali ne ujednačenog razumevanja šta znače i kako se neguju odnosi između zaposlenih, onda se organizacije trude da osmišljavaju najrazličitije načine kojima će unapređivati timski rad, timsku koheziju, timsko liderstvo, timsko odlučivanje, itd. Svakako, konačan ishod ovakvih intervencija treba da se ogleda u povećanom međusobnom poverenju zaposlenih koje je ključni preduslov da se zaposleni otvore jedan prema drugome, razmenjuju informacije i znanja i da to ne smatraju samo svojom obavezom već paradigmom svog ponašanja u organizaciji.

Da bi prikupljanje znanja iz međuorganizacionih odnosa (mrežnog poslovanja organizacije) bilo efikasno, jako bitnim se pokazuje da članice mreža (organizacije koje su deo mreža) poseduju dovoljan kapacitet za prijem i prenos znanja i dubinu znanja. Prikupljanje znanja od drugih organizacija u mreži nije moguće ukoliko organizacija ima mali kapacitet da znanje primi i deli jer usled svojih absorpcionih ograničenja ona ni ne može da poseduje znanja koja su potrebna drugim organizacijama u mreži. Takođe, nije dovoljno samo da organizacija poseduje znanja već i da ta znanja budu odgovarajuća u smislu da budu onog obima koji će odgovarati potrebama drugih članica. Zato je često liderska pozicija jedne organizacije u mrežama diktirana preduslovom da ona poseduje adekvatna i dovoljna znanja da zadovolji potrebe svih članica ali i da svojim kapacitetima za prijem i prenos znanja predstavlja sigurnost za celu mrežu da može biti ključna spona u prikupljanju znanja koja su mreži neophodna.

Iako OCD u ovom doktorskom istraživanju nisu dovoljno prepoznale značaj strukturne dimenzije socijalnog kapitala, mora se ipak i veza ove dimenzije sa prikupljanjem znanja naglasiti jer sva dosadašnja istraživanja u drugim industrijama jesu

pokazala izuzetno značajnu međusobnu vezu. Naime, istraživanja kažu da strukturne rupe tj. mrežna otvorenost, koja omogućava veći broj labavih veza, utiče na veći pristup znanju. To znači da što zaposleni unutar organizacije imaju veći broj veza sa drugim zaposlenima unutar svoje ali i sa zaposlenima u drugim organizacijama sa kojima direktno ili indirektno sarađuju, to je veća šansa da se do određenih informacija i znanja dođe. Zato se čini neophodnim da organizacije rade na što većoj socijalizaciji ali u meri u kojoj ulaganja u broj veza neće premašiti vrednost koju te veze i donose.

Stvaranje znanja je neophodno onda kada znanje koje je prikupljeno izvan tima koji sprovodi zadatak nije dovoljno da se određeni zadatak realizuje ili da se određeni problem reši. Radi se o prikupljenom znanju koje je ili suviše generalno ili dovoljno detaljno ali se odnosi na sličan slučaj koji ipak nije identični onom zadatku koji se rešava. U takvom slučaju se organizacija odlučuje na stvaranje novog znanja (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998; King et al., 2008; Rus & Lindvall, 2002; Snider & Nissen, 2003; Ward & Aurum, 2004). Stvaranje znanja je proces razvoja novog znanja ili zamene postojećeg sadržaja novim sadržajem (Alavi & Leidner, 2001). Stvaranje znanja se dešava na bazi kombinovanja postojećeg znanja sa znanjem koje se stiče unutar ili izvan organizacije. Kombinovanje znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995) je moguće grupisanjem, novom klasifikacijom, sumiranjem, agregacijom ili sličnim tehnikama (priprema periodičnih izveštaja, npr.). Zamena postojećeg sadržaja novim omogućava efikasnije sprovođenje zadatka ili efektivnije rešavanje problema i često se naziva „stvaranje znanja evolucijom“ (King et al., 2008; Snider & Nissen, 2003) a stvaranje novih tehnologija za primenu u različitim industrijama su tipični primeri ovakvih procesa. Korišćenje ili primena ovakvog znanja (Ward & Aurum, 2004) odgovara strategiji učenja po principu analogije (Carbonell et al., 1983) jer znanje koje je stvoreno tokom izvršenja nekog zadatak može biti, nakon neophodnih transformacija, primenjeno na izvršenje analognih zadataka (izgradnja sistema za navodnjavanje, npr.). S obzirom na činjenicu da se znanje stvara interno i eksterno uspostavljenim vezama, uloga socijalnog kapitala organizacije u ovom procesu je značajna. Iz tog razloga su u modelu naglašene nodusna, kognitivna i strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala (kapacitet za prijem/prenos znanja i dubina znanja, moć bazirana na resursima, zajedničke organizacione vrednosti i narativ, broj veza i broj direktnih kontakata) i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala

(kapacitet za prijem/prenos znanja i dubina znanja) kao faktori koji značajno utiču na proces prikupljanja znanja.

Da bi stvaranje znanja unutar organizacije bilo efikasnije, neophodno je da zaposleni posедуju dovoljno kapaciteta da znanja primaju i dele sa drugima jer organizacija svoja znanja u velikoj meri bazira na znanjima svojih zaposlenih. Onog trenutka kada znanja zaposlenih, pogotovo ona tacitnog karaktera, postanu znanja grupe tj. organizacije u tom trenutku se može reći da organizacija postiže značajnu tržišnu prednost jer je u stanju da svoju konkurenciju nadmaši znanjima kao najznačajnijim resursom danas. Stoga je za organizaciju jako bitno da njena radna snaga bude talentovana tj. da posедуje dovoljno znanja ali i kapaciteta da usvaja novo znanje. Ovo je razlog zbog kojeg danas organizacije ulažu jako puno resursa da raznim HR strategijama dođu do talentovane radne snage i istu održe u svojim granicama. Pored toga, organizacije koje pokazuju spremnost da ulažu svoje resurse u stvaranje znanja time obezbeđuju značajnu podršku svojoj talentovanoj radnoj snazi da kreira nova znanja, oslanjajući se na dosadašnje organizacione rezultate, kulturu, vrednosti i stavove. OCD u ovom doktorskom istraživanju, iako nešto slabije, jesu prepoznale značaj strukturne dimenzije socijalnog kapitala tj. vezu ove dimenzije sa stvaranjem znanja. Naime, kao što to potvrđuju i istraživanja u drugim industrijama, guste i jake veze između članica mreže te zatvorenost mreže, bez obzira da li one bile interpersonalne, intraorganizacione ili interorganizacione, u značajnoj meri utiču na deljenje i inoviranje znanja. Ovo znači da je neophodno da organizacije u što većoj meri koriste svoje unutrašnje i spoljašnje mreže u kojima je saradnja intenzivna, direktna, dugotrajna i rezultatski orijentisana za inoviranje ideja i stvaranje novih znanja kojima će obezbeđivati tržišnu prednost. Za OCD je ovo od velikog značaja jer liderska pozicija, bazirana na znanju i inovacijama, na tržištu neprofitne industrije znači obezbeđivanje finansijske i institucionalne održivosti što je najveći izazov u poslovanju svake OCD.

Da bi stvaranje znanja povlačenjem poluge eksternog socijalnog kapitala organizacije bilo efikasnije, jako bitnim se pokazuje da članice mreža (organizacije koje su deo mreža) posедуju dovoljan kapacitet za prijem i prenos znanja i dubinu znanja. Stvaranje znanja, isto kao što je to bio slučaj i sa prikupljanjem znanja, posredstvo drugih organizacija u mreži nije moguće ukoliko organizacija ima mali kapacitet da znanje primi i deli jer usled

svojih absorpcionih ograničenja ona ni ne može da poseduje znanja koja su potrebna drugim organizacijama u mreži da bi stvarali novo znanje. Takođe, dubina znanja jeste važna jer jedna organizacija ili mreža organizacija ne može biti inovatorska ukoliko ne poseduje dovoljna znanja o oblasti u kojoj treba inovirati u smislu potreba i svih mogućih već postojećih rešenja koja u manjoj ili većoj meri rešavaju identifikovane potrebe. Ovo je i razlog zbog čega se srodne OCD povezuju, da sinergijom svojih rezultata i znanja obezbedi uslove za stvaranje novih rešenja i ista nametne donatorskoj zajednici.

Korišćenje znanja je proces tokom kog se znanje direktno primenjuje kako bi se zadatak realizovao ili problem rešio. Znanje može posedovati pojedinac ili ceo tim zadužen za realizaciju zadatka ili rešavanje problema (Ajmal & Koskinen, 2008; Chen, 2005). Organizacije imaju koristi ne od postojanja znanja već od njegove adekvatne primene (Alavi & Leidner, 2001). Organizacioni vodiči, pisane instrukcije, samo-organizujući timovi su najčešće glavni mehanizam koji garantuje integraciju znanja u realizaciju posla tj. primenu znanja (Grant, 1996). Primena znanja može imati različite forme poput elaboracije (kada znanje zahteva različita tumačenja u odnosu na zatečenu situaciju), ubrizgavanja (kada znanje mora da odgovori na probleme koji su nataloženi) ili temeljitosti (kada različiti ljudi ili timovi razvijaju različito razumevanje) (King et al., 2008). S obzirom na činjenicu da se znanje koristi zahvaljujući interno i eksterno uspostavljenim vezama, uloga socijalnog kapitala organizacije u ovom procesu je značajna. Iz tog razloga su u modelu naglašene relacionala i kognitivna dimenzija internog socijalnog kapitala (reciprocitet, obaveze i očekivanja, međusobno poverenje i zajednički narativ) i nodusna i kognitivna dimenzija eksternog socijalnog kapitala (kapacitet za prijem/prenos znanja, moć bazirana na rezultatima i resursima, zajednički narativ) kao faktori koji značajno utiču na proces korišćenja znanja.

Da bi korišćenje znanja unutar organizacije bilo efikasnije, slično kao i kod prikupljanja znanja, neophodno je da zaposleni neguju recipročne odnose tj. da jedni drugima obezbeđuju neophodne resurse tako što će ukazivati na postojeće resurse tj. znanje kada god je to drugoj strani potrebno i da takvo ponašanje nije diktirano samo obavezama i očekivanjima, u smislu standardnih radnih politika, već je deo organizacione kulture koja je bazirana na međusobnom poštovanju ali i zajedničkim narativom. Ovo

znači da zaposleni moraju govoriti istim jezikom u svakom smislu te reči a najviše u kontekstu potrebe da se iz tog narativa jasno naslućuje zajedništvo tj. opredeljenje zaposlenih da zagovara iste ciljeve organizacije i da se za iste bori upotrebom znanja ali i odgovornošću da stečena znanja dokumentuju i deponuju u repozitorijum organizacionih znanja kako bi bile omogućene nove razmene, deljenja i stvaranja znanja. Korišćenje znanja je izuzetno značajan korak za svakog zaposlenog u organizaciji jer repozitorijum znanja jedne organizacije neće davati nikakav efekat ukoliko se ta znanja ne stave u pogon i testiraju u smislu korisnosti za rešavanje određenog problema ili projektnog zadatka. Tek nakon korišćenja određenog znanja, organizacija će biti u stanju da utvrdi da li je to znanje vredno ili ne tj. da li je dalo željene rezultate ili ne. Ovo dalje treba da pomogne organizaciji da vrši bolji strateški odabir budućih pravaca sticanja i stvaranja znanja. S obzirom na činjenicu da je uticaj socijalnog kapitala na korišćenje znanja u organizaciji najmanje ispitivan u svim dosadašnjim naučnim istraživanjima, od izuzetne je važnosti da organizacije obrate pažnju na negovanje kulture koja promoviše korišćenje znanja i obezbeđenje preduslova za to kao što je dokumentovanje i deponovanje tacitnog i eksplicitnog znanja od strane zaposlenih, jer su ovo definitivno ključni pokretači praćenja efikasnosti upravljanja znanjem u organizaciji.

Da bi korišćenje znanja iz međuorganizacionih odnosa (mrežnog poslovanja organizacije) bilo efikasno, jako bitnim se pokazuje da članice mreža (organizacije koje su deo mreža), slično kao i kod prikupljanja i stvaranja znanja, poseduju dovoljan kapacitet za prijem/prenos znanja. Ukoliko organizacije imaju apsorpciona ograničenja, logično, one onda ni ne mogu da poseduju dovoljnu količinu neophodnog znanja koje bi članice mreže mogle koristiti. Takođe se bitnim pokazuje spremnost organizacija u mreži da koriste svoje postignute rezultate kao svojevrсни resurs koji će obezbediti naučene lekcije i osvešćivanje onih znanja koja su do tih rezultata i dovela te ih je neophodno koristiti u budućnosti. Konačno, i kod mrežnog poslovanja se jako bitnim pokazuje spremnost svih članica da zagovaraju iste ciljeve mrežnog delovanja i da se za iste bore upotrebom znanja ali i odgovornošću da stečena znanja dokumentuju i deponuju u repozitorijum mrežnih znanja kako bi bile omogućene nove razmene, deljenja i stvaranja znanja.

Iako OCD u ovom doktorskom istraživanju nisu dovoljno prepoznale značaj strukturne dimenzije socijalnog kapitala, mora se ipak i veza ove dimenzije sa korišćenjem znanja naglasiti jer sva dosadašnja istraživanja u drugim industrijama jesu pokazala izuzetno značajnu međusobnu vezu. Naime, istraživanja kažu da centralnost aktera i strukturna jednakost članica mreže utiču na usvajanje znanja. Drugim rečima, liderska pozicija jedne organizacije u mreži kao i njena sličnost sa drugim organizacijama u mreži u kontekstu vođenja mogu biti ključni preduslovi za korišćenje znanja koja su mreži neophodna. Liderske organizacije tu svoju ulogu često zaslužuju zahvaljujući moćima koja se bazirane na postignutim rezultatima, obimu znanja, uticajima na donosiocima odluka, resursima koje poseduju, inovatorskim sposobnostima, itd. Za mrežno poslovanje OCD je od izuzetne važnosti da ovakvih organizacija ima više jer su one definitivno stimulator ne samo novih ideja već i pozitivno utiču na usvajanje tj. korišćenje znanja koja se u mrežama i generišu te ih je i neophodno deponovati u repozitorijum i staviti na korišćenje svima. Što su organizacije sličnije po stilu vođenja, uključujući i organizacionu kulturu, to je i stepen usvajanja znanja veći zbog čega je značajno da se OCD povezuju sa onima od kojih mogu ne samo da uče nego koji dele iste aspiracije prema važnosti usvajanja i primene naučenog.

Deljenje i prenos znanja su proces kojima se omogućava da se znanje kao nematerijalni resurs može koristiti za različite zadatke te da ne bude izgubljeno. Deljenje i prenos znanja povećava organizacione sposobnosti u smislu kapaciteta da reaguje na identične ili analogne situacije. Prenos znanja je čin komunikacije između dva specifična subjekta (koji mogu biti pojedinac, tim, organizacije) pri čemu jedan šalje a drugi prima znanje (Alavi & Leidner, 2001). Socijalizacija (prenos znanja direktnim kontaktom ljudi koji poseduju znanje) kroz posmatranje ljudi i njihovih ponašanja jeste specifična forma prenosa tj. razmene znanja koje je implicitnog tj. iskustvenog i nedokumentovanog/nekodifikovanog karaktera (Nonaka & Takeuchi, 1995). I kodifikovano i nekodifikovano znanje mogu da se prenose, samo što za prenos nekodifikovanog znanja nije neophodno prethodno ga identifikovati jer osoba često nije ni svesna da to znanje i poseduje (Nonaka & Takeuchi, 1995). Deljenje znanja (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998; Dickinson, 2000; King et al., 2008; Rus & Lindvall, 2002; Snider & Nissen, 2003; Tiwana, 2000; Ward & Aurum, 2004) od osobe

koje je stvorila znanje ne mora da bude usmereno na nekog posebno jer svaka osoba u organizaciji može da pristupi repozitorijumu u kom se nalaze dokumentovana znanja. Deljenje znanja se odnosi na činjenicu da je ranije dokumentovano znanje ili dokumentovano iskustvo možda korisno za organizaciju zbog čega se deponuje u repozitorijum znanja (King et al., 2008). Da bi se znanje delilo ono mora da bude eksternalizovano tj. formalizovano (Nissen, Kamel, & Segupta, 2000) jer znanje koje izlazi od pojedinca koji ga je stvorio, mora da ima jasno definisanu formu i strukturu tj. da bude kodifikovano (Davenport & Prusak, 1998). Kodifikovano znanje koje se deli je organizovano (Rus & Lindvall, 2002; Snider & Nissen, 2003; Ward & Aurum, 2004) pa je organizacija bazirana na znanju suštinski struktura repozitorijuma znanja (kojima se može pristupiti putem ključne reči ili klasifikacionim kategorijama) koja omogućava efikasan pristup znanjima koja su potrebna u određenim situacijama. S obzirom na činjenicu da se znanje deli i prenosi pretežno interno uspostavljenim vezama, uloga socijalnog kapitala organizacije u ovom procesu je značajna. Iz tog razloga su u modelu naglašene relaciona i nodusna dimenzija internog socijalnog kapitala (kapacitet za prijem/prenos znanja, dubina znanja, reciprocitet, međusobno poverenje i međusobno poštovanje) kao faktori koji značajno utiču na proces deljenja i prenosa znanja.

Da bi deljenje i prenos znanja unutar organizacije bilo efikasnije, neophodno je da zaposleni poseduju dovoljno kapaciteta da određeno znanje i prime kao i da poseduju dovoljno predznanja na koje će se novo znanje nadograditi. Drugim rečima, zaposleni neće moći da razmenjuju između sebe iskustva i dele između sebe znanja ukoliko su ono unapred ograničena njihovim apsorpcionom kapacitetima. To znači da organizacije moraju voditi računa o tome da njihovi zaposleni imaju određeno predznanje ali da pre svega poseduju kapacitet da usvajaju nova znanja koja će dalje, motivisani organizacionom kulturom koja promovise poštovanje, poverenje i razmenjivanje resursa, deliti i prenositi svojim kolegama.

Iako OCD u ovom doktorskom istraživanju nisu dovoljno prepoznale značaj strukturne dimenzije socijalnog kapitala, mora se ipak i veza ove dimenzije sa deljenjem i prenosom znanja naglasiti jer sva dosadašnja istraživanja u drugim industrijama jesu pokazala izuzetno značajnu međusobnu vezu. Naime, istraživanja kažu da osim

kapaciteta zaposlenih u organizaciji/članica mreže da prime i prenesu znanje (što je objašnjeno u prethodnom paragrafu), njihova blizina i sličnost takođe utiču na prenos i prijem kompleksnog tj. tacitnog znanja. U kontekstu internog socijalnog kapitala ova činjenica bi značila da što su zaposleni bliži i sličniji jedni drugima po pitanju ponašanja i organizacionih vrednosti koje neguju oni će biti i spremniji da između sebe podele svoja iskustva koja su često usmenog karaktera i moguće ih je usvajati jedino davanjem instrukcija od strane onog ko to iskustvo u poseduje. U kontekstu eksternog socijalnog kapitala ova činjenica bi značila da što su organizacije u mreži bliže i sličnije po pitanju stila vođenja, ciljeva kojima teže i načina na koje posluju to je šansa da dragocena iskustva budu više razmenjivana.

U modelu značajno mesto zauzima *identifikacija i dokumentacija stvorenog znanja* kao preduslov da bi se znanje uopšte delilo i prenosilo. Jedan od prvih koraka da bi se znanje dokumentovalo jeste identifikacija elemenata znanja tj. prepoznavanje od strane pojedinca da je neko novo znanje stvoreno ili postojeće modifikovano (Ward & Aurum, 2004). Samo osoba koja je svesna stvaranja novog znanja može eksternalizovati ovo znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995). Na taj način se omogućava da znanje bude podeljeno sa drugim ljudima ili timovima. Znanje se dokumentuje nakon svoje primene koja služi kao neka vrsta validacije tj. potvrde da je primena bila uspešna te se znanje stavlja na raspolaganje ljudima i timovima. Identifikacija i dokumentacija znanja mogu biti rezultat revizije znanja ali i početni korak (Boddie, 1987; Gulliver, 1987; Smith, 2001). Za OCD je ovaj korak u ukupnom ciklusu upravljanja znanjem često nesvestan. OCD osvešćuju svoja znanja najčešće nakon što je neki projekat sproveden ili određena faza u razvoju organizacije završena (završen trogodišnji ciklus strateškog plana ili neki drugi ciklus organizacionog razvoja). Nalazi o rezultatima projekta ostaju zabeleženi u formi izveštaja koji se najčešće pripremaju za donatora i nakon prihvatanja od strane donatora (i isplate finansijskih sredstava) najčešće ostaju u folderu predmetnog projekta bez da se ukrštaju sa nalazima ostalih projekata koju su realizovani u jednom strateškom ciklusu. Nalazi o znanjima usvojenim i efektima istog nakon strateškog ciklusa razvoja najčešće se analiziraju usmenim putem i to pred naredni ciklus strateškog planiranja bez da se pravi pisani trag kojim će biti validirano koja znanja treba da se dokumentuju i dalje integrišu u repozitorijum organizacionog znanja. Dakle, dokumentovanje, sistematizovanje,

deponovanje u repozitorijum znanja kao i informacije o tome kako se ta znanja i sa kojim efektima koriste u narednim projektnim ili organizacionim ciklusima su mesto skoro potpune nepoznanice za OCD te tako predstavljaju pre svega potrebu da se ovi nedostaci prvo osveste pa tek onda steknu i znanja o tome na koji način je to tehnički i moguće realizovati.

Konačno, model upravljanja znanjem koji bi u svoje faze upravljanja znanjem integrisao dimenzije i elemente socijalnog kapitala kao bitne faktore uticaja ne bi imao samo efikasno rešen zadatak ili organizacioni problem kao direktan ishod procesa već i *zreliji i kvalitetniji proces upravljanja znanjem u organizaciji*. Što je proces prikupljanja, stvaranja, deljenja i korišćenja znanja bolji to je i proces upravljanja znanjem zreliji. Doktorsko istraživanje je pokazalo da dimenzije i elementi socijalnog kapitala koji utiču na faze upravljanja znanjem značajno predviđaju i ukupnu uspešnost tj. kvalitet i zrelost upravljanja znanjem ali su se, ipak, kao najznačajnije istakle relaciona i nodusna dimenzija internog socijalnog kapitala (kapacitet za prijem/prenos znanja, moć bazirana na rezultatima i resursima, dubina znanja, međusobno poverenje, jačina veza zaposlenih, međusobno poštovanje, reciprocitet i obaveze i očekivanja) i relaciona dimenzija eksternog socijalnog kapitala (norme i poštovanje normi, obaveze i očekivanja i reciprocitet). U tom smislu se čini neophodnim i ove činjenice jasno naznačiti u grafičkom prikazu modela.

Da bi kvalitet i zrelost upravljanja znanjem unutar organizacije bili efikasniji, neophodno je da zaposleni poseduju dovoljno kapaciteta da određeno znanje i prime, da poseduju dovoljno predznanja kako bi mogli da ga nadograđuju-stvaraju-dele-koriste, da komunikacija između zaposlenih bude intenzivna i otvorena vođena pre svega organizacionom kulturom koja će da promoviše solidarnost, međusobno poštovanje i poverenje, spremnost da se resursi razmene i obaveze i očekivanja poštuju.

Da bi kvalitet i zrelost upravljanja znanjem mrežnog poslovanja organizacije bilo efikasno, jako bitnim se pokazuje da članice mreža (organizacije koje su deo mreža) poštuju norme, obaveze i očekivanja i reciprocitet. To praktično znači da što se organizacije članice mreže više drže dogovorenog opsega poslovnih aktivnosti kao i

međusobnih odgovornosti te što više razmenjuju resursa između sebe onda kada to članicama zatreba to će i ukupan kvalitet i zrelost upravljanja znanjem biti zreliji.

Konačno, kao što je to bio slučaj i sa pojedinačnim fazama upravljanja znanjem, iako OCD u ovom doktorskom istraživanju nisu dovoljno prepoznale značaj strukturne dimenzije socijalnog kapitala, mora se ipak još jedanput naglasiti veza ove dimenzije sa upravljanjem znanjem u celosti naglasiti jer sva dosadašnja istraživanja u drugim industrijama jesu pokazala izuzetno značajnu međusobnu vezu. Principom analogije, ako je već dokazan uticaj socijalne dimenzije socijalnog kapitala na razne faze upravljanje znanjem onda je moguće zaključiti da će se taj uticaj reflektovati i na ukupan kvalitet i zrelost upravljanja znanjem. Zato, još jedanput treba skrenuti pažnju na nalaze istraživanja koja kažu da guste i jake veze između članica mreže te zatvorenost mreže, bez obzira da li one bile interpersonalne, intraorganizacione ili interorganizacione, u značajnoj meri utiču na deljenje i inoviranje znanja dok strukturne rupe te mrežna otvorenost, koja omogućava veći broj labavih veza, utiče na veći pristup znanju. Centralnost aktera i strukturna jednakost članica mreže utiču na usvajanje znanja dok moć, kapacitet članica mreže da prime i prenesu znanje te njihova blizina i sličnost utiču na prenos i prijem kompleksnog tj. tacitnog znanja. Ove međuzavisnosti jesu dokazane i u ovom doktorskom istraživanju na primeru neprofitne industrije ali u daleko manjem obimu od očekivanog čime se skreće pažnja na neophodnost da se strukturna dimenzija intenzivnije sagledava ne samo iz ugla zasebnih faza upravljanja znanjem već ukupnog kvaliteta i zrelosti upravljanja znanjem koji za jednu organizaciju predstavljaju šansu za stvaranje organizacione prednosti.

10. PRAKTIČNA PRIMENA INTEGRISANOG MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRANOG NA SOCIJALNOM KAPITALU ORGANIZACIJE – NOVA PARADIGMA POSLOVANJA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA-

Organizacije civilnog društva se kao i organizacije u drugim industrijama suočavaju sa sve većom potrebom da svoju tržišnu prednost stiču inovativnim i održivim rešenjima. Svesne da takva rešenja traže znanja, organizacije ulažu sve više napora da svoje poslovanje uspostavljaju mrežno kako bi iz pregršt veza koja se stvaraju interakcijama umreženih pojedinaca i organizacija došli do novih ideja koje bi posredstvom istih mreža sprovodili a potom, ukoliko se efekti primenjenih znanja dokažu, i integrisali u svoje repozitorijume znanja. Doktorsko istraživanje je pokazalo da su OCD još uvek daleko od ovakvih praksi jer upravljanje znanjem nije još uvek strateški inkorporirano u organizacijama - ne postoje posebno razvijene upravljačke funkcije, sistemi i procedure u organizacijama kojima bi se proces upravljanja znanjem strateški razvijao u kontekstu stvaranja organizacione prednosti. Takođe, socijalni kapital organizacije je još uvek nedovoljno prepoznat resurs i najčešće su postojeće forme intra i inter organizacionih saradnji svedeni na partnerstva i mreže uspostavljene za potrebe određenih projektnih inicijativa pa njihov potencijal ostaje skoro u potpunosti neiskorišćen za razvoj toliko neophodnog resursa današnjice – znanja. A bez znanja OCD ne mogu težiti izvrsnosti u onome čime se bave a time ni unapređenju kvalitetnog i bezbednog života ljudi što je osnov svake vizije poslovanja OCD.

Ovo doktorsko istraživanje je predložilo model koji bi trebalo da omogući OCD, ali i organizacijama iz drugih industrija, da uvide da je socijalni kapital organizacije bitna poluga za upravljanje znanjem u organizaciji i jasno izdvojila elemente socijalnog kapitala koje bi organizacije morale da razvijaju po svakoj fazi upravljanja znanjem kako bi se unutrašnje i spoljašnje mreže kroz koje organizacija posluje pametno iskoristile u svrhu boljeg tržišnog pozicioniranja putem znanja. Ipak, predloženi model je samo mapa ideja i njegov pun potencijal je moguće iskoristiti samo ukoliko OCD prethodno: a) ispituju stanje upravljanja znanjem u svojoj organizaciji i ključne preduslove koje ovaj proces omogućavaju a nalaze se u socijalnom kapitalu organizacije; b) izanaliziraju zašto je to tako i koja rešenja treba primeniti da bi se stanje unapredilo; i c) naprave plan razvoja

upravljanja znanjem u organizaciji koji bi bio baziran na socijalnom kapitalu organizacije. Ono što se čini bitnim jeste detaljnije analizirati tj. predložiti proces koji bi ovo OCD i omogućio pa će u nastavku biti dat predlog koraka kojima bi se ovaj proces mogao osigurati i time primena modela staviti u praktičnu upotrebu. Koraci bi se sastojali od: 1) postizanja konsenzusa o potrebi za upravljanjem znanjem u organizaciji; 2) utvrđivanju u kom stanju je upravljanje znanjem u organizaciji; 3) analiza stanja i definisanje prioriternih pravaca razvoja; 4) operacionalizacija razvoja upravljanja znanjem u organizaciji; i 5) integracija razvijenih segmenata u organizacione sisteme i procese. U nastavku sledi objašnjenje svakog koraka.

Korak 1 – Konsenzus o potrebi za upravljanjem znanjem u organizaciji

OCD često započinju unapređenje nekih od svojih organizacionih funkcija zahvaljujući prethodno obezbeđenoj institucionalnoj podršci donatora. Ova podrška je nekada i iznenadna pa OCD ulaze u proces razvoja koji je nekada diktiran pre donatorskim sugestijama nego prethodno utvrđenim stanjem i potrebama koje bi bile bazirane na ključnim pokazateljima organizacionog razvoja. OCD često doživljavaju proces organizacionog razvoja kao izdvojeni zadatak za šta su neophodna sredstva pa tek kada se ona obezbede u takav proces se odlučuju i da krenu. Tako dolazi do sve većeg jaza između programskih i organizacionih kapaciteta jer dok OCD realizuju svoje projekte čekaju na sredstva kojima će raditi na unapređenju organizacionih sistema, procedura i funkcija. Dakle, OCD još uvek ne prepoznaju da organizacioni razvoj nije neki izdvojeni fenomen već sastavni deo životnog ciklusa organizacije koji se mora dešavati paralelno sa programskim delovanjem organizacije. Zato je organizacioni razvoj organizacije neophodno strateški planirati paralelno sa programskim razvojem a sredstva za njegovu implementaciju pribavljati naporima koje su jednaki onima koji se ulažu u prikupljanje sredstava za projekte. Ili doneti stratešku odluku kojim procentom svakog projekta će se obezbeđivati sredstva za organizacioni razvoj.

Većina strateških planova OCD je programskog karaktera. Upravljanje znanjem i mrežno poslovanje su kategorije koje nisu direktno razrađivane, najčešće su implicitno vidljive kod razvoja zaposlenih (kroz treninge) i potrebe za širenjem mreže saradničkih

organizacija (zarad dobijanja novih projekata). U skoro svim strateškim planovima je moguće videti da su učenje i saradnja neke od osnovnih vrednosti za koje se organizacije zalažu ali bez ikakve konkretnih mera kojima bi ih bilo moguće operacionalizovati (osoba u organizaciji koja se bavi upravljanjem znanjem, organogram koji će ukazivati na to da se radi o učećoj organizaciji, registar nedostajućih znanja i kako do njih, itd.). Čini se da OCD još uvek upravljanje znanjem ne doživljavaju kao bitnim a još manje znaju kako da se sa procesom i izbore. Ako se ima na umu da su donatorske organizacije te koje najčešće trasiraju razvoj organizacija civilnog društva i obezbeđuju sredstva za takve inicijative, nameće se i zaključak da bi i donatorske organizacije trebalo da rade na prepoznavanju značaja upravljanja znanjem u OCD i ulogom socijalnog kapitala u tom procesu. Stoga se mora raditi na veoma važnom preduslovu a to je da se postigne konsenzus unutar donatorskih zajednica a potom i unutar neprofitne industrije kao i pojedinačnih OCD da je upravljanje znanjem funkcija od strateškog značaja za organizaciju i da se ta funkcija mora ozbiljnije razvijati u OCD kao i da se socijalni kapital organizacije sagledava manje iz ugla projektnih inicijativa a više u kontekstu razvoja organizacije.

Korak 2 – Utvrđivanje u kom stanju je upravljanja znanjem u organizaciji

Ukoliko se OCD odluči, na osnovu postignutog konsenzusa među svim svojim zaposlenim, da započne sa razvojem procesa upravljanja znanjem u svojoj organizaciji i da koristi efikasnije svoj socijalni kapital u tu svrhu, jedan od prvih koraka bi bio da se utvrdi u kom stanju je upravljanje znanjem u organizaciji i kojim socijalnim kapitalom organizacija raspolaže. S obzirom da je model jasno ukazao na ključne faze upravljanja znanjem (kao ključne pokretače upravljanja znanjem) i elemente socijalnog kapitala (kao ključne preduslove pokretača) logično bi onda bilo ove faze i elemente u tom kontekstu i oceniti.

- Ispitivanje ključnih pokretača upravljanja znanjem (faze upravljanja znanjem):

Uvodna pitanja:

- a) Da li organizacija ima razvijen sistem upravljanja znanjem; Ukoliko ima kako bi bio ocenjen i zašto tom ocenom?;
- b) U kom obimu organizacija prepoznaje znanje kao svoje intelektualni kapital?;
- c) U kom obimu organizacija ulaže

finansijska sredstva u razvoj: 1) stručnih znanja; i 2) tehničkih znanja?; d) U kom obimu zaposleni ulažu vreme i trud da razvijaju i održe svoje znanje?: e) Kolika je spremnost organizacije da razvija sistem upravljanja znanjem?

Pokretači:

1. Znanja u organizaciji: a) Koja znanja organizacija poseduje? b) Koja od navedenih znanja su znanja pojedinaca u organizaciji (i kojih) a koja su znanja organizacije? c) Koja su znanja neophodna organizaciji?
2. Prikupljanje znanja u organizaciji: a) Koja znanja organizacija najčešće prikuplja?; b) U kom obimu organizacija uspeva da prikupi neophodna znanja? Šta su najveći izazovi u tom procesu?; c) Na koji način organizacija najčešće prikuplja znanja?; Na koji način organizacija najčešće prikuplja iskustva?; d) U kom obimu organizacija uspeva da transformiše prikupljena iskustva u znanja dostupna svima? Na koji to način najčešće radi?
3. Stvaranje znanja u organizaciji: a) Koja znanja organizacija inovira?; b) U kom obimu organizacija uspeva da inovira znanja? Šta su najveći izazovi u tom procesu?; c) Na koji način organizacija inovira znanje?; d) Ko je sve uključen u organizaciji u proces inoviranja znanja i zašto?
4. Prenos znanja: a) Koja znanja se najčešće prenose u organizaciji?; b) U kom obimu organizacija uspeva da prenese znanja? Šta su najveći izazovi u tom procesu?; c) Na koji način se u organizaciji znanja prenose?; d) Koja iskustva se najčešće razmenjuju u organizaciji? e) U kom obimu se iskustva uspevaju razmeniti u organizaciji? Šta su najveći izazovi u tom procesu?; f) Na koji način se u organizaciji iskustva razmenjuju?
5. Korišćenje znanja: a) Koja znanja se najčešće koriste u organizaciji?; b) U kom obimu se koriste stečena znanja? Šta su najveći izazovi u tom procesu?; c) Koliki je stepen lakoće upotrebe znanja?

6. Identifikovanje i dokumentovanje stvorenog znanja: a) Koja znanja se dokumentuju u organizaciji?; b) U kom obimu se znanja dokumentuju?; c) Na koji način se znanja najčešće dokumentuju u organizaciji?; d) U kom obimu se u organizaciji upotrebljavaju informacioni alati za prikupljanje podataka (izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima, o pojedincima i institucijama od značaja za rad), potporu radu (npr. kalendari, video-konferencijski sistemi i alati za komunikaciju) i sprečavanje gubitka znanja? Koji se alati koriste za sprečavanje gubitka znanja?

7. Repozitorijum znanja: a) Koja organizacijska znanja su dostupna zaposlenima?; b) U kom obimu su organizacijska znanja dostupna svim zaposlenima i kroz koji organizacijski sistem?; c) U kojoj meri taj sistem ispunjava sve potrebe u radu?; d) Ko i koliko redovno održava i razvija ta sistem?

- Ispitivanje ključnih preduslova za upravljanje znanjem (elementi socijalnog kapitala):

Uvodna pitanja:

a) Ko čini interni socijalni kapital organizacije (zaposleni, volonteri, članovi odbora, skupštine i drugih organizacionih tela, itd.)? Kako bi vizuelno izgledala mapa veza koje postoje unutar organizacije, ko bi se sve našao u toj mapi? U koju svrhu se koristi interni socijalni kapital? Kako se razvija i neguje?

b) Ko čini eksterni socijalni kapital organizacije (sve institucije i organizacije sa kojima organizacija ima uspostavljene direktne saradničke odnose)? Kako bi vizuelno izgledala mapa veza koje postoje izvan organizacije, ko bi se sve našao u toj mapi? U koju svrhu se koristi eksterni socijalni kapital? Kako se razvija i neguje?

c) Kako izgleda širi ekosistem organizacije? Sa kim sve institucije i organizacije sa kojima organizacija ima uspostavljene direktne saradničke odnose

ostvaruje veze i koje veze bi bile najvažnije za koje segmente poslovanja organizacije?

Preduslovi:

1. Strukturni: a) Koliko su zaposleni u organizaciji povezani sa drugim pojedincima, institucijama i organizacijama?; Koliko je organizacija prisutna u raznim mrežama, forumima, inicijativama, grupama, koalicijama, itd.?; b) Koliko organizacija poseduje čvrste veze od strateškog značaja sa drugim organizacijama, institucijama i pojedincima?; c) Koliko su zaposleni u organizaciji slični po stilu vođenja/upravljanja/administriranja? Koliko su partnerske organizacije i institucije slične sa organizacijom po stilu vođenja/upravljanja/administriranja?; d) Koliko organizacija zauzima centralno mesto u mrežnoj saradnji sa partnerskim organizacijama i institucijama i zbog čega?
2. Relacioni: a) Koliko su jake veze (česta i dugotrajna komunikacija) koje postoje između zaposlenih unutar organizacije? Koliko su jake veze koje organizacija ostvaruje sa drugim organizacijama i institucijama?; b) U kojoj meri su zaposleni spremni da međusobno razmenjuju svoje resurse (znanje i informacije)? U kojoj meri su partnerske organizacije i institucije spremne međusobno razmenjuju svoje resurse (znanje i informacije)?; c) Koliko su jasno definisani obim poslova, obaveze i očekivanja zaposlenih u organizaciji? Koliko su jasno definisani obim poslova, obaveze i očekivanja kada je u pitanju saradnja organizacije i njenih partnerskih organizacija i institucija?; d) Koliko je međusobno poverenje zaposlenih u organizaciji? Koliko je poverenje između organizacije i njenih partnerskih organizacija i institucija?; e) Koliko je međusobno poštovanje zaposlenih u organizaciji? Koliko je međusobno poštovanje između organizacije i njenih partnerskih organizacija i institucija?
3. Kognitivni: a) Koliko zaposleni u organizaciji dele iste vrednosti? Koliko organizacija deli iste vrednosti sa njenim partnerskim organizacijama i

institucijama?; b) Koliko je jasna komunikacija između zaposlenih u organizaciji? Koliko je jasna komunikacija između organizacije i njenih partnerskih organizacija i institucija?; c) Koliko zaposleni u organizaciji umeju jasno da iskomuniciraju misiju i ciljeve organizacije? Koliko partnerske organizacije i institucije umeju jasno da iskomuniciraju svoje misije i ciljeve?

4. Nodusni: a) Koliki je kapacitet zaposlenih da prime i prenesu znanje? Koliki je kapacitet partnerskih organizacija i institucija da prime i prenesu znanje?; b) Koliko je predznanje zaposlenih? Koliko je predznanje partnerskih organizacija i institucija?; c) Koliko su dovoljni resursi kojima raspolaže organizacija za rad i razvoj? Koliko su dovoljni resursi kojima raspolažu partnerske organizacije i institucije za rad i razvoj?; d) Koliko organizacija raspolaže proverljivim rezultatima rada? Koliko partnerske organizacije i institucije raspolažu proverljivim rezultatima rada?

- Instrument za ispitivanje i merenje rezultata

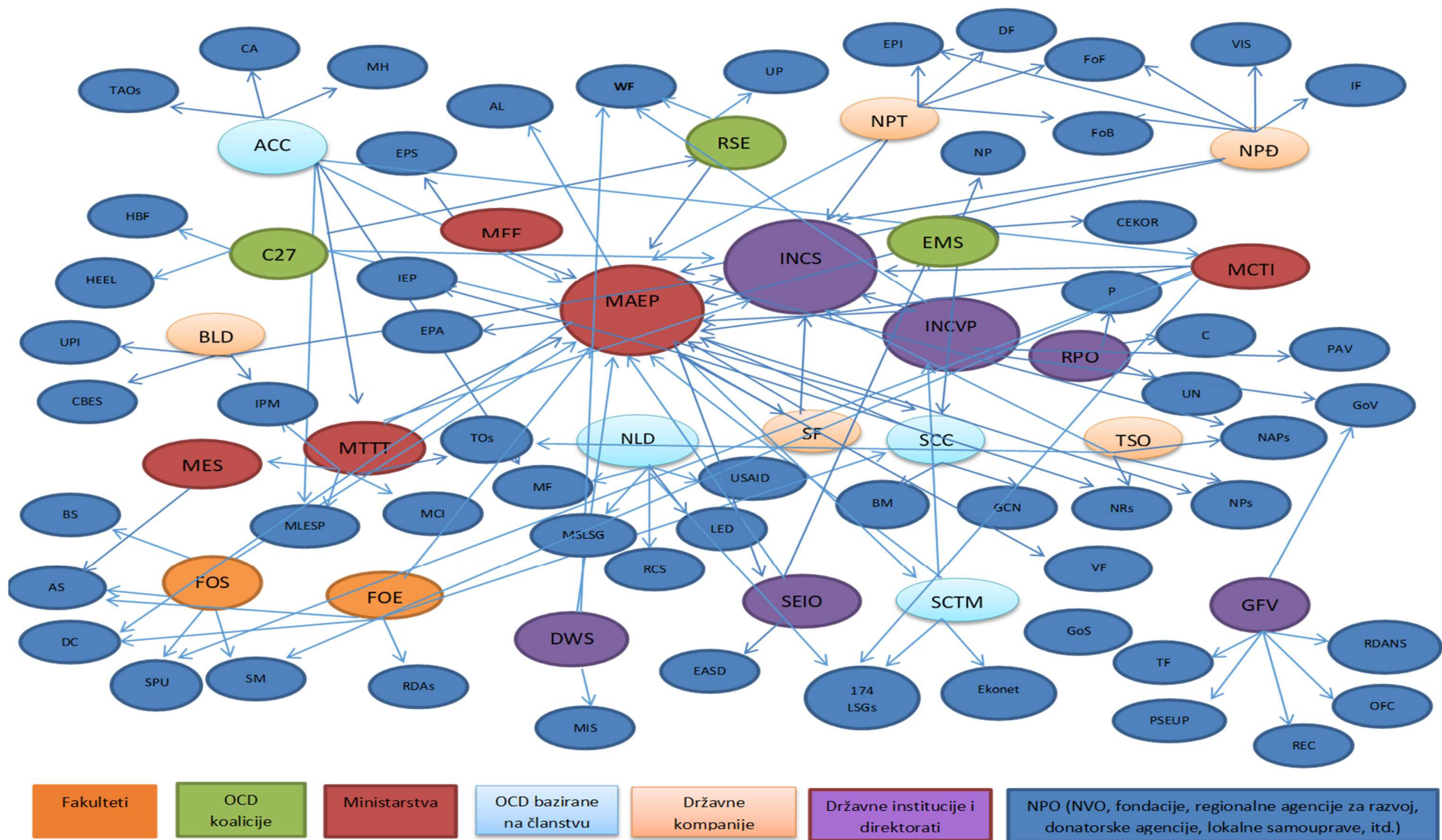
Instrument za utvrđivanje stanja bi trebalo da bude u formi upitnika, slično upitniku korišćenom u ovoj doktorskoj disertaciji, a koji bi se sastojao iz: a) zatvorenih i otvorenih pitanja kojima bi se omogućilo dublje sagledavanje problematike; i b) rangova i skala kojima bi se omogućilo merenje percepcije o ispitivanom obimu. Skale bi bile bazirane na Likertu, sa 4 ključna podeoka: nimalo, delimično, većinom, u potpunosti i 3 među podeoka koji bi bili kliznog karaktera i omogućili ispitanicima da se jasnije izjasne ukoliko im ponudeni podeoci ne odgovaraju u potpunosti.

Upitnik bi trebalo da popunjavaju svi zaposleni u organizaciji, sa tim da bi pozicije na kojima se nalaze trebalo jasno naznačiti kako bi se mogle pratiti razlike u percepcijama. Rezultati upitnika bi trebalo da budu obrađeni u statističkom programu. Prezentacija nalaza bi trebala da bude u formi slika i grafika uz obavezan prikaz onih mesta gde je razmimoilaženje u percepcijama bilo najveće jer su to upravo mesta gde postoji nedostatak konsenzusa pa bi ih kasnije trebalo posebno otvoriti kroz diskusiju.

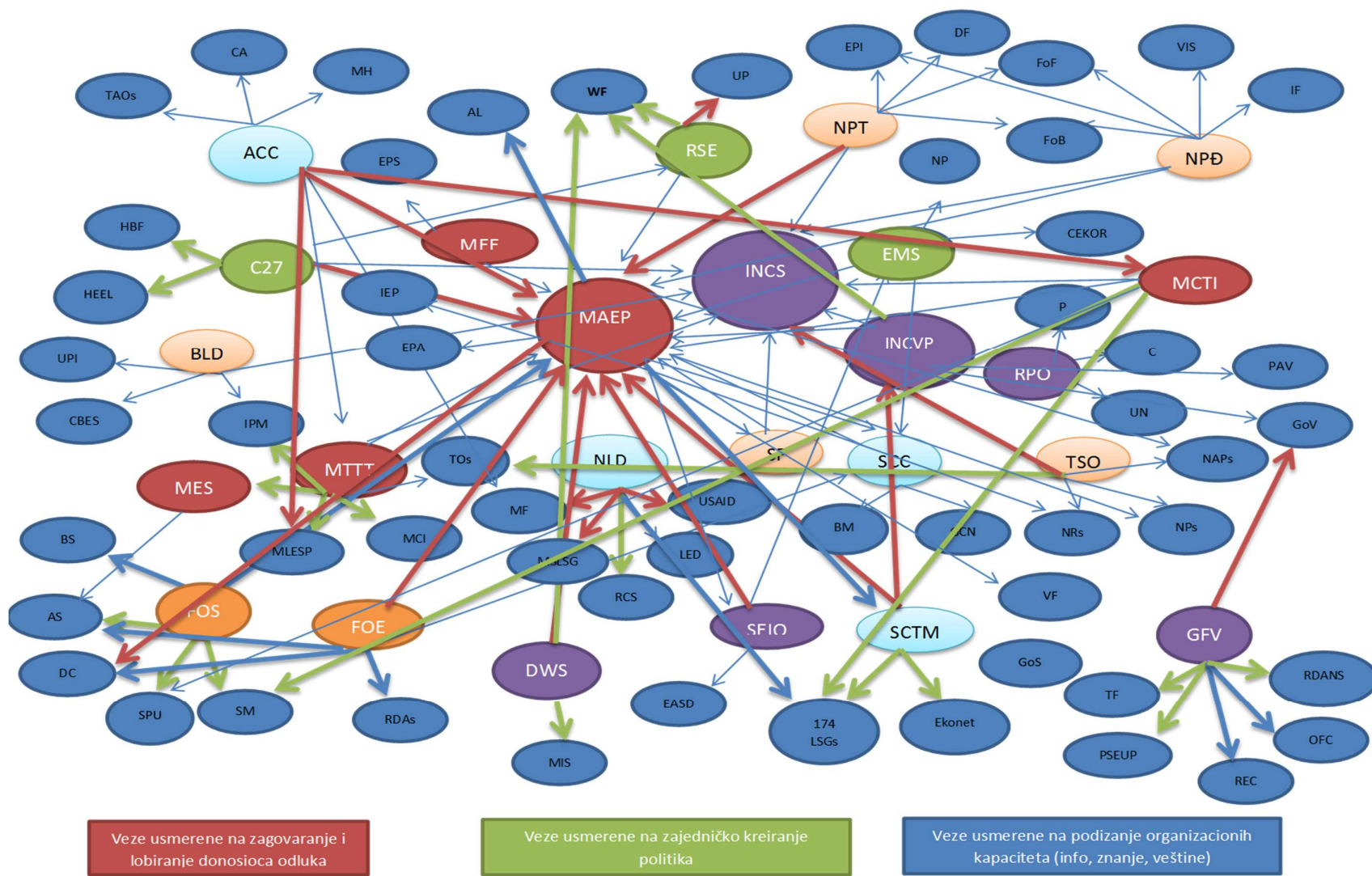
Radi lakšeg razumevanja dobijenih podataka i kasnije analize, trebalo bi kreirati tabelu za simbolima (po principu semafora) kojom bi se jasno sumirala mesta koja se pokazala posebno kritičnim (🔴), mesta koja su se pokazala zadovoljavajućim (🟡) i mesta koja su se pokazala najjačim (🟢). Primer jedne takve tabele je dat dole kroz Tabelu 37. Pored toga, trebalo bi kreirati i mapu kojom bi se jasno oslikale sve veze koje organizacija ima uspostavljene sa organizacijama, institucijama i pojedincima koja suštinski predstavlja njen interni i eksterni socijalni kapital tj. ekosistem (i koje su identifikovane u koraku 2 tokom utvrđivanja stanja). Ta mapa bi poslužila kasnije za dublju diskusiju o tome u kojoj meri se socijalni kapital organizacije koristi uopšte za upravljanje znanjem u organizaciji. Primer mape veza organizacije je dat dole kroz Sliku 14 a primer mape kroz koji se jasno vide tip znanja i informacija koje se vezama prikupljaju, stvaraju, dele i koriste su dati kroz Sliku 15.

Tabela 37. Primer prikaza stanja upravljanja znanjem i socijalnog kapitala

<i>Pokretači (upravljanje znanjem)</i>	<i>Stanje</i>	<i>Konsenzus</i>
Zrelost upravljanja znanjem	🔴	🟡
Ulaganje finansijskih sredstava u razvoj stručnih znanja	🟢	🟡
.....		
Prikupljanje znanja		
Obim prikupljanja neophodnog znanja	🟢	🔴
.....		
Korišćenje znanja		
Dostupnost znanja zaposlenim	🟡	
.....		
<i>Preduslovi (socijalni kapital)</i>	<i>Stanje</i>	<i>Konsenzus</i>
Strukturni		
Povezanost zaposlenih sa pojedincima, institucijama i organizacijama	🟢	🟢
.....		
Relacioni		
Spremnost partnerskih organizacija da razmenjuju znanje	🟡	🟢
.....		
Nodusni		
Kapacitet partnerskih organizacija da prime i dele znanje		
Dubina predznanja koje poseduju zaposleni	🟢	🔴
.....		



Slika 14. Primer mape eksternog socijalnog kapitala organizacije/povezanost po sektorima



Slika 15. Primer mape eksternog socijalnog kapitala organizacije/povezanost po tipu znanja i informacija

Korak 3 – Analiza stanja i definisanje prioritetnih pravaca razvoja

Analiza stanja tj. rezultata dobijenih anketom bi trebalo da bude organizovana tako da se omogući da svi zaposleni koji su učestvovali u ocenjivanju stanja dobiju priliku da se prvo upoznaju sa nalazima stanja a onda da to stanje i dublje sagledaju (radioničarski). Analizu stanja je moguće započeti sa prikazom koji segmenti su pokazali koju stepen ocene i konsenzusa, kako je predloženo Tabelom 38. Tako se mogu očekivati 4 tipa stanja: a) visoki rezultati - visoki konsenzus; b) visoki rezultati - nizak konsenzus; c) niski rezultati - visok konsenzus; d) niski rezultati - niski konsenzus.

U analizi je posebno važno identifikovati segmente koji su pokazali visok rezultat i visok konsenzus zato što to pokazuje snage organizacije koje mogu da pomognu da se rešavaju druge segment na koje treba obratiti pažnju. Takođe je važno posvetiti pažnju segmentima koji su pokazali visok rezultat a nizak konsenzus jer takvi rezultati ne mogu biti održivi pošto je stav ljudi u organizaciji po tom pitanju neujednačen, dakle traži dodatnu diskusiju i analizu. Tabela koja bi mogla da segmentiše rezultate po stepenu ocene i konsenzusa bi mogla da bude vizuelizovana na sledeći način:

Tabela 38. Primer prikaza rezultata po stepenu ocene i konsenzusa

	REZULTAT	
	-	+
+ K O N S E N Z U S -	<p>Visok konsenzus - nizak rezultat</p> <p>Postoji saglasnost o tome da postoje sledeće slabosti na kojima raditi</p> <p>.....</p>	<p>Visok konsenzus – visok rezultat</p> <p>Identifikovana su sledeća mesta izuzetnosti i treba ih proučiti kako bi se razumeo način na koji je organizacija ovo postigla</p> <p>.....</p>
	<p>Nizak konsenzus – nizak rezultat</p> <p>Ne postoji saglasnost o prirodi problema, neophodno je dodatno analizirati poreklo i povezanost problema za sledeće segmente</p> <p>.....</p>	<p>Nizak konsenzus – visok rezultat</p> <p>Iako je rezultat veliki, primećeno je da se stavovi nisu u potpunosti saglasni te je potrebno proveriti zašto se percepcije razlikuju po pitanju</p> <p>.....</p>

Nakon analize rezultata, neophodno je da organizacija donese zaključak za svaki pokretač (7) i preduslov (4) koji će u sebi sadržati: a) opservaciju utvrđenog stanja (“Imajući u vidu kako je procenjen, može se zaključiti da je organizacija po tom pitanju”); b) definisanje potrebe (“Zato je potrebno da organizacija uradi”); c) dodatno sugerisanje koje će obezbediti *out of the box* razmišljanje (“A trebalo bi možda razmisliti i o”). Posebno je važno naglasiti potrebu da se planirano unapređenje preduslova (elementi socijalnog kapitala) sagledaju iz ugla pokretača (faza upravljanja znanjem) tj. da se objasni na koji način bi unapređenje određenog preduslova direktno uticalo na koji pokretač. Integrirani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu se u tu svrhu može iskoristiti kao šematski prikaz uticaja kako bi se pospešilo shvatanje zašto je bitno da preduslovi sagledavaju na taj način. To je i momenat kada se organizacija podseća da razvoj socijalnog kapitala organizacije mora da se stavi u funkciju upravljanja znanjem jer je to prioritarno za proces za koji se organizacija odlučila ali da je svakako moguće očekivati da efekti tog razvoja budu vidljivi i u drugim organizacionim procesima i sistemima tako da je vrlo korisno i te dodatne vrednosti razmotriti i zapisati.

Korak 4 – Operacionalizacija razvoja upravljanja znanjem u organizaciji

Nakon analize i definisanja razvojnih prioriteta, neophodno je da organizacija definiše i razvije detaljniji plan razvoja upravljanja znanjem, kako je predloženo Tabelom 39. Ovo je moguće razraditi ili kroz dugoročni plan razvoja u vidu trogodišnjeg strateškog plana razvoja upravljanja znanjem u organizaciji ili kroz kratkoročni plan razvoja koji bi se sastojao od više sukcesivnih planova koji bi se realizovali u jasno definisanom “oročenom” vremenskom periodu od 90-100 dana. Odluka o odabiru bi morala da bude doneta u skladu sa postojećim kapacitetima organizacije ali i stilu rada jer treba voditi računa da definisani plan treba da bude stimulativan a ne destruktivan za organizaciju pa ako organizaciji više leži projektni od strateškog pristupa, onda su sukcesivni planovi razvoja bolje rešenje.

Tabela 39. Plan za razvoj upravljanja znanjem u organizaciji

Odabrani prioriteti razvoja	1			2				3	
	Ciljevi razvoja								
Aktivnosti za cilj 1	Vremenski okvir / MESEC								Odgovornost
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Aktivnosti za cilj 2	Vremenski okvir / MESEC								Odgovornost
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Aktivnosti za cilj 3	Vremenski okvir / MESEC								Odgovornost
	1	2	3	4	5	6	7	8	

Ono što je svakako bitno je da se pored plana razvoja jasno definišu tim koji će voditi proces kao i sistem za praćenje i evaluaciju procesa. S obzirom da OCD nemaju osobe u svojim organizacijama koje su zadužene za upravljanje znanjem, formiranje jednog ovakvog tima će biti od izuzetne važnosti ne samo zbog toga što će osigurati da se proces odvija i prati motivišući sve zaposlene u organizaciji da uzmu aktivnog učešća u sprovođenju procesa, već je to sutra i snaga koja se može iskoristiti za uspostavljanje novog sistema poslovanja koji će organizaciju uvesti u novu paradigmu poslovanja. Za očekivanje je da organizacija koja uvede sistem upravljanja znanjem i u tu svrhu iskoristi potencijal svog socijalnog kapitala, vremenom iskusi sve benefite takvog sistema i nastavi dalje da se izgrađuje u učeću organizaciju i mrežu znanja – koji su osnov nove paradigme poslovanja kojom se danas obezbeđuje tržišna prednost i održivost.

Korak 5 – Integracija razvijenih segmenata u organizacione sisteme i procese

Jednom kada organizacija razvije segment za koji se odlučila kao posledica uvida u stanje i odabira prioriternih oblasti, osim što će uslediti implementacija tog segmenta i razvoj novog, neophodno je da organizacija integriše razvijeni segment u svoje ukupno poslovanje. Svaki razvijeni segment upravljanja znanjem i socijalni kapital organizacije direktno utiče na razvoj organizacionih kapaciteta koje bi mogli da budu kategorisani na sledeći način (McKinsey, 2001):

1. Aspiracije:
 - misija
 - vizija
 - pravci delovanja
2. Strategija:
 - ciljevi
 - targeti uspeha
 - relevantnost programa i integracija
 - razvoj programa i preslikavanje
 - model finansiranja
 - razvoj novog programa
3. Organizacione veštine:
 - upravljanje rezultatima (merenje rezultata, analiza rezultata i prilagođavanje programa)
 - planiranje (monitoring, strateško planiranje, finansijsko planiranje, operativno planiranje, planiranje ljudskih resursa)
 - prikupljanje sredstava (prikupljanje finansija, generisanje prihoda)
 - izgradnja odnosa i upravljanje (razvoj i negovanje partnerstava, prisustvo u lokalnim zajednicama i uključivanje)
 - PR i marketing, uticaji na donošenje politika, upravljanje pravnim pitanjima, upotreba i razvoj organizacionih procesa
4. Ljudski resursi:
 - nivelisanje radne snage

- odbori (sastav i posvećenost, uključivanje i podrška)
 - izvršni top menadžment tim (vizija, posvećenost, orijentisanost ka uticajima, efektivnost i liderstvo ljudi i organizacije, lična i međuljudska efikasnost, analitičnost i strateško razmišljanje, finansijsko procenjivanje, iskustvo i renome)
 - upravljački tim i ljudstvo (zavisnost od izvršnog direktora)
 - viši upravljački timovi
 - radna snaga
 - volonteri
5. Sistemi i infrastruktura:
- sistemi za planiranje
 - okvir za donošenje odluka
 - upravljanje finansijama
 - upravljanje ljudskim resursima (regrutovanje, razvoj i zadržavanje)
 - upravljanje znanjem, fizička infrastruktura (prostor)
 - tehnološka infrastruktura (telefon, kompjuteri, mreže, mejl, veb-sajt, baze podataka, upravljanje sistemom za izveštavanje)
6. Organizaciona struktura:
- upravljanje preko odbora
 - organizaciona šema koordinacija između funkcija
 - individualni opisi poslova
7. Kultura:
- orijentisanost ka rezultatima
 - podeljeno verovanje i vrednosti
 - podeljene prakse

U nastavku, u Tabeli 40, dat je pregled na koje organizacione kapacitete bi razvijeni segmenti koji su vezani za upravljanje znanjem i socijalni kapital organizacije mogli da utiču te tako bili integrisani u ukupni poslovni sistem.

Tabela 40. Pregled potencijalnih uticaja razvijenih segmenata na organizacione kapacitete

<i>Segment koji se razvija</i>	<i>Organizacioni kapaciteti</i>						
	Aspiracije	Strategija	Organizacione veštine	Ljudski resursi	Sistemi i infrastruktura	Organizaciona struktura	Kultura
<i>UPRAVLJANJE ZNANJEM</i>							
Negovanje znanje kao intelektualni kapital	X						X
Ulaganje finansijskih sredstava u razvoj stručnih znanja		X	X	X			
Ulaganje finansijskih sredstava u razvoj tehničkih znanja		X	X	X	X		
Ulaganje vremena i truda zaposlenih u razvoj i održavanje svog znanja		X		X	X		X
Mapiranje znanja i iskustava koje organizacija poseduje		X	X	X	X		
Mapiranje znanja i iskustava koja su organizaciji neophodna		X	X	X	X		
Mapiranje znanja koja je neophodno inovirati		X	X	X	X		
Mapiranje izvora koji znanja i iskustva poseduju		X	X	X	X		
Razvoj mehanizama za prikupljanje znanja		X	X	X	X		
Razvoj mehanizama za prikupljanje iskustava		X	X	X	X		
Razvoj mehanizama za transformaciju iskustava u znanja dostupna svima		X	X	X	X		
Razvoj mehanizma za inoviranje znanja		X	X	X	X		
Razvoj mehanizama za prenos znanja		X	X	X	X		
Razvoj mehanizama za razmenu iskustava		X	X	X	X		
Razvoj mehanizma za praćenje upotrebe znanja (dostupnost, lakoća, obim)		X	X	X	X		

Razvoj mehanizama za dokumentovanje znanja (koje se prikupi, stvori, razmeni i upotrebi)		X	X	X	X		
Razvoj IT alata za prikupljanje podatka (o aktivnostima, o pojedincima i institucijama od značaja za rad)		X	X	X	X		
Razvoj IT alata za potporu radu (kalendari, video-konferencijski sistemi i alati za komunikaciju)		X	X	X	X		
Razvoj IT alata za sprečavanje gubitka znanja		X	X	X	X		
Razvoj repozitorijuma znanja		X	X	X	X		
Razvoj tima za upravljanje znanjem		X		X		X	
<i>SOCIJALNI KAPITAL</i>							
	Aspiracije	Strategija	Organizacione veštine	Ljudski resursi	Sistemi i infrastruktura	Organizaciona struktura	Kultura
Mapiranje ekosistema organizacije (vizuelizacija veza koje organizacija ostvaruje u unutar i izvan svojih granica)		X	X		X	X	X
Rad na uvećanju prisutnosti zaposlenih i organizacije u mrežnim sistemima poslovanja drugih organizacija i institucija		X	X	X	X		
Rad na izgradnji strateških partnerstava sa organizacijama i institucijama od značaja za rad organizacije		X	X	X	X	X	
Rad na sektorskom liderskom pozicioniranju		X	X		X		
Kreiranje interne i eksterne komunikacione strategije i (unapređenje komunikacije između zaposlenih i ključnih zainteresovanih strana organizacije)		X	X		X		
Kreiranje institucionalnih mehanizama koji će motivisati zaposlene da razmenjuju između sebe znanja i informacije			X	X	X		X

Kreiranje institucionalnih mehanizama kojim će se unapređivati poštovanje i poverenje između zaposlenih			X	X	X		X
Kreiranje institucionalnih mehanizama namenjenih unapređivanju odnosa sa partnerskim organizacijama i institucijama (jačanje međusobnog poverenja, podrške, poštovanja, itd.)			X		X		X
Kreiranje institucionalnih mehanizama namenjenih unapređivanju odnosa sa korisnicima (u cilju jačanje međusobnog poverenja, podrške, poštovanja, veće uključenosti, itd.)			X		X		X
Definisanje obima poslova, obaveze i očekivanja za svakog zaposlenog u organizaciji kao i timova			X	X	X		
Kreiranje memoranduma o saradnji sa partnerskim organizacijama i institucijama u kojima će jasno biti definisani svi odnosi u smislu obima poslova, obaveza i očekivanja			X		X		
Kreiranje mehanizma za punu participaciju zaposlenih, partnerskih organizacija i institucija, korisnika u ključnim strateškim procesima vezanim za definisanje misije, vizije, pravaca delovanja, organizacione kulture, itd.			X	X	X		
Aktivna promocija ciljeva i vrednosti organizacije i mreža u kojima organizacija učestvuje od strane zaposlenih, partnera, korisnika	X	X					X
Unapređivanje kapaciteta zaposlenih, partnera, korisnika u smislu dobijanja neophodnih predznanja			X	X	X		
Unapređivanje kapaciteta zaposlenih, partnera, korisnika vezanih za prenošenje znanja			X	X	X		
Kreiranje strategije za prikupljanje resursa neophodnih za rad i razvoj organizacije (individualno i mrežno)		X	X		X		
Kreirati bazu rezultata i uticaja koje organizacija ostvaruje (uključujući i mrežni rad) i baziranje javne promocije na tim podacima		X	X		X		

11. ZAKLJUČAK

Doktorsko istraživanje je imalo za cilj da utvrdi da li postoji prostor da se razvije novi ili unaprede postojeći modeli upravljanja znanjem koji će omogućiti holističko sagledavanje svih faktora uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem, a bazirano na prethodno utvrđenim ključnim karakteristikama socijalnog kapitala u kontekstu upravljanja znanjem u organizaciji. Konkretnije, istražiti koliki je uticaj socijalnog kapitala organizacije na svaku fazu upravljanja znanjem, a sve u cilju efikasnijeg upravljanja znanjem i efektivnijeg postizanja organizacionih ciljeva, te na osnovu utvrđenih pozitivnih uticaja, predložiti model upravljanja znanjem koji bi u sebi sadržao elemente socijalnog kapitala kao ključne poluge za efikasnije upravljanje znanjem u organizaciji.

Doktorsko istraživanje je bilo sprovedeno kroz dve ključne faze: 1) analiza predmetne literature koje je imalo za cilj da obezbedi teoretske potvrde postavljenih hipoteza, i 2) empirijsko istraživanje koje je imalo za cilj da obezbedi naučnu potvrdu postavljenih hipoteza.

Tokom *faze 1 dokorskog istraživanja*, tokom analize predmetne literature, utvrđeno je:

1. Da integrisani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu doprinosi efektivnijem i efikasnijem upravljanju znanjem u organizaciji, tj.: a) da je efikasno i efektivno upravljanje znanjem ključni element strateškog upravljanja organizacijom a socijalni kapital poluga koja omogućava da se znanjem sistematično i odgovorno upravlja te postižu organizacioni ciljevi: b) da postoji potreba za novim modelom upravljanja znanjem koji bi eksplicitnijom integracijom elemenata socijalnog kapitala, kao stimulatora stvaranja, deljenja i korišćenja znanja, omogućio pun socijalni konstrukt te efikasnije i efektivnije upravljanje znanjem u organizaciji tj. da postizanje organizacionih rezultata i ciljeva bude posledica organizacije koja uči i iz koje se uči unutar i izvan svojih granica; c) da efikasnije i efektivnije upravljanje znanjem nije moguće ukoliko organizacija u svojim teorijama upravljanja, vođenja i administriranja nema integrisanu organizacionu kulturu i vrednosne stavove koji će zagovarati principe organizacionog učenja i kolektivnog znanja bazirane na jakom socijalnom kapitalu unutar i izvan organizacije.

2. Da veza socijalnog kapitala i upravljanje znanjem potiče iz sposobnosti socijalnog kapitala da utiče na uslove koji su neophodni da bi se znanje prikupljalo, delilo i koristilo, tj.: a) da socijalni kapital organizacije svojim elementima (poverenje, norme, saradnja, reciprocitet, itd.), dimenzijama (kognitivnom, relacionom, strukturnom) i formama (interne/eksterne mreže kontakta) kreira ključne preduslove za sve faze upravljanja znanjem; b) da se najznačajnijim preduslovom smatra sposobnost socijalnog kapitala da preko mrežnih veza, mrežne konfiguracije, poverenja, normi, obaveza i identifikacije članica mreža, kombinuje i razmenjuje postojeća znanja jer tako učestvuje u stvaranju novog znanja koji u formi intelektualnog kapitala organizacije omogućava organizaciji ne samo tržišnu održivost već i tržišnu prednost; c) da guste i jake veze između članica mreže te zatvorenost mreže, bez obzira da li one bile interpersonalne, intraorganizacione ili interorganizacione, u značajnoj meri utiču na deljenje i inoviranje znanja dok strukturne rupe te mrežna otvorenost, koja omogućava veći broj labavih veza, utiče na veći pristup znanju. Centralnost aktera i strukturna jednakost članica mreže utiču na usvajanje znanja dok moć, kapacitet članica mreže da prime i prenesu znanje te njihova blizina i sličnost utiču na prenos i prijem kompleksnog tj. tacitnog znanja.
3. Da postojeći modeli upravljanja znanjem predstavljaju osnovu za kreiranje novog modela koji će se bazirati na socijalnom kapitalu i omogućiti konzistentnije donošenje odluka u organizaciji, tj. a) da postojeći modeli upravljanja znanjem, pogotovu oni koji pripadaju kategorijama znanja (knowledge category models) i intelektualnog kapitala (intellectual capital models), jasno objašnjavaju tok svih faza znanja ali da promovišu isuviše mehanistički pristup znanju zanemarujući činjenicu da je prenos znanja u organizacijama daleko kompleksniji i komplikovaniji; b) da modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama (social constructed models) isto jasno objašnjavaju tok svih faza znanja ali i da promovišu socijalnu prirodu upravljanja znanjem koja se smatra nosećim stubom nove paradigme upravljanja, ne odričući se potpuno prisustva naučnih elemenata; c) da postojeći modeli konceptualno imaju kapacitet za dalju evoluciju a da nova paradigma upravljanja bazirana na socijalnom konstruktivnom uvodi potrebu za razvojem modela upravljanja znanjem koji će posredovanjem socijalnog kapitala omogućiti da se odluke donose na osnovu

informacija i znanja, smeštenih unutar i izvan organizacije, a koja su od strateške važnosti za postizanje organizacionih ciljeva.

4. Da prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou može da bude sprovedeno na sistemski uređen način, tj. a) da se znanje kao najznačajniji resurs organizacije stvara, prikuplja, deli i koristi na ličnom, unutar-organizacionom i među-organizacionom nivo i da je posredstvo socijalnog kapitala u tim procesima od presudnog značaja ali da do sada nisu rađena istraživanja koja bi sistemski obuhvatila ovaj obim i nivo analize niti je kreiran model koji bi ove procese sistemski uredio: b) da stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na ličnom, unutar-organizacionom i među-organizacionom nivou može da bude sprovedeno na sistemski uređen način i to tako što će se uticaj socijalnog kapitala na upravljanje znanjem sagledavati iz ugla korelacija dimenzija socijalnog kapitala (kognitivna, relacionalna, strukturna), formi socijalnog kapitala (interpersonalne, intraorganizacione i interorganizacione mreže), dimenzije znanja (tacitno i eksplicitno) i faza upravljanja znanjem (stvaranje, prikupljanje, deljenje i širenje, preuzimanje i korišćenje znanja); c) da bi sistemski uređeno upravljanje znanjem bazirano na socijalnom kapitalu organizacije, koje bi u sebi integrisalo gore spomenute korelacije, obezbedilo organizaciji model koji bi jasno ukazivao koju polugu socijalnog kapitala organizacija treba da koristi da bi stvarala, prikupljala, delila i širila, preuzimala i koristila tacitno i eksplicitno znanje unutar i izvan svojih granica, u zavisnosti od toga u kojoj fazi zrelosti upravljanja znanjem se nalazi.

Predmetna analiza je otkrila i izvesna ograničenja kada je u pitanju izučavanje socijalnog kapitala u funkciji upravljanja znanjem:

1. Primetne su razlike u pristupu temi socijalnog kapitala posmatrano iz ugla vremenskih perioda kada su naučni radovi pisani. Tako, oni radovi koji su pisani s kraja prošlog veka i početka ovog veka, pogotovo nakon Putnamovih radova, bili su više fokusirani na analizu strukture, dimenzija, elemenata, značenja i oblika socijalnog kapitala, značaja za organizaciju, pojedinca, zajednicu i sl. dok su radovi s početka ovog veka, nekoliko godina unazad, više fokusirani na socijalni

kapital u formi društvenih i profesionalnih e-mreža, zajednica praksi i ekosistema jedne organizacije i uticajima koje socijalni kapital tog ekosistema ostvaruje na različite funkcije i performanse organizacije, pre svega njenu ukupnu tržišnu vrednost, prednost i konkurentnost. Tako i strateško upravljanje znanjem, kao najznačajnijim resursom ukupnog intelektualnog kapitala organizacije, preko socijalnog kapitala izvan granica organizacije postaje sve prisutnija tema naučno-istraživačke zajednice s obzirom na sve veći značaj koje znanje ima za inoviranje i konkurentno pozicioniranje organizacije. Ipak, još uvek ne postoji potpuna slika o tome za koju fazu upravljanja znanjem je socijalni kapital najznačajniji i kako ga strateški integrisati u ukupni poslovni model.

2. Većina naučnih istraživanja posmatra procese upravljanja znanjem preko socijalnog kapitala organizacije uzročno-posledično i to u jednom smeru tj. kroz uticaj socijalnog kapitala na razne faze upravljanja znanjem. Čini se neophodnim ispitivati ove procese dvosmerno jer će se njima moći utvrditi pun potencijal za negovanje, deljenje i korišćenje socijalnog kapitala na: a) ličnom nivou koji će otkriti šta jedan pojedinac ne zna i kako da neznanje nadomesti; b) organizacionom nivou koji će izgrađivati poverenje i nivelisati kolektivni kapacitet što će dalje omogućiti stvaranje grupnog i institucionalnog znanja; c) društvenom nivou kroz socijalne mreže kojima je moguće otkriti, regrutovati i negovati talente i unapređivati kvalitet života; d) globalnom nivou pomeranjem sa kapitalizma 3.0 Milтона Friedmana na kapitalizam 4.0 koji će biti baziran na fuziji intelektualnog i socijalnog kapitala u cilju otkrivanja novih konektora mreža znanja.
3. Nedovoljno ili skoro uopšte nema saznanja o negativnim uticajima socijalnog kapitala koje mogu biti posledica njenih prirodnih elemenata poput normi, zatvorenosti, restriktivnog pristupa različitim izvorima ideja i informacija niti jasno utvrđenih načina kojima bi se mogli balansirati pozitivne i negativne osobnosti organizacija koje poseduju visok stepen socijalnog kapitala kako bi se umanjio i negativni odraz na razne faze upravljanje znanjem u organizaciji.

4. Strukture socijalnog kapitala su otvorenog i zatvorenog karaktera i često uslovljene tipom grupisanja koje mogu biti geografske, religiozne, klasne, sektorske i druge prirode. Međutim, nije eksplicitno utvrđeno u kojoj meri se uticaji ključnih elemenata socijalnog kapitala, poput normi, zatvorenosti, poverenja, reciprociteta i slično, na različite faze upravljanja znanjem razlikuju od industrije do industrije (profitna-neprofitna-javna) ili od regiona do regiona (globalni-regionalni-nacionalni-lokalni), itd. To konkretno znači da bi naučna istraživanja bilo korisno eksplicitnije sprovoditi na jasnije definisanim tipovima organizacija sa ograničenim resursima jer je logično očekivati da ključni elementi koji su preduslov za generisanje i korišćenje socijalnog kapitala poput normi, zatvorenosti, poverenja, reciprociteta nisu nužno isti kod neprofitnih i javnih organizacija ili pak onih koje posluju u okviru biznis sektora.
5. Naučna zajednica koja se bavi istraživanjem uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem čitav proces sagledava znatno više iz ugla mrežne strukture. Nedostaje više saznanja o uticaju kognitivne (jezik, narativ, kodifikacija) i relacione (poverenje, norme, obaveze, poistovećivanje) dimenzije socijalnog kapitala kao i samog znanja (tacitnog, eksplicitnog, formalnog, neformalnog, individualnog, kolektivnog, stručnog, mentorskog, itd.) na svim nivoima (interpersonalne – intraorganizacione - interorganizacione) kojima bi se mogle dodatno objasniti vrednosti za organizaciju te još više motivisati da ulaže u svoj unutrašnji i spoljašnji socijalni kapital organizacije radi efektivnijeg upravljanja znanjem.
6. Naučna zajednica koja proučava mreže znanja često izostavlja prikupljanje/pristup znanju kao fazu upravljanja znanjem za razliku od naučne zajednice koja se bavi strateškim mrežama i koja uticaj socijalnog kapitala na prikupljanje/pristup znanju intenzivnije ispituje. Ovakav neujednačeni naučni fokus ukazuje na neophodnost da se koncept uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem sagledava sveobuhvatnije bez obzira na činjenicu da su ova ograničenja možda i posledica prihvatanja različitih definicija upravljanja znanjem.

7. Najveći deo naučne zajednice proučava mrežne strukture kao egzogene i izomorfne. To znači da prirodu mreža posmatraju kao nešto što je uslovljeno spoljašnjim faktorima, zanemarujući uticaj pojedinaca, a uticaj intraorganizacionih i interorganizacionih mreža na upravljanje znanjem korišćenjem analogije interpersonalnih mreža.

Nakon što su analizom predmetne literature utvrđene veze između socijalnog kapitala i upravljanja znanjem u organizaciji započeto je sa *fazom 2 doktorskog istraživanja*, tj. pokrenuto je empirijsko istraživanje kako bi se obezbedila naučna potvrda postavljenih hipoteza. Definisana je metodološki okvir za empirijsko istraživanje, koje bi nalaze literature potvrdio i u konkretnoj industriji, a koji je u sebi sadržao opštu i posebne hipoteze, istraživačka pitanja, opis varijabli, opis uzorka, istraživačke metode i metodu obrade podataka. Empirijsko istraživanje je bilo sprovedeno na organizacijama civilnog društva koje posluju u okviru neprofitne industrije na teritoriji Evropske Unije i Zapadnog Balkana. Empirijsko istraživanje je započelo definisanjem upitnika koji je potom bio postavljen na online elektronski servis namenjen e-anketama kom su ispitivane organizacije mogle da pristupe za svih elektronskih uređaja. Nalazi ankete su prikazani kroz kombinaciju statističkih obrada podataka, korelacijskih i regresionih analiza. Nalazi ankete su dodatno analizirani i dubinski sagledavani kroz desk istraživanje strateških, programskih i projektnih dokumenata ispitivanih organizacija kao i dubinskih intervju sa predstavnicima organizacija.

Nalazi empirijskog istraživanja su prikazani u vidu rezultata a uočeni fenomeni su analizirani u diskusiji. Uočeno je da OCD imaju bogat interni i socijalni kapital ali da je njegov potencijal još uvek nedovoljno prepoznat. Većinu veza OCD uspostavljaju radi lakšeg pristupanja donatorskim sredstvima i efikasnije projektne implementacije. Strateške veze uspostavljaju sa organizacijama i institucijama iz svih sektora mada su one u neprofitnom sektoru najbrojnije. Sagledavanje korisnosti veza i korišćenje istih, iz ugla organizacionog razvoja i upravljanja znanjem još uvek nije prepoznata praksa. Iako većinom visoko ocenjuju razne segmente upravljanja znanjem u svojim organizacijama, kasnije analize su pokazale da te ocene ne odgovaraju činjeničnom stanju koje se ogleda pre svega u tome da OCD ne poseduju niti organizacionu strukturu niti planska dokumenta kojima se jasno razrađuje sistem upravljanja znanjem u organizaciji a i

mehanizmi koje koriste za sticanje i razmenu znanja pripadaju tradicionalnijim metodama koje ne odgovaraju današnjim potrebama za bržom, intenzivnijom i praktičnijom razmeni informacija i stvaranja znanja. OCD iz Evropske Unije ne pokazuju neke veće razlike u percepciji ispitivanih fenomena u odnosu na OCD za Zapadnog Balkana iako su daleko nadmoćnije po ljudstvu, resursima i godinama poslovanja. Nešto su kritičnije prema sagledavanju stepena i kvaliteta upravljanja znanjem u organizaciji čime se ipak pokazuje da su upoznatije sa kompleksnošću koje upravljanje znanjem kao zaseban sistem u organizaciji nosi sa sobom.

Tokom diskusije je utvrđivano i u kojoj meri su postavljene hipoteze dokazane. Dokazana je **posebna hipoteza 5** doktorskog istraživanja da integrisani model upravljanja znanjem omogućava organizaciji da stvara, prikuplja, deli i koristi znanje aktiviranjem poluge socijalnog kapitala koji je smešten u vezama koje organizacija ostvaruje na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou. Postojanje veza, kao bitan preduslov integrisanog modela, je dokazano: a) unutar i između nivoa socijalnog kapitala organizacije, b) unutar i između dimenzija i elemenata socijalnog kapitala i c) unutar i između faza upravljanja znanjem jer su nivoi interne i eksterne konzistencije, pouzdanosti i prosečne korelacije ispitivanih varijabli zadovoljavajućeg nivoa čime se dokazuje i **posebna hipoteza 4** doktorskog istraživanja tj. da su različiti nivoi i dimenzije socijalnog kapitala međusobno povezani i pozitivno utiču na različite faze upravljanja znanjem ali i **posebna hipoteza 3** doktorskog istraživanja da stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje znanja na interpersonalnom, intraorganizacionom i interorganizacionom nivou može da bude sprovedeno na sistemski uređen način, ukoliko bi se unapredili postojeće modele upravljanja znanjem koji bi ove procese sistemski uredili tako što bi omogućili: a) da se veza socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem sagledava iz ugla korelacija dimenzija socijalnog kapitala (kognitivna, relaciona, strukturna, nodusna), formi socijalnog kapitala (interpersonalne, intraorganizacione i interorganizacione mreže) i faza upravljanja znanjem (stvaranje, prikupljanje, deljenje i širenje, preuzimanje i korišćenje znanja); b) da se jasno ukaže na to koju polugu socijalnog kapitala organizacija treba da koristi da bi stvarala, prikupljala, delila i širila, preuzimala i koristila tacitno i eksplicitno znanje unutar i izvan svojih granica, u zavisnosti od toga u kojoj fazi zrelosti upravljanja znanjem se nalazi. Empirijsko istraživanje je ukazalo na to da je elemente socijalne paradigme moguće ugrađivati u

postojeće modele upravljanja znanjem jer u tim modelima postoje jasno identifikovani ulazi za intervenciju socijalnog kapitala ali da oni imaju i određena ograničenja koja se pre svega ogledaju u činjenici da su isuviše fokusirani na znanje kao koncept ili na kreiranje znanja kao samo jednu od faza. S obzirom na činjenicu da su ispitivane organizacije projektno orijentisane, operacionalizacija povezanosti socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem u organizaciji bi im najkorisnija bila na primeru projektnog toka upravljanja znanjem. Time je dokazana *posebna hipoteza 2* doktorskog istraživanja je da postojeći modeli upravljanja znanjem predstavljaju osnovu za kreiranje novog modela koji će se bazirati na socijalnom kapitalu i omogućiti konzistentnije donošenje odluka u organizaciji. Empirijsko istraživanje je pokazalo da: a) relaciona, kognitivna i nodusna dimenzija eksternog socijalnog kapitala ostvaruju umerenu pozitivnu vezu dok strukturna dimenzija pokazuje skoro zanemarljivu vezu; b) strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala ostvaruje umerenu pozitivnu vezu dok relaciona i nodusna dimenzija ostvaruju nešto višu pozitivnu vezu. Od elemenata eksternog socijalnog kapitala koji su povezani sa stvaranjem znanja, umereniju vezu ostvaruju moć, kapacitet za prenos znanja i dubina znanja dok je prikupljanje znanja povezano sa normama, zajedničkom vizijom i ciljevima, moćima, kapacitetom za prijem/prenos znanja i dubinom znanja. Deljenje znanja je povezano sa reciprocitetom i kapacitetom za prijem/prenos znanja dok je korišćenje znanja povezano sa normama, obavezama i očekivanjima, zajedničkim narativom i moćima baziranim na postignutim rezultatima. Od elemenata internog socijalnog kapitala koji su povezano sa stvaranjem, prikupljanjem, deljenjem i korišćenjem znanja, značajniju vezu ostvaruju skoro svi ispitivani elementi. Ovim je dokazana *posebna hipoteza 1* doktorskog istraživanja da veza socijalnog kapitala i upravljanje znanjem potiče iz sposobnosti socijalnog kapitala da utiče na uslove koji su neophodni da bi se znanje stvaralo, prikupljalo, delilo i koristilo. Konačno, doktorskim istraživanjem je utvrđeno da je socijalni kapital organizacije povezan ne samo sa fazama upravljanja znanjem već i sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem u organizaciji. Utvrđeno je da strukturna i kognitivna dimenzija eksternog socijalnog kapitala ostvaruju nižu povezanost sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem dok relaciona i nodusna dimenzija ostvaruju umereniju vezu. Takođe je utvrđeno da strukturna dimenzija internog socijalnog kapitala ostvaruje umerenu povezanost sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem dok relaciona i nodusna dimenzija ostvaruju značajnu vezu. Ukoliko zrelost upravljanja znanjem tj. uspešno korišćenje znanja i kvalitet upravljanja znanjem

tj. korisnost repozitorijuma organizacionog znanja posmatramo kao indikatore efikasnog i efektnog upravljanja znanjem, može se zaključiti da model upravljanja znanjem koji bi u sebi integrisao elemente socijalnog kapitala može pozitivno uticati na efikasno i efektivno upravljanje znanjem u organizaciji. Ovim je dokazana *opšta hipoteza* doktorskog istraživanja je da integrisani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu doprinosi efektivnijem i efikasnijem upravljanju znanjem u organizaciji.

Može se zaključiti da su nalazi empirijskog istraživanja u skladu i sa ključnim teorijskim nalazima iz literature. Ono što posebno treba istaći jeste da je ovo doktorsko istraživanje: a) ispitalo dubinski tri elementa koja do sada nisu eksplicitno naučno ispitivana (poštovanje, moć bazirana na rezultatima, moć bazirana na uticajima) a koja su pokazala veliki stepen značajnosti za sve faze upravljanja znanjem, kvaliteti zrelost upravljanja znanjem i time se „dodala“ na listu elemenata socijalnog kapitala o kojima treba promišljati kada se govori o uticajima socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji; b) zasebno ispitivalo vezu socijalnog kapitala sa kvalitetom i zrelošću upravljanja znanjem te da njihova međusobna veza nije zaključivana uzročno-posledičnom analogijom u smislu da ako je socijalni kapital povezan sa fazama upravljanja znanjem onda je povezan i sa kvalitetom/zrelošću upravljanja znanjem (kako je to najčešći slučaj u većini naučnih istraživanja) već se do ovog saznanja stiglo direktnim ispitivanjem zasebne veze dimenzija i elemenata socijalnog kapitala sa ključnim dimenzijama i elementima zrelosti i kvaliteta upravljanja znanjem; c) posebnu pažnju obratilo na vezu strukturne dimenzije i elemenata socijalnog kapitala sa upravljanjem znanja jer je više naučnih istraživanja vršenih u drugim industrijama pokazalo izuzetno značajnu međusobnu vezu. Naime, istraživanja kažu da guste i jake veze između članica mreže te zatvorenost mreže, bez obzira da li one bile interpersonalne, intraorganizacione ili interorganizacione, u značajnoj meri utiču na deljenje i inoviranje znanja dok strukturne rupe te mrežna otvorenost, koja omogućava veći broj labavih veza, utiče na veći pristup znanju. Centralnost aktera i strukturna jednakost članica mreže utiču na usvajanje znanja dok moć, kapacitet članica mreže da prime i prenesu znanje te njihova blizina i sličnost utiču na prenos i prijem kompleksnog tj. tacitnog znanja. Ove međuzavisnosti su većinom dokazane i u ovom doktorskom istraživanju na primeru neprofitne industrije ali u daleko manjem obimu od očekivanog

čime se direktno otvorila oblast koju bi OCD trebalo intenzivnije da razvijaju. Ove činjenice su dodatna vrednost ovog doktorskog istraživanja ali i značajan doprinos korpusu naučnog istraživanja uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji.

Na osnovu rezultata i diskusije empirijskog istraživanja, predložen je model integrisanog upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu organizacije. Prvo se ukazalo na to gde bi se postojeći modeli upravljanja znanjem mogli unapređivati u smislu integrisanja socijalnog kapitala kao bitnog preduslova za efikasno i efektivno upravljanje znanjem u organizaciji. Tako je utvrđeno da modeli bazirani na kategorijama znanja poput Nonakinog (1995), Nonakinog i Hedlundovog (1993), Boisotov (1987) i intelektualnom kapitalu poput Skandie (Edvinsson, 1997) svi sadrže u sebi mesta koja na direktan ili indirektan način prepoznaju značaj socijalnog kapitala za znanje. Ova mesta jeste moguće dalje unapređivati u kontekstu dublje razrade uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizaciji ali samo u teoretskom kontekstu jer ono što je ključna osobenost ovih modela jeste da oni ne ukazuju na procesnu prirodu upravljanja znanjem već isključivo kategorišu znanja koja su neophodna jednoj organizaciji i kako je do tih znanja moguće doći. Sa druge strane, modeli bazirani na socijalnim konstrukcijama, poput Demerestovog modifikovanog modela (1999) iako promovišu holistički i procesni pristup konstrukciji znanja i bazirani su na socijalnoj paradigmi koja se suštinski može interpretirati u kontekstu socijalnog kapitala organizacije, takođe poseduju značajno ograničenje a to je fokus na inputima koji su usmereni samo na jednu fazu tj. stvaranje znanja. Na osnovu svega prethodno rečenog, otvara se potreba za modelom koji bi bio procesne i holističke prirode jasno ukazujući na to koje dimenzije i elementi internog i eksternog socijalnog kapitala organizacije značajno utiču na koju fazu upravljanja znanjem. Zato je ovo doktorsko istraživanje predložilo Gasikovu (2011) modifikovanu verziju modela projektnog upravljanja znanjem. S obzirom na činjenicu da je empirijsko istraživanje bilo sprovedeno u neprofitnoj industriji Evropske Unije i Zapadnog Balkana, Gasikov model bi se mogao smatrati optimalnim rešenjem za organizacije civilnog društva koje su ispitivane ovim doktorskim istraživanjem jer su ove organizacije: a) projektno i procesno orijentisane, b) znanja su im uglavnom neophodna da bi rešila određeni problem, razvijali se ili pak efikasnije sprovodili svoje projektne inicijative; c) dolaze do znanja iz svog internog i eksternog okruženja; d) imaju i koriste svoje

repozitorijume znanja iako su oni često nesistematizovani i nedovoljni. Predloženi Gasikov algoritam modela nudi jednostavan za razumevanje sled koraka. Jednostavnost modela je jako bitna s obzirom na činjenicu da ove organizacije tek treba da razvijaju svoj sistem upravljanja znanjem i socijalni kapital pa se i mora voditi računa da grafička prezentacija bude dovoljno informativna ali i stimulativna za korišćenje. Model je ipak i delimično prilagođen i to u segmentu ključnih faza upravljanja znanjem (terminološko i konceptualno usaglašen sa teoretskim konceptom doktorskog istraživanja) a u potpunosti dopunjen ključnim uticajima internog i eksternog socijalnog kapitala (elementi koji su potvrđeni regresionom analizom + 4 elementa koja su delimično dokazana ovim doktorskim istraživanjem ali u značajnoj meri drugim naučnim istraživanjima i zbog svog značaja za upravljanje znanjem ih je bitno integrisati) kao i bočnim ishodom na ukupan proces zrelosti i kvaliteta upravljanja znanjem.

Na osnovu predloženog modela, sagledana je i njegova potencijalna primena. Uočeno je da bi se najveći doprinos modela ogledao u šansi da se OCD, ali i organizacije iz drugih sektora, osposobe da u praksi uspostave svoj sistem upravljanja znanjem koji bi bio baziran na socijalnom kapitalu organizacije, a koji bi ih tako postepeno uvodio u novu paradigmu poslovanja bazirana na organizaciji koja uči i zasniva svoje odnose na mrežama znanja. Dakle, model osvetljava ključne segmente upravljanja znanjem i socijalnog kapitala koje organizacija treba da razvija. Međutim za organizaciju je od presudnog značaja prvo da donese odluku o potrebi uvođenja sistema upravljanja znanjem prepoznajući vrednost svog socijalnog kapitala za taj proces. Zatim da ispita stanje u svojoj organizaciji koje bi se ogledao u oceni ključnih segmenata ili pokretača upravljanja znanjem i ključnih preduslova koji leže u socijalnom kapitalu organizacije. Da bi organizacija bila u mogućnosti da lakše ocenjuje preduslove koji se nalaze u socijalnom kapitalu neophodno je da ga prvo vizuelizuje kroz mape veza koje ostvaruje sa najrazličitijim pojedincima, organizacijama i institucijama unutar i izvan svoje organizacije. Nakon ocene stanja, organizacija bi trebalo da utvrdi svoje korake razvoja bazirano na prethodno postignutom konsenzusu svih u organizaciji jer procesi organizacionog razvoja traže podeljenu odgovornost i liderstvo. Nakon toga, od organizacije se očekuje da operacionalizuje ceo proces kroz operativne planove i tim ljudi koji će se isplanirani proces implementirati i pratiti a potom da ostvarene rezultate razvoja integriše u operativne sisteme i procese.

Doktorsko istraživanje je obezbedilo niz naučnih, društvenih i stručnih doprinosa. Najveći doprinos ovog doktorskog istraživanja leži u: a) empirijskoj potvrdi teorijskih pretpostavki veza i uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem u organizacijama neprofitnog karaktera; b) naučno zasnovanom predlogu integrisanog modela upravljanja znanjem koji u sebi sadrži najpovezanije dimenzije i elemente socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem, zrelošću upravljanja znanjem i kvalitetom upravljanja znanjem u organizaciji; i c) predlogu za njegovu praktičnu primenu.

U društvenom smislu, ovo doktorsko istraživanje je povezalozvoj socijalnog kapitala i upravljanje znanjem sa razvojem organizacija ograničenih resursa neprofitnog karaktera koje posluju u državama koje karakterišu turbulentne društvene, ekonomske i političke promene. Za ove organizacije je od velikog značaja da spoznaju kako mogu postati visoko uticajne i učinkovite svrsishodnijom mobilizacijom svog socijalnog kapitala. Ove organizacije moraju da koriste svoj socijalni kapital kao polugu kako bi postizale veće društvene promene nego što njihova veličina ili struktura to mogu da obezbede. Dakle, socijalni kapital organizacija sa ograničenim resursima je njihova poluga za unapređivanje kvaliteta znanja koja im pomažu da postizu održive poslovne rezultate i tako aktivnije doprinose društveno-ekonomskim promenama. U tom smislu, integrisani model upravljanja baziran na socijalnom kapitalu organizacije im može biti od značajne praktične koristi.

U stručnom smislu, ovo doktorsko istraživanje je obezbedilo organizacijama da primenom predloženog integrisanog modela upravljanja znanjem baziranog na socijalnom kapitalu organizacije steknu uvid u značaj i način upravljanja znanjem preko svojih socijalnih resursa. Ovo je bitno za organizacije ograničenih resursa, kakve su ispitivane organizacije civilnog društva, jer prirodna ukorenjenost znanja u socijalnim odnosima i strukturama ovih odnosa danas se smatra glavnim faktorom organizacione prednosti. Upravljanje znanjem bazirano na socijalnom kapitalu organizacije pomaže organizacijama da umanje svoje transakcione troškove ekonomišući informacionim i koordinacionim troškovima kroz stvaranje, prikupljanje, razmenu i korišćenje resursa koji su trajni, kojima se ne može trgovati i koji se ne mogu ponavljati poput tacitnog individualnog i grupnog znanja, uzajamne povezanosti i socijalne kompleksnosti. Zato

se danas i razlike između organizacija sve više prikazuju razlikama u kapacitetima da stvaraju i koriste svoj socijalni kapital u funkciji upravljanja znanjem. Ovo ukazuje na neophodnost da organizacije moraju sve više ulagati svoje napore u osnaživanje jakih ličnih i timskih odnosa, poverenja, normi, veza unutar i izvan svojih granica, u cilju prikupljanja, deljenja i korišćenja znanja. U tom smislu, integrisani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu organizacije predložen ovim doktorskim istraživanjem im može biti od praktične važnosti jer će im ukazati kako da korišćenjem unutrašnjih i spoljašnjih veza stvore, prikupe, dele i koriste znanje koje im je neophodno za konzistentnije donošenje odluka u organizaciji.

U naučnom smislu, doprinosi ovog dokorskog istraživanja su višestruki. Osim što je omogućen detaljan pregled oblasti socijalnog kapitala u funkciji upravljanja znanjem te komparativni pristup postojećih modela upravljanja znanjem, sa istaknutim prednostima i nedostacima uz ukazivanje na moguća unapređenja obezbeđen je i predlog modela integrisanog upravljanja znanjem koji bi bio baziran na socijalnom kapitalu organizacije a koji će omogućiti sveobuhvatno i komplementarno sagledavanje veza i uticaja svih nivoa, formi, dimenzija i elemenata socijalnog kapitala na sve faze upravljanja znanjem, zrelost upravljanja znanjem, kvalitet upravljanja znanjem te integraciju nalaza u strateške odluke rukovodstva radi efikasnijeg upravljanja znanjem u organizaciji. Takođe, otklonjen je i niz ograničenja koja su otkrivena tokom analize predmetne literature koja proučava socijalni kapital u funkciji upravljanja znanjem. Prvo, strukture socijalnog kapitala su otvorenog i zatvorenog karaktera i često uslovljene tipom grupisanja koje mogu biti geografske, religiozne, klasne, sektorske i druge prirode. Do sada nije eksplicitno utvrđeno u kojoj meri su veze i uticaji ključnih elemenata socijalnog kapitala, poput normi, zatvorenosti, poverenja, reciprociteta i slično, na različite faze upravljanja znanjem razlikuju od industrije do industrije (profitna-neprofitna-javna) ili od regiona do regiona (globalni-regionalni-nacionalni-lokalni), itd. Ovo doktorsko istraživanje je jedno od retkih koje je bilo sprovedeno u neprofitnoj industriji koja posluje u ekonomski, socijalno i politički nestabilnim geografskim regionima. Kao takvo predstavlja dobru osnovu za dalja istraživanja predmetne teme u neprofitnoj industriji ali i komparaciju nalaza sa sličnim istraživanjima koja su rađena prevashodno u profitnoj industriji. Drugo, naučna zajednica koja se bavi istraživanjem uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem čitav proces sagledava znatno više iz ugla mrežne strukture.

Nedostaje više saznanja o vezama i uticaju kognitivne (jezik, narativ, kodifikacija) i relacije (poverenje, norme, obaveze, poistovećivanje) dimenzije socijalnog kapitala kao i samog znanja (tacitnog, eksplicitnog, formalnog, neformalnog, individualnog, kolektivnog, stručnog, mentorskog, itd.) na svim nivoima (interpersonalne – intraorganizacione - interorganizacione) kojima bi se mogle dodatno objasniti vrednosti za organizaciju te još više motivisati da ulaže u svoj unutrašnji i spoljašnji socijalni kapital organizacije radi efektivnijeg upravljanja znanjem. Ovo istraživanje je upravo obuhvatilo sve gore spomenute dimenzije i nivoe i tako obezbedilo uslove da se ova kompleksna tema sagledava iz najrazličitijih uglova. Treće, naučna zajednica koja proučava mreže znanja često izostavlja prikupljanje/pristup znanju kao fazu upravljanja znanjem i uticaj kognitivne dimenzije socijalnog kapitala za razliku od naučne zajednice koja se bavi strateškim mrežama i koja uticaj socijalnog kapitala na prikupljanje/pristup znanju intenzivnije ispituje. Ovakav neujednačeni naučni fokus ukazuje na neophodnost da se koncept veza i uticaja socijalnog kapitala na upravljanje znanjem sagledava sveobuhvatnije bez obzira na činjenicu da su ova ograničenja možda i posledica prihvatanja različitih definicija upravljanja znanjem. Ovo doktorsko istraživanje je pored svih ključnih faza upravljanja znanjem obuhvatilo i ključne elemente zrelosti i kvaliteta upravljanja znanjem čime je postignuta ne samo konzistentnost u sagledavanju povezanosti i uticaja elemenata socijalnog kapitala na upravljanje znanjem već i holističnost u pristupu predmetnoj temi istraživanja. Četvrto, najveći deo naučne zajednice proučava mrežne strukture kao egzogene i izomorfne. To znači da se prirodu mreža posmatra kao nešto što je uslovljeno spoljašnjim faktorima, zanemarujući uticaj pojedinaca, a uticaj intraorganizacionih i interorganizacionih mreža na upravljanje znanjem korišćenjem analogije interpersonalnih mreža. Ovo istraživanje je posmatralo sve uticaje koje mogu biti posledica ličnih, timskih i među-organizacionih veza i odnosa. To znači da je povezanost socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem bila ispitivana kroz interne i eksterne veze tj. interpersonalne, intraorganizacione i interorganizacione nivoe čime je stvorena osnova za eksplicitnija naučna zaključivanja.

Na osnovu svega prethodno rečeno, može se zaključiti da je metodološki pristup ovog dokorskog istraživanja predmetnoj temi omogućio uvid u pun potencijal za stvaranje, prikupljanje, deljenje i korišćenje socijalnog kapitala na: a) ličnom nivou koji će otkriti šta jedan pojedinac ne zna i kako da neznanje nadomesti; b) organizacionom

nivou koji će izgrađivati poverenje i nivelisati kolektivni kapacitet što će dalje omogućiti stvaranje grupnog i institucionalnog znanja; c) društvenom nivou kroz socijalne mreže kojima je moguće otkriti, regrutovati i negovati talente i unapređivati kvalitet života; d) globalnom nivou pomeranjem sa kapitalizma 3.0 Milтона Friedmana na kapitalizam 4.0 koji će biti baziran na fuziji intelektualnog i socijalnog kapitala u cilju otkrivanja novih konektora mreža znanja i svih drugih preduslova kojima će se obezbeđivati efikasno i održivo upravljanje znanjem u organizaciji.

Ipak, ovo doktorsko istraživanje je bilo suočeno i sa nizom ograničenja. Prvo, istraživanje je bilo sprovedeno na specifičnom tipu neprofitne industrije tj. nevladinim organizacijama/organizacijama civilnog društva čija se priroda poslovanja razlikuje od drugih tipova neprofitnih organizacija, kao što su državne i lokalne vlasti, političke partije, sindikati, univerziteti, itd., po svojim misijama, vrednostima i ciljevima. Drugo, teritorija ovog istraživanja se odnosi na Evropu pa su rezultati ovog istraživanja od eksplicitne vrednosti nevladinim organizacijama/organizacijama civilnog društva iz EU i sa ZB a od implicitne vrednosti ostalim organizacijama koje posluju u drugim delovima sveta. Konačno, ovo istraživanje je jedno od retkih koje ispituje vezu socijalnog kapitala sa upravljanjem znanjem u specifičnoj neprofitnoj industriji i kao takvo se može uglavnom upoređivati sa dostupnim nalazima iz drugih (pretežno profitnih) industrija a samo delimično sa dostupnim nalazima iz neprofitne industrije koja targetira nevladine organizacije/organizacije civilnog društva. Na osnovu svega rečenog, bilo bi korisno sprovesti što više sličnijih istraživanja na drugim tipovima neprofitnih organizacija koje posluju u različitim geografskim područjima. Ovim bi se obezbedila ne samo osnova za konkretnije dokazivanje uticaja organizacionih internih i eksternih veza na upravljanje znanjem u neprofitnoj industriji već bi se radilo i na kontinuiranom stvaranju kritične mase naučnih podataka kojima bi se dalje unapređivale teorije socijalnog kapitala i upravljanja znanjem ali i razvoja organizacije.

LITERATURA

1. Abdul Rahman, H., Yahya, I. A., Beravi, M. A., & Wah, L. (2008). Conceptual delay mitigation model using a project. *Construction Management and Economic*, 26, 15-27.
2. Abrahamson, E., & Rosenkopf, L. (1997). Social Network Effects on the Extent of Innovation Diffusion: A Computer Simulation. *Organization Science*, 8, 289-309.
3. Abualoush, S., Masa'deh, R.E., Bataineh, K. & Alrowwad, A., (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309
4. Adler, P., & Chen, C. (2011). Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large Scale Collaborative Creativity. *Accounting Organizations and Society*, 36(2), 63-85.
5. Ahn, J.H., & Chang, S.-G. (2004). Assessing the Contribution of Knowledge to Business Performance: the KP3 Methodology. *Decision Support Systems*, 36, 403-416.
6. Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: a Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
7. Ajmal, M., & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project Based Organisations: An Organisational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
8. Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-113.
9. Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation. *Strategic Management Journal* 25, 847-864.
10. Allen, T., & Eby, L. (2003). Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. *Journal of Management*, 29, 469-486.
11. Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.

12. Anand, V., Glick, W., & Manz, C. (2002). Thriving on the Knowledge of Outsiders: Tapping Organizational Social Capital. *Academy of Management Executive*, 16(1), 87-101.
13. Anand, V., Manz, C., & Glick, W. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
14. Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
15. Argote, I., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
16. Argyris, C., & Schon, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
17. Aribi A. and Dupouët, O. (2016). The role of knowledge processing systems in firms' absorptive capacity. *Journal of Innovation Economics & Management*, 19, 87-111.
18. Audia, P., & Goncalo, J. (2007). Past Success and Creativity Over Time: A Study of Inventors in the Hard Disk Drive ndustry. *Management Science*, 53, 1-15.
19. Barachini, F. (2009). Cultural and Social Issues for Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1) , 98.
20. Baum, J. C., & Silverman, B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
21. BCSDN. (2017, July 21). www.balkancsd.net/e-mail-alerts/. Preuzeto sa hwww.balkancsd.net: <http://www.balkancsd.net/e-mail-alerts/>
22. Beckman, C., & Haunschild, P. (2002). Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 92-124.
23. Bell, G., & Zaheer, A. (2007). Geography, Networks and Knowledge Flow. *Organization Science* 18, 955-972.
24. Black, L., Carlie, P., & Repenning, N. (2004). A Dynamic Theory of Expertise and Occupational Boundaries in New Technology Implementation: Building on Barley's Study of CT scanning. *Administrative Science Quarterly*, 49, 572-607.
25. Boddie, J. (1987). The Project Postmortem. *Computerworld*, 21(49), 77-81

26. Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. London: Fontana/Collins.
27. Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-62.
28. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
29. Bosilj Vukšić, V., Milanović, L., & Gombašek, J. (2010). Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem. *Zbornik 15. konferencije Hrvatske udruge Oracle korisnika HROUG*, 3-14.
30. Bothner, M. (2003). Competition and Social Influence: The Diffusion of the Sixth-Generation Processor in the Global Computer Industry. *American Journal of Sociology*, 108, 1175-1210.
31. Bouty, I. (2000). Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges Between R&D Researchers Across Organizational Boundaries. *Academy of Management Journal*, 43, 56-65.
32. Bridges, W., & Villemez, W. (1986). Informal Hiring and Income in the Labor Market. *American Sociological Review*, 51, 574-582.
33. Briggs, X. (2004). Social Capital: Easy Beauty or Meaningful Effort. *Journal of the American Planning Association*, 70, 151-158.
34. Brown, J.E. and Hendry, C. (1998) Industrial Districts and Supply Chains as Vehicles for Managerial and Organizational Learning. *International Studies of Management & Organization*, 27, 127-157.
35. Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
36. Burgoyne, J., Pedlar, M., & Boydell, T. (1994). *Towards the Learning Company*. Maidenhead: McGraw Hill.
37. Burt, R. (1987). Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
38. Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399.
39. Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

40. Burt, R. (1982). *Towards a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*. New York: Academic Press.
41. Capaldo, A. (2007). Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal*, 28, 585-608.
42. Carbonell, J., Michalski, R., & Mitchell, T. (1983). An Overview of Machine Learning. U J. Carbonell, R. Michalski, & T. Mitchell, *Machine Learning: An Artificial Intelligence Approach* (str. 3-23). Palo Alto, CA: TIOGA.
43. Casanueva, C., & Gallego, A. (2010a). Social Capital and Individual Innovativeness in University Research Networks. *Innovation, Management, Policy and Practice*, 12(1), 105-117.
44. Centola, D., & Macy, M. (2007). Complex Contagions and the Weakness of Long Ties. *American Journal of Sociology*, 113, 702-734.
45. Charmes, J., (2019). *Community, Individualism and Social Capital, the Political Economy of Transfers*. In Dimensions of Resilience in Developing Countries (pp. 123-140). Springer, Cham.
46. Chen, S. (2005). Task Partitioning in New Product Development Teams: A Knowledge and Learning Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22, 291-314.
47. Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge Management Performance and Innovativeness: the Role of Organizational Climate and Structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-79.
48. Cheng, J. (1984). Paradigm Development and Communication in Scientific Settings: A Contingency Analysis. *Academy of Management Journal*, 27, 870-877.
49. Cicourel, A. (1973). *Cognitive Sociology*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
50. CIVICUS. (2017, July 21). <http://www.civicus.org/index.php>. Preuzeto sa <http://www.civicus.org>: <http://www.civicus.org/index.php/who-we-are>
51. Clark, K., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
52. Clegg, S., Barret, M., Clarke, T., Dwyer, L., Gray, J., Kemp, S., et al. (1996). Management Knowledge for the Future: Innovation, Embryos and New Paradigms. In S. Clegg, & G. Palmer, *The Politics of Management Knowledge*. London: Sage.

53. Cohen, W. & Levinthal, D. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly* 35(1), Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, 128-152
54. Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
55. CONCORD. (2017, July 21). <https://concordeurope.org/who-we-are/>. Preuzetosa <https://concordeurope.org/>: <https://concordeurope.org/who-we-are/>
56. Cook, S. D. N. and Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-390.
57. Cook, S., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10, 381-400.
58. Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
59. Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
60. Coombs, R., & Hull, R. (1998). Knowledge Management Practices and Path-Dependency in Innovation. *Research Policy*, 27, 237-253.
61. Cope, R., Cope, R., & Hotard, D. (2006). Enhancing Project Management Knowledge Management Principles. *Proceedings of the Academy of Information and Management*, 10(1), 41-45.
62. Cummings, J. (2004). Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50, 352-364.
63. Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Informational Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5) , 554-571.
64. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier, Inc.
65. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
66. Davis, G., & Greve, H. (1997). Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 103, 317-356.
67. Dickinson, A. (2002). Enhancing Knowledge Management in Enterprises (ENKE) IST Project, IST-2000-29482.

68. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
69. Durcikova, A., & Gray, P. (2009). How Knowledge Validation Affects Knowledge Contribution, *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 81-107.
70. Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
71. Ebadi, Y., & Utterback, J. (1984). The Effects of Communication on Technological Innovation. *Management Science*, 30, 572-585.
72. Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital in Skandia. *Journal of Long Range Planning* 30(3), 366-73.
73. Eisenhardt, K., Brown, S., & Neck, H. (2000). Competing on the Entrepreneurial Edge. In G. Meyer, & K. Heppard, *Competing on the Entrepreneurial Edge* (pp. 49-62). Thousand Oaks, CA: Sage.
74. European Commission. (2017, July 21). <http://ec.europa.eu/europeaid/sectors>. Preuzeto sa <http://ec.europa.eu>: http://ec.europa.eu/europeaid/sectors/human-rights-and-governance/civil-society_en
75. Feldman, D., Doeringhaus, H., & Turnley, W. (1994). Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge. *Organizational Dynamics* 23(2), 49-63.
76. Fey, C., & Furu, P. (2008). Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal* 29, 1301-1323.
77. Fites, D. (1996). Make Your Dealers Your Partners. *Harvard Business Review* 74(2), 84-97.
78. Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative Brokerage, Generative Creativity and Creative Success. *Administrative Science Quarterly* 52, 443-475.
79. Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Adamantine Press.
80. Galbraith, J. (1971). Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms. *Business Horizons* 14(1), 29-40.
81. Galaz, M., & Carlson, D. (2000). EDI and XML. *Manufacturing Systems* 18(12), 68-72.

82. Gangl, M. 2010. Causal inference in sociological research. *Annual Review of Sociology* 36, 21-47
83. Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Tapped into Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital. *Organizational Science* 11(2), 183-196.
84. Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.
85. Gayton, C. (2008). Business Ethics, Restrictions on Employment and Knowledge Management. *VINE* 38(2), 174-83.
86. Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
87. Gibbons, D. (2004). Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields. *Academy of Management Journal* 47, 938-951.
88. Gittel, Ross, and Avis Vidal (1998), *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
89. Gittelman, M. (2007). Does Geography Matter for Science-Based Firms? Epistemic Communities and the Geography of Research and Patenting in Biotechnology. *Organization Science* 18, 724-741.
90. Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* (6), 1360-1380.
91. Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In *Networks and Organizations*, Nohria N, Eccles RG (eds). Harvard Business School, Press: Boston, MA; 25 – 56.
92. Grant, R. (1996). Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
93. Gress, J. (2004). Sowing the Seeds of Social Capital. *Journal of the American Planning Association* 70, 176-182.
94. Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly* 43(4), 781-814.
95. Gulati, R.; Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

96. Guler, I., Guillen, M., & Macpherson, J. (2002). Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
97. Gulliver, F. (1987). Post-Project Appraisals Pay. *Harvard Business Review*, 65(2), 128-132.
98. Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
99. Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
100. Hamel G., & Prahalad C.K., (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-78.
101. Hansen, M. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13, 232-248.
102. Hansen, M. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
103. Hansen, M., & Lovas, B. (2004). How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving from Single to Interdependent Explanations. *Strategic Management Journal*, 25, 801-822.
104. Hansen, M., Mors, M., & Lovas, B. (2005). Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. *Academy of Management Journal*, 48, 776-793.
105. Harris, K. (2006). *A Knowledge Management Maturity Model Explains Where You're Going and How to Get There*. Gartner Inc.
106. Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
107. Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Models of Knowledge Management in the West Japan. In B. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, & H. Van de Ven, *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation* (pp. 117-144). London: MacMillan.
108. Hignite, K. (1998). Foolproofing Your Alliance. *Association Management*, 50(10), 29-36.
109. Hitt, M., Keats, E., & DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.

110. Hitt, M., & Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. In G. Meyer, & K. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge* (pp. 23-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
111. Hlupic, V. (2003). *Knowledge and Business Process Management*. London: Idea Group Publishing.
112. Hodgson, D. (2002). Disciplining the Professional: The Case of Project Management. *Journal of Management Studies*, 39, 803-821.
113. Hratley, J., & Choi, T. (1996). Supplier Development: Customers as a Catalyst of Process Change. *Business Horizons*, 39(4), 37-44.
114. Hulsheger, U., Anderson, N., & Salgado, J. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
115. IFP. (2017, July 21). (<http://ifp-fip.org/en>. Preuzeto sa (<http://ifp-fip.org>: <http://ifp-fip.org/en/25-facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>
116. Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
117. Ibarra, H. & Hunter, M. (2007). How Leaders Create and Use Networks. *Harvard Business Review*, 81(5), 40-47.
118. Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Journal*, 30, 146-165.
119. Islam, M.R. (2019). *Indigenous knowledge and Globalization in Bangladesh: NGOs' Capacity for Social Capital and Community Development*. In Social Research Methodology and New Techniques in Analysis, Interpretation, and Writing (pp. 49-74). IGI Global.
120. Jarvenpaa, S., & Majchrzak, A. (2008). Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centred Knowledge Networks. *Organization Science*, 19, 1128-1145.
121. Johnson, B., Lorenz, B., & Lundvall, B. (2002). Why All This Fuss About Codified and Tacit Knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 11, 245-262.
122. Johnson, J.L., Dooley, K.J., Hyatt, D.G. & Hutson, A.M. (2018). EMERGING DISCOURSE INCUBATOR: Cross-Sector Relations in Global Supply Chains: A Social Capital Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(2), pp.21-33.

123. Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 392-398.
124. Kachra, A., & White, R. (2008). Know-How Transfer: The Role of Social, Economic/Competitive and Firm Boundary Factors. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
125. Karlsen, J., & Gottschalk, P. (2004). Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal* 16(1), 3-10.
126. King, W., Chung, T., & Haney, M. (2008). Knowledge Management and Organisational Learning. *Omega* 36, 167-172.
127. Knoke, D., & Kuklinski, J. (1982). *Network Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
128. Koskinen, K., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context. *International Journal of Project Management*, 21, 281-290.
129. Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4), 393 - 406.
130. Kraatz, M. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 41, 621-636.
131. Kruijzing, E., Heijst, G., & Spek, R. (1997). Knowledge Infrastructures and Intranets. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27-32.
132. Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, University of Chicago Press.
133. Kulkarni, U., & Louis, R. (2003). Organizational Self-Assessment of Knowledge Management Maturity. *Ninth Americas' Conference on Information Systems*, (pp. 2542-2551). St. Louis.
134. Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Learning*, 19, 461-477.
135. Lawrence, T., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Photo-Institutions. *Academy of Management Journal*, 45, 578-604.
136. Lazer, D., & Friedman, A. (2007). The Network Structure of Exploration and Exploitation. *Administrative Science Quarterly*, 52, 281-290.

137. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
138. Leibiskind, J., Oliver, A., Zucker, L., & Brewer, M. (1996). Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. *Organizational Science*, 7(4), 428-443.
139. Lesser, E., Fontaine, M., & Slusher, J. (2000). *Knowledge and Communities*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
140. Levin, D., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50, 1477-1490.
141. Levinger, B., & Bloom, E. (2011). *Fulfilling the Promise: How National Societies Achieve Sustainable Organizational Development - A Multy-Country Study*. Washington: Root Change
142. Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
143. Lin, N., Ensel, W., & Vaughn, J. (1981). Social Resources and Strength of Ties. *American Sociological Review*, 46, 1163-1181.
144. Lincoln, J., Ahmedijan, C., & Mason, E. (1998). Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Toyota and Matsushita Compared. *California Management Review*, 40(3), 241-264.
145. Lyles, M., & Easterby-Smith, M. (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
146. LSE. (2017, July 21). <http://www.centroedelstein.org.br/PDF/Report>. Preuzetosa
<http://www.centroedelstein.org.br:>
http://www.centroedelstein.org.br/PDF/Report/ccs_london.htm
147. Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-43.
148. Macdonald, S. (1995). Learning to Change: An Information Perspective on Learning in the Organization. *Organizational Science*, 6(5), 557-568.
149. Maier, R., & Remus, U. (2003). Implementing Process-Oriented Knowledge Management Strategies. *Journal of Knowledge Management, IFS International*, 7, 62-74.
150. March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

151. March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
152. Marques, D. P., & Simon, F. J. (2006). The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 143-156.
153. Marsden, P., & Campbell, K. (1984). Measuring Tie Strength. *Social Forces*, 63, 482-501.
154. Martin, V. A., & al., e. (2005). Cultivating Knowledge Sharing through the Relationship Management Maturity Model. *The Learning Organization*, 12(4), 340-354.
155. Mason, D. (2000). OneSource Reaches Out. *Information World Review* (April, 14).
156. Mason, M. (2017, July 21). <http://www.moyak.com/papers>. Preuzeto sa <http://www.moyak.com: http://www.moyak.com/papers/ngo-information.html>.
157. Masuda, Y.J., Liu, Y., Reddy, S.M., Frank, K.A., Burford, K., Fisher, J.R. & Montambault, J., (2018). Innovation diffusion within large environmental NGOs through informal network agents. *Nature Sustainability*, 1(4), 190.
158. McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A Critical View of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-100.
159. McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 26, 1033-1055.
160. McElroy, M. W. (2003). The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation. KMCI Press.
161. McFadyen, M., & Cannella, A. (2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing returns of the Number and Strength of Exchange. *Academy of Management Journal*, 47, 735-746.
162. McKinsey & Company. (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston, VA: Venture Philanthropy Partners
163. Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
164. Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43-59
165. Miković, R., Arsić, B., Gligorijević, Đ., Gacić, M., Petrović, D., & Filipović, N. (2019). The influence of social capital on knowledge management maturity of

- nonprofit organizations - predictive modelling based on a multilevel analysis. *IEEE Access*, 7 (1), 47929-47943. DOI: [10.1109/ACCESS.2019.2909812](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2909812).
166. Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6-26.
 167. Molina-Morales, F., & Martinez-Fernandez, M. (2009). Too Much Love in the Neighborhood Can Hurt: How an Excess of Intensity and Trust in Relationships May Produce Negative Effects of Firms. *Strategic Management Journal*, 30, 1013-1023.
 168. Monteiro, L., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008). Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. *Organization Science*, 19, 90-107.
 169. Morrison, E. (2002). Newcomers Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
 170. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-268.
 171. Nathan, J. (1999). *Sony: The Private Life*. New York: Houghton Mifflin.
 172. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Oxford University Press.
 173. Nerkar, R., & Paruchuri, S. (2005). Evolution of R&D Capabilities: The Role of Knowledge Networks Within a Firm. *Management Science*, 51, 771-785.
 174. Nissen, M., Kamel, M., & Segupta, K. (2000). Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 24-43.
 175. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
 176. Nonaka, I., & Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
 177. Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, 100-130.
 178. OECD. (2017, July 21). <https://stats.oecd.org/glossary>. Preuzeto sa <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7231>

179. Orr, J. (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. In D. Middleton, & D. Edwards, *Collective Remembering* (pp. 169-189). London: Sage
180. Owen-Smith, J., & Powell, W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science, 15*, 5-21.
181. Oxley, J., & Wada, T. (2009). Alliance Structure and the Scope of Knowledge Transfer: Evidence from US-Japan Agreements. *Management Science, 55*, 635-649.
182. Pastoriza, D., Arino, M., & Ricart, J. (2009). Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm. *Journal of Business Ethics, 88*(3), 477-89.
183. Pennings, J., & Harianto, F. (1992). The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry. *Strategic Management Journal, 13*, 29-46.
184. Perry-Smith, J. (2006). Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal, 49*, 85-101.
185. Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management, 38*(4), 1115-1166.
186. Pinho, I., Armenio, R., & Pina e Cunha, M. (2012). Improving Knowledge Management Process: A Hybrid Positive Approach. *Journal of Knowledge Management, 16*(4), 215-242.
187. Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review, 62*, 673-693.
188. Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology, 24*, 57-76.
189. Polanyi, M. (1962). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
190. Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect, 13*, 35-42.
191. Putman, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
192. Qi, C. & Chau, P.Y.K., (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical

- study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57.
193. Quinn, J.B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Leveraging Intellect. *Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27.
194. Rašula, J., Bosilj Vukšić, V. & Indihar Štemberger, M. (2008). The Integrated Knowledge Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 11(2), 47-62.
195. Rathi, D. and Given, L.M. (2017). Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: a comparative study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 718-740.
196. Reagens, R., & Zuckerman, E. (2001). Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 12, 502-517.
197. Reagens, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
198. Robinson, H., & al., e. (2006). STEPS: A Knowledge Management Maturity Roadmap for Corporate Sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793-808.
199. Romer, P. (1990). Engoneous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102.
200. Root Change, R. (2013). *New Directions in Local Capacity Development: Embracing a Systems Perspective*. Washington DC: Root Change.
201. Rothaermel, F., & Alexandre, M. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absortive Capacity. *Organization Science* 20, 759-780.
202. Rosenkopf, L., & Almeida, P. (2003). Overcoming Local Search through Alliances and Mobility. *Management Science*, (49), 751-766.
203. Rothaermel, F., & Alexandre, M. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absortive Capacity. *Organization Science*, 20, 759-780.
204. Rothaermel, F., & Hess, A. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-Firm-Network Level Effects. *Organization Science*, 18, 898-921.

205. Rubenstein-Montano, B., Buchwalter, J., & Liebowitz, J. (2001). A US Social Security Administration Case Study. *Government Information Quarterly*, 18(3), 223-253.
206. Rulke, D., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of Knowledge, Group Network Structure and Group Performance. *Management Science*, 46, 612-625.
207. Rus, I., & Lindvall, M. (2002). Knowledge Management in Software Engineering. *IEEE Software*, 19(3), 26-38.
208. Rumizen, M.C. (2002). *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis (IN): Alpha.
209. Sampson, R. (2007). R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation. *Academy of Management Journal*, 50, 364-386.
210. Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515.
211. Sawyer, J.K., Evans, N. and Bosua, R. (2014). Knowledge Absorption Through Social Networks for Sustainability of SMEs in Regional Australia. *Journal of Economic and Social Policy*, 16(2), Article 6.
212. Scarborough, H. (1996). *Business Proces Re-design: The Knowledge Dimension*. Warwick, UK.
213. Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: the Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(fall), 9-22.
214. Schilling, M., & Phelps, C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53, 1113-1126.
215. Schneider, J. (2009). Organizational Social Capital and Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 643-662.
216. Schulz, M. (2003). Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations. *Organization Science*, 4, 440-459.
217. Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44, 661-681.
218. Schumpeter, A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies.

219. Scott, D.W. (1992). *Multivariate Density Estimation: Theory, Practice, and Visualization*. John Wiley, New York.
220. Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
221. Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
222. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
223. Sherif, K., Hoffman, J., & Thomas, B. (2006). Can Technology Build Organizational Socialcapital? The Case of a Global IT consulting Firm. *Information and Management*, 43, 795-804.
224. Simonin, B. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 40, 1150-1174.
225. Singh, J. (2005). Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns. *Management Science*, 51, 756-770.
226. Singh, J., & Fleming, L. (2010). Lone Inventors as Sources of Breakthroughs: Myth or reality? *Management Science*, 56, 41-56.
227. Smith, K., Collins, C., & Clark, K. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346-357
228. Smith, P. (2001). Action Learning and Reflective Practice in Project Environments that are Related to Leadership Development. *Management Learning*, 32(1), 31-48.
229. Snider, K., & Nissen, M. (2003). Beyond the Body of Knowledge: A Knowledge-Flow Approach to Project Management Theory and Practice . *Project Management Journal*, 34(2), 4-12.
230. Social Platform, EU. (2017, July 21). <http://www.socialplatform.org/our-members>. Preuzeto sa <http://www.socialplatform.org: http://www.socialplatform.org: http://www.socialplatform.org/our-members/?tab=fullSPMembers>
231. Soh, P., Mahmood, I., & Mitchell, W. (2004). Dynamic Inducements in R&D Investment: Market Signals and Network Locations. *Academy of Management Journal*, 47, 493-511.
232. Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

233. Sterland, B., & Rizova, G. (2010). Civil Society Organisations' Capacities in the Western Balkans and Turkey: A Comparative Summary of the 8 country CSO Needs Assessments. Sarajevo: TACSO Regional Office.
234. Still, M., & Strang, D. (2009). Who Does an Elite Organization Emulate? *Administrative Science Quarterly*, 54, 58-89.
235. Stuart, T. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
236. Sun, P. (2010). Five Critical Knowledge Management Organizational Themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523.
237. Sveiby K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
238. Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*, 3, 262-275.
239. Syed-Ikhsan, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
240. Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 27-43.
241. Tallman, S., & Phene, A. (2007). Leveraging Knowledge Across Geographic Boundaries. *Organization Science*, 18, 252-260.
242. Talmud, J. (1999). Corporate Social Capital and Liability: A Conditional Approach to Three Consequences of Corporate Social Structure. In R. Leenders, & S. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* (pp. 237-253). Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
243. Tang, F., Mu, J. and MacLachlan, D. L. (2010). Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37, 1586-1593.
244. Thomas-Hunt, M., Ogden, T., & Neale, M. (2003). Who's really sharing? Effects of Social and Expert Status on Knowledge Exchange Within Groups. *Management Science*, 49, 464-477.
245. Thomas, A. & Paul, J. (2019). Knowledge transfer and innovation through university-industry partnership: an integrated theoretical view, *Knowledge Management Research & Practice*. DOI: 10.1080/14778238.2018.1552485.

246. Thomke, S. (2003). *Experimentation Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
247. Tichy, N., Tushman, M., & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.
248. Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
249. Tiwana, A. (2008). Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, 251-272.
250. Todorović, M. (2012). INTEGRISANI KONCEPT ANALIZE USPEŠNOSTI PROJEKATA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA PROJEKTNIM ZNANJEM. Pristupni rad za doktorsku disertaciju. Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.
251. Trevino, L., Daft, R., & Lengel, R. (1990). Understanding Manager's Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. In J. Fulk, & C. Steinfield, *Organizations and Communication Technology* (pp. 71-94). Newbury Park, CA: Sage.
252. Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
253. Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
254. Tsoukas, H., & Hatch, M. (2001). Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. *Human Relations*, 54, 979-1013.
255. Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
256. Uzzi, B., & Gillespie, J. J. 2002. Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23, 595-618.
257. Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational Embeddedness and Learning: the Case of Bank Loan Managers and Their Clients. *Management Science*, 49, 383-399.
258. Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, 111, 447-504.

259. Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
260. Vidović, M. (2008). Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6(1), 275-288.
261. Von Krogh, G., Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (1999). *Knowledge Creation: A Source of Value*. London: Palgrave Macmillan.
262. Walker, G. (1985). Network Position and Cognition in a Computer Software Firm. *Administrative Science Quarterly*, 30, 103-130.
263. Wandg, J., Peters, H., & Guan, J. (2006). Factors Influencing Knowledge Productivity in German Research Groups: Lessons for Developing Countries. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 113-126.
264. Ward, J., & Aurum, A. (2004). Knowledge Management in Software Engineering: Describing the Process. 15th Australian Software Engineering Conference (str. Paper). Melbourne, Australia: ASWEC.
265. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- West, M., & Anderson, N. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
266. Weerakoon, C., McMurray, A.J., Rametse, N, M. & Arenius, P.M. (2019). Social capital and innovativeness of social enterprises: opportunity-motivation-ability and knowledge creation as mediators. *Knowledge Management Research & Practice*. DOI: 10.1080/14778238.2019.1590138.
267. West, M.A. & Anderson, N.R. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
268. Whittington, K., Owen-Smith, J., & Powell, W. (2009). Networks, Propinquity and Innovation in Knowledge Intensive Industries. *Administrative Science Quarterly*, 54, 90-122.
269. Wickramasinghe, N., & von Lubitz, D. (2007). *Knowledge - Based Entreprize: Theories and Fundamentals*. Londond: Idea Group Publishing.
270. Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press.
271. Williams, T. (2007). *Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned*. Newton Square, PA, USA: Project Management Institute.

272. Williams, C. (2007). Transfer in Context: Replication and Adaptation in Knowledge Transfer Relationships. *Strategic Management Journal*, 28, 867-889.
273. Winter, M., & Thomas, J. (2004). *Understanding the Lived Experience of Managing Projects: The Need for More Emphasis on the Practices of Managing*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
274. Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy. *World Bank Research Observer*, 15, 225-249.
275. Wuchy, S., Jones, B., & Uzzi, B. (2007). The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.
276. Yang, J., Alejandro, T., & Boles, J. (2011). The Role of Social Capital and Knowledge Transfer in Selling Center Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(3), 261-279.
277. Yen, Y.F., Tseng, J.F. & Wang, H.K. (2015). The Effect of Internal Social Capital on Knowledge Sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(2), 214-224.
278. Zagenczyk, T., Murrell, A., & Gibney, R. (2007). Effects of the Physical Work Environment on the Creation of Individual-and-Group-Level Social Capital. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 9(1), 19-36.
279. Zang, M. (2007). An empirical assessment of the performance impacts of IS support for knowledge transfer. *International Journal of Knowledge Management*, 3(1), 66-85.
280. Zhou, J., Shin, S., Brass, D., Choi, J., & Zhang, Z. (2009). Social Networks, Personal Values, Creativity: Evidence for Curvilinear and Interaction Effects. *Journal of Applied Psychology*, 9, 1544-1552.
281. Zhu, Z. (2008). Knowledge, knowing, knower: What is to be managed and does it matter? *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 112-123.
282. Zucker, L.G., Darby, M.R., Brewer, M.B., & Peng, Y. Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production, in *Trust in Organizations*, Kramer, R.M. and Tyler, T.R. eds., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
283. Zupan, N., & Kase, R. (2007). The Role of HR Actors in Knowledge Networks. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 23-259.

PRILOG 1a – Upitnik na srpskom jeziku

Poštovani, zahvaljujemo Vam se na učešću u našem istraživanju čiji je cilj da utvrdi koliko je socijalni kapital organizacije bitan za upravljanje znanjem u organizaciji. Naš fokus je na neprofitnim/nevladinim organizacijama i zato je Vaše učešće u anketi za nas od velike važnosti! Popunjavanje ove ankete je u potpunosti **anonimno**, tako da nije potrebno da upisujete svoje lične podatke. Molimo Vas da **pažljivo pročitate uputstva** koja se nalaze ispred pitanja. Odgovore na pitanja dajete **zaokruživanjem broja** ispred jedne od ponuđenih opcija, ili **dopisivanjem odgovora** pored pitanja. Odgovarajte iskreno i molimo Vas da odgovorite na sva pitanja. Svi podaci strogo su poverljivi i neće se koristiti u druge svrhe, sem u svrhe ovog istraživanja.

Vaša pozicija u organizaciji pripada:

1. Top menadžmentu
2. Srednjem menadžmentu
3. Nižem menadžmentu

U narednih nekoliko pitanja opišite glavne karakteristike vaše organizacije

O1	Lokacija organizacije	Upišite državu u kojoj se nalazi sedište vaše organizacije: _____		
O2	Oblast delovanja	Upišite glavnu delatnost vaše organizacije _____		
O3	Dužina poslovanja	Upišite koliko godina vaša organizacija aktivno postoji _____		
O4	Broj stalno zaposlenih ljudi (imaju ugovor o radu)	Upišite broj stalno zaposlenih u vašoj organizaciji: _____		
O5	Broj ljudi angažovanih na drugi način (honorarci, volonteri, konsultanti i sl.)	Upišite broj: _____		
O6	Način upravljanja vašom organizacijom u praksi je...	1. formalno definisana upravljačka struktura	2. neformalno definisana upravljačka struktura	3. bez ikakve upravljačke strukture
O7	Glavni način finansiranja vaše organizacije su... <i>*možete zaokružiti do dva odgovora</i>	1. članarine	5. lokalna samouprava	6. grantovi državnih institucija
		2. privatne donacije	7. _____	
		3. prodaja usluga i dobara		
		4. grantovi međunarodnih institucija		
O8	Prosečan godišnji obrt sredstava vaše organizacije...	1. do 50 000 eur	4. 250 000 – 500 000 eur	
		2. 50 000 – 100 000 eur	5. preko 500 000 eur	
		3. 100 000 – 250 000 eur		
O9	Broj odobrenih projektnih inicijativa ili institucionalnih grantova vaše organizacije u poslednje dve godine...	1. do 5	3. 11-20	
		2. 6-10	4. preko 20	

Na skali od 1 do 5 procenite u kojoj meri ostvarujete aktivne kontakte sa navedenim tipovima aktera (od 1- najmanje, do 5-najviše)

a1 Akteri iz državnog sektora, poput ministarstava, agencija, instituta, lokalnih samouprava, itd.	1 2 3 4 5
--	-----------

a2 Akteri iz nevladinog sektora, poput drugih OCD, malih udruženja na lokalnu, međunarodnih organizacija, itd.	1	2	3	4	5
a3 Aktera iz biznis sektora, poput kompanija, malih preduzeća, itd.	1	2	3	4	5
<p>Pročitajte svaku od sledećih tvrdnji i odgovorite u kojoj meri se ta tvrdnja odnosi na postupke i način rada vaše organizacije ili koliko je određena pojava česta u vašem slučaju. Ovde nema tačnih i pogrešnih odgovora – opišite svoju organizaciju i njene odnose sa drugim organizacijama što iskrenije. Ako je moguće, zamislite konkretnu situaciju sa vašeg radnog mesta i kako biste se ponašali u njoj.</p> <p>Pod terminom mreža podrazumevamo sve vrste aktivnih saradnji koje vaša organizacija ostvaruje sa drugim organizacijama bez obzira na tip (mreža, koalicija, savez, konzorcijum, partnerstvo, inicijativa, platforma...), formu (formalne, neformalne, polu formalne) ili nivo (lokalni, nacionalni, međunarodni) saradnje. Jako je bitno da se fokusirate na one mreže u kojima ste aktivni učesnik i kroz koje je omogućen protok, razmena i korišćenje informacija i znanja.</p> <p>Značenje podeoka: 1 – nimalo se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – nisam siguran/na, 4 – uglavnom se slažem 5 – u potpunosti se slažem.</p>					
S1 Naša organizacija ostvaruje veliki broj kontakta/veza sa drugim akterima kroz svoje formalne, neformalne ili poluformalne mreže .	1	2	3	4	5
S2 Naša organizacija najveći broj veza ostvaruje u direktnom kontaktu sa drugim organizacijama.	1	2	3	4	5
S3 Naša organizacija najveći broj veza ostvaruje indirektno , kroz kontakte svojih kontakata.	1	2	3	4	5
S4 Naša organizacija najčešće zauzima centralno mesto u mrežama u kojima aktivno učestvuje .	1	2	3	4	5
S5 Postoji velika sličnost naše i drugih organizacija u mreži, po načinu vođenja i upravljanja .	1	2	3	4	5
R1a Naša komunikacija sa drugim organizacijama u mreži je česta i intenzivna .	1	2	3	4	5
R1b Najveći broj veza koje imamo sa drugim organizacijama u mreži traje više godina .	1	2	3	4	5
R1c Naša komunikacija sa drugim organizacijama u mreži je visoko formalizovana .	1	2	3	4	5
R2a Postoji visok stepen konkurentnosti između naše i drugih organizacija u mreži.	1	2	3	4	5
R2b Uglavnom saradujemo sa geografski bliskim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
R2c Naši zaposleni ulažu puno truda da upoznaju saradnike iz drugih organizacija u mreži na ličnom nivou .	1	2	3	4	5
R3a Naša organizacija se trudi da u saradnjama sa drugim organizacijama u mreži ne zloupotrebi svoj položaj .	1	2	3	4	5
R3b Naša organizacija ima visoko poverenje u sposobnosti i posvećenost u obavljanju posla koje pokazuju druge organizacije u mreži.	1	2	3	4	5
R3c Druge organizacije u mreži imaju visoko poverenje u sposobnosti, posvećenost i integritet naše organizacije.	1	2	3	4	5

R4a	Naša organizacija pokazuje visok stepen međusobnog uvažavanja prema drugim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
R4b	Naša organizacija pokazuje visok nivo kulture dijaloga prema drugim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
R5	Naša organizacija pokazuje spremnost da razmenjuje svoje resurse sa drugim organizacijama u mreži kada god je to potrebno.	1	2	3	4	5
R6a	Naša organizacija uvek ispunjava preuzete obaveze .	1	2	3	4	5
R6b	Naša organizacija pokazuje spremnost da primeni sankcije prema odgovornima u organizaciji u slučaju neispunjavanja preuzetih obaveza u mreži.	1	2	3	4	5
R7a	Obaveze koje naša organizacija treba da ispuni u mrežnim aktivnostima su uvek jasno definisane .	1	2	3	4	5
R7b	Očekivanja koje naša organizacija ima od postojećih mrežnih aktivnosti su uvek jasno definisana .	1	2	3	4	5
K1	Naša organizacija deli istu dugoročnu viziju sa drugim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
K2	Naša organizacija deli istvu svrhu postojanja i zajedničke ciljeve sa drugim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
K3	Naša organizacija deli iste organizacione vrednosti , poput posvećenosti, timskog duha, solidarnosti, etičnosti, tolerantnosti i sl. sa drugim organizacijama u mreži.	1	2	3	4	5
K4	Zvaničan jezik koji koristimo u komunikaciji sa drugim organizacijama u mreži je standardizovan .	1	2	3	4	5
K5	Sistem (način) komunikacije sa drugim organizacijama u mreži je funkcionalan i usaglašen .	1	2	3	4	5
N1a	Geografske udaljenosti između nas i organizacija u mreži su velike.	1	2	3	4	5
N1b	Stepen kulturoloških razlika između nas i organizacija u mreži je visok.	1	2	3	4	5
N1c	Nivo inovacionih sposobnosti je različit između nas i organizacija u mreži.	1	2	3	4	5
N2a	Resursi (materijalni/nematerijalni) koje naša organizacija unosi u mrežu su značajni .	1	2	3	4	5
N2b	Obim postignutih rezultata koje ostvaruje naša organizacija u mreži je visok .	1	2	3	4	5
N2c	Nivo uticaja na donosiocce političkih i finansijskih odluka koje naša organizacija ostvaruje u okviru mrežnih projekata je visok.	1	2	3	4	5
N3	Sposobnost naše organizacije da primi i prenese znanje drugim organizacijama u mreži je velika.	1	2	3	4	5
N4	Količina potrebnog predznanja naše organizacije, za ono čime se bavi mreža , je velika.	1	2	3	4	5

U sledećem delu tvrdnje se odnose na postupke i način rada **unutar vaše organizacije**. Ovde nema tačnih i pogrešnih odgovora - opišite ponašanje svojih zaposlenih što iskrenije. Ako je moguće, zamislite konkretnu situaciju sa vašeg radnog mesta. Pod **terminom pojedinci** podrazumevamo vaše **zaposlene**, ali i druge osobe sa kojima saradujete unutar organizacije (npr. volonteri).

Značenje podeoka: 1 – nimalo se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – nisam siguran/na, 4 – uglavnom se slažem 5 – u potpunosti se slažem.						
S1	Pojedinci u našoj organizaciji međusobno intenzivno saraduju .	1	2	3	4	5
S2	Pojedinci u našoj organizaciji najveći broj međusobnih veza ostvaruju u direktnom kontaktu	1	2	3	4	5
S3	Pojedinci u našoj organizaciji najveći broj međusobnih veza ostvaruju indirektno , kroz svoje timove/sektore.	1	2	3	4	5
R1a	Komunikacija između pojedinaca u našoj organizaciji je česta i intenzivna .	1	2	3	4	5
R1a	Komunikacija između timova u našoj organizaciji je česta i intenzivna .	1	2	3	4	5
R1b	Najveći broj veza koje postoje između pojedinaca u našoj organizaciji traje više godina .	1	2	3	4	5
R1c	Komunikacija koja postoji između pojedinaca u našoj organizaciji je visoko formalizovana .	1	2	3	4	5
R1c	Komunikacija koja postoji između timova u našoj organizaciji je visoko formalizovana .	1	2	3	4	5
R2a	Postoji visok stepen konkurentnosti (takmičarskog duha) između pojedinaca u našoj organizaciji.	1	2	3	4	5
R2a	Postoji visok stepen konkurentnosti između timova u našoj organizaciji.	1	2	3	4	5
R2b	Pojedinci u našoj organizaciji ulažu puno truda da upoznaju saradnike iz drugih timova/sektora u organizaciji.	1	2	3	4	5
R3a	Pojedinci u našoj organizaciji se trude da u međusobnoj saradnji ne zloupotrebe svoje položaje .	1	2	3	4	5
R3b	Imamo visoko poverenje u sposobnosti i posvećenost pojedinaca u našoj organizaciji.	1	2	3	4	5
R3b	Imamo visoko poverenje u sposobnosti i posvećenost timova u našoj organizaciji	1	2	3	4	5
R3c	Pojedinci u našoj organizaciji imaju visoko poverenje u posvećenost i integritet naše organizacije.	1	2	3	4	5
R4a	Pojedinci u našoj organizaciji pokazuju visok stepen međusobnog uvažavanja .	1	2	3	4	5
R4b	Pojedinci u našoj organizaciji međusobno pokazuju visok nivo kulture dijaloga .	1	2	3	4	5
R5	Pojedinci u našoj organizaciji pokazuju spremnost da razmenjuju svoje resurse jedni sa drugima, kada god je to potrebno.	1	2	3	4	5
R5	Timovi u našoj organizaciji pokazuju spremnost da razmenjuju svoje resurse jedni sa drugima, kada god je to potrebno	1	2	3	4	5
R6a	Pojedinci u našoj organizaciji uvek ispunjavaju preuzete obaveze .	1	2	3	4	5
R6b	Naša organizacija pokazuju spremnost da primeni sankcije prema svojim članovima u slučaju neispunjavanja preuzetih obaveza .	1	2	3	4	5

R7a	Obaveze koje pojedinci u našoj organizaciji treba da ispune su uvek jasno definisane .	1	2	3	4	5
R7a	Obaveze koje timovi u našoj organizaciji treba da ispune su uvek jasno definisane	1	2	3	4	5
R7b	Pojedinci u našoj organizaciji uvek znaju šta da očekuju od postojećih organizacionih aktivnosti.	1	2	3	4	5
K1	Svi pojedinci u našoj organizaciji dele istu viziju organizacije.	1	2	3	4	5
K2	Svi pojedinci u našoj organizaciji dele iste organizacione ciljeve .	1	2	3	4	5
K3	Svi pojedinci u našoj organizaciji dele iste organizacione vrednosti , poput posvećenosti, timskog duha, solidarnosti, etičnosti, tolerantnosti i sl.	1	2	3	4	5
K4	Zvaničan jezik koji koristimo unutar naše organizacije je standardizovan .	1	2	3	4	5
K5	Sistem komunikacije u našoj organizaciji je funkcionalan i usaglašen .	1	2	3	4	5
N1a	Razlike po polu između pojedinaca u našoj organizaciji su velike.	1	2	3	4	5
N1b	Razlike po uzrastu između pojedinaca u našoj organizaciji su velike.	1	2	3	4	5
N1c	Stepen kulturoloških i obrazovnih razlika između pojedinaca u organizaciji je visok.	1	2	3	4	5
N1d	Nivo inovacionih sposobnosti pojedinaca u organizaciji je različit.	1	2	3	4	5
N2a	Resursi (znanje, kontakti, itd.) koje pojedinci unose u našu organizaciju su značajni .	1	2	3	4	5
N2b	Obim postignutih rezultata koje ostvaruju pojedinci u našoj organizaciji je visok.	1	2	3	4	5
N2b	Obim postignutih rezultata koje ostvaruju timovi u našoj organizaciji je visok.	1	2	3	4	5
N2c	Nivo uticaja koji pojedinci u našoj organizaciji ostvaruju na top menadžment u organizaciji je visok.	1	2	3	4	5
N3	Sposobnost pojedinaca u našoj organizacije da prime i prenesu znanje drugima u organizaciji je velika.	1	2	3	4	5
N4	Količina potrebnog predznanja za obavljanje delatnosti koju imaju pojedinci u našoj organizaciji je velika.	1	2	3	4	5
<p>U sledećem delu upitnika pokušajte da procenite kako vaša organizacija upravlja znanjem i podacima u okviru svoje delatnosti. Molimo Vas da pažljivo pročitate sledeće opise, a onda na skalama od 1 do 5 procenite u kojoj meri se slažete sa njima.</p> <p>Značenje podeoka: 1 – nimalo se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – nisam siguran/na, 4 – uglavnom se slažem 5 – u potpunosti se slažem.</p>						
QZ	Uopšteno gledano, kvalitet znanja koje poseduje naša organizacija je visok	1	2	3	4	5
ZZ1	Naša organizacija prepoznaje znanje i intelektualni kapital kao najvažnije odlike svake uspešne organizacije.	1	2	3	4	5
ZZ2	Naša organizacija ulaže značajna finansijska sredstva u sticanje informacijai razvoj znanja u našoj oblasti rada.	1	2	3	4	5

ZZ3	Količina znanja i informacija dostupna kroz naš organizacijski sistem ispunjava sve naše potrebe u radu.	1	2	3	4	5
ZZ4	Organizacijsko znanje i informacije stoje na raspolaganju svim našim zaposlenima .	1	2	3	4	5
ZZ5	Imamo lak i brz pristup stručnom znanju u okviru naše organizacije.	1	2	3	4	5
ZZ6	Naši zaposleni ulažu dosta vremena i truda u proces razvoja i održavanja znanja .	1	2	3	4	5
SZ	Naša organizacija ulaže velike napore da inovira svoje znanje kroz razmenu i kombinovanje znanja sa drugim pojedincima ili organizacijama.	1	2	3	4	5
PZ1	Naša organizacija uspeva u značajnoj meri da dođe do znanja koja joj nedostaju.	1	2	3	4	5
PZ2	Naša organizacija najčešće koristi sledeće mehanizme da dođe do znanja koja joj nedostaju: <i>*možete zaokružiti do tri odgovora</i>	1. Prepričavanje 2. Radna praksa 3. Sastanci 4. Konferencije 5. Trening 6. Mentoring 7. Konsultacije sa korisnicima 8. Konsultacije sa partnerima 9. Konsultacije sa ekspertima 10. Formalne specijalizacije 11. Savetovanje kroz socijalne mreže 12. Nešto drugo (<i>upisati</i>)				
PZ3	Naša organizacija ulaže velike napore da svoja iskustva pretvori u konkretna znanja (eksplicitna znanja koja su obično jasno definisana u formi procedura, vodiča, priručnika).	1	2	3	4	5
PZ4	Naša organizacija najčešće koristi sledeće mehanizme da svoja iskustva pretvori u konkretna znanja: <i>*možete zaokružiti do dva odgovora</i>	1. Zapisnik 2. Baza podataka 3. Priručnik 4. Pisana procedura 5. Patent 6. Ništa od ponuđenog 7. Nešto drugo (<i>upisati</i>)				
DZ1	Naša organizacija ulaže velike napore da prenese konkretna znanja iz jednog izvora na drugi izvor.	1	2	3	4	5
DZ2	Naša organizacija najčešće koristi sledeće mehanizme da prenese svoja konkretna znanja iz jednog izvora na drugi izvor: <i>*možete zaokružiti do dva odgovora</i>	1. Zapisnik 2. Baza podataka 3. Priručnik 4. Pisana procedura 5. Patent 6. Ništa od ponuđenog 7. Nešto drugo (<i>upisati</i>)				
DZ3	Naša organizacija u značajnoj meri razmenjuje svoja iskustva kroz socijalne ili saradničke procese .	1	2	3	4	5
DZ4	Naša organizacija najčešće koristi sledeće mehanizme da razmeni svoja iskustva kroz socijalne ili saradničke procese: <i>*možete zaokružiti do tri odgovora</i>	1. Prepričavanje 2. Radna praksa 3. Sastanci				

		4. Konferencije 5. Trening 6. Mentoring 7. Konsultacije sa korisnicima 8. Konsultacije sa partnerima 9. Konsultacije sa ekspertima 10. Formalne specijalizacije 11. Savetovanje kroz socijalne mreže 12. Nešto drugo (<i>upisati</i>)				
KZ1	Imamo korisne i pouzdane alate i procedure za prikupljanje podataka o institucijama, projektima, pojedincima, i aktivnostima.	1	2	3	4	5
KZ2	Znanje i podaci koje ima naša organizacija uređeni su u jasnom i standardizovanom obliku .	1	2	3	4	5
KZ3	U našoj organizaciji upotrebljava se siguran (pouzdan i bezbedan) sistem za čuvanje podataka o strankama, zadacima i aktivnostima.	1	2	3	4	5
KZ4	Uspostavljen sistem rada i način komuniciranja omogućava našim zaposlenima jednostavnu upotrebu znanja i ugodno okruženje za rad.	1	2	3	4	5

PRILOG 1b – Upitnik na engleskom jeziku

Thank you for participating in our survey which aims to identify the importance of the social capital of the organization for knowledge management in the organization. The focus is on non-profit/non-governmental organizations and your participation in the survey is, therefore, of great importance for us! Completing of this questionnaire is completely **anonymous**, and it is not necessary to share your personal data. Please, **read carefully the instructions** which are given before the questions. Give your answers either by **circling the number** in front of one of the given options, or **writing the answer** next to the question. We kindly ask you to answer honestly and to all the questions. All data shall be considered highly confidential and shall not be used for any other purpose apart for the needs of this survey.

Your position in the organization is related to:

- a. Top level management
- b. Medium level management
- c. Low level management

In the following questions describe the main characteristics of your organization

O1	Location of the organization	Write the state of the headquarters of your organization: _____		
O2	Scope of work	Write the main type of activity of your organization: _____		
O3	Duration of work	Write for how many years your organization has existed actively: _____		
O4	Number of permanently employed people (having employment contract)	Write the number of permanent employees in your organization: _____		
O5	Number of people engaged in some other form (part-time, volunteers, consultants etc.)	Write the number: _____		
O6	Management in your organization in practice is...	1. a formally defined management structure	2. an informally defined management structure	3. without any management structure
O7	The main manner of financing of your organization is... <i>*you can choose up to two options</i>	5. membership	5. grants of local self-government	6. private donations
		6. private donations	6. grants of state institutions	7. selling services and goods
		7. selling services and goods	7. _____	8. grants of international institutions
O8	Average annual turnover of your organization is...	4. up to 50 000 euro	4. 250 000 – 500 000 euro	5. 50 000 – 100 000 euro
		5. 50 000 – 100 000 euro	5. more than 500 000 euro	6. 100 000 – 250 000 euro
O9	The number of approved project initiatives or institutional grants of your organization in the last two years is...	3. up to 5	3. 11-20	4. 6-10
		4. 6-10	4. more than 20	

On a scale of 1 to 5 evaluate <u>to what extent you establish active contacts</u> with the stated types of actors (from 1-minimum, to 5-maximum)						
a1	Actors from the government sector, like ministries, agencies, institutes, local self-governments, etc.	1	2	3	4	5
a2	Actors from non-governmental sector, like other SCOs, small local associations, international organizations, etc.	1	2	3	4	5
a3	Actors from the business sector, like companies, small enterprises, etc.	1	2	3	4	5
<p>Read each of the following statements and answer to which extent the statement refers to acts and manner of work of your organization or how common certain situation is in your case. There are no right or wrong answers here – describe your organization and its relations with other organizations as honestly as possible. If possible, imagine a specific situation from your workplace and how you would act in it.</p> <p>The term network implies all kinds of active cooperation which your organization establishes with other organizations regardless of the type (network, coalition, alliance, consortium, partnership, initiative, platform...), form (formal, informal, semi-formal) or the level (local, national, international) of cooperation. It is very important that you focus on those networks in which you are an active member and which enable flow, exchange and use of information and knowledge.</p> <p>Marks: 1 – I completely disagree, 2 – I mainly disagree, 3 – I am not sure, 4 – I mainly agree 5 – I completely agree.</p>						
S1	Our organization establishes a big number of contacts/connections with other actors through its formal, informal or semi-formal networks .	1	2	3	4	5
S2	Our organization establishes majority of its connections in direct contact with other organizations.	1	2	3	4	5
S4	Our organization most often has central place in networks in which it participates actively.	1	2	3	4	5
S5	There is great similarity of our organization to other organizations in the network in the manner of management and running .	1	2	3	4	5
R1a	Our communication with other organizations in the network is common and intensive .	1	2	3	4	5
R1b	Majority of connections that we have with other organizations in the network have lasted for several years .	1	2	3	4	5
R2c	Our employees put a lot of effort to meet coworkers from other organizations in the network on personal level .	1	2	3	4	5
R3b	There is high level of mutual trust in organizational capacities and devotion in the network	1	2	3	4	5
R4a	Our organization shows high degree of mutual respect towards other organizations in the network.	1	2	3	4	5
R5	Our organization shows readiness to exchange its resources with other organizations in the network whenever it is necessary.	1	2	3	4	5
R6a	Our organization always fulfills undertaken responsibilities .	1	2	3	4	5
R7a	Duties that our organization should fulfill and expectations that our organization has from network activities are always clearly defined	1	2	3	4	5
K1	Our organization shares the same long-term vision and common goals with other organizations in the network.	1	2	3	4	5
K3	Our organization shares the same organizational values , like devotion, team spirit, solidarity, ethics, tolerance and similar with other organizations in the network.	1	2	3	4	5

K5	System (manner) of communication with other organizations in the network is functional and harmonized .	1	2	3	4	5
N1a	Geographical distances between us and organizations in the network are big .	1	2	3	4	5
N2a	Resources (material/nonmaterial) which our organization brings into the network are considerable .	1	2	3	4	5
N2b	The amount of achieved results of our organization in the network is great .	1	2	3	4	5
N2c	The level of influence on political and financial decision makers that our organization has within network is high .	1	2	3	4	5
N3	The capacity of our organization to receive and transfer knowledge to other organizations in the network is great .	1	2	3	4	5
N4	The amount of necessary foreknowledge of our organization, for the network scope of work, is big .	1	2	3	4	5
<p>In the following part statements refer to acts and manner of work within your organization. There are no right or wrong answers here – describe the behavior of your employees as honestly as possible. If possible, imagine a specific situation from your workplace and how you would act in it. The term individual implies your employees, but also other people that you cooperate with in the organization (volunteers, for example).</p> <p>Marks: 1 – I completely disagree, 2 – I mainly disagree, 3 – I am not sure, 4 – I mainly agree, 5 – I completely agree.</p>						
S1	Individuals in our organization cooperate intensively .	1	2	3	4	5
S2	Individuals in our organization establish majority of their mutual connections in direct contact.	1	2	3	4	5
R1b	The biggest number of connections which exist in our organization has lasted for many years .	1	2	3	4	5
R2b	Individuals in our organization put a lot of effort to meet coworkers from other teams /sectors in the organization.	1	2	3	4	5
R3b	We have high level of trust in the capacities and devotion of individuals in our organization.	1	2	3	4	5
R3b	We have high level of trust in the capacities and devotion of teams in our organization.	1	2	3	4	5
R3c	Individuals in our organization have high level of trust in the devotion and integrity of our organization.	1	2	3	4	5
R4a	Individuals in our organization show high level of mutual respect .	1	2	3	4	5
R5	Individuals in our organization show readiness to exchange their resources with each other, whenever needed.	1	2	3	4	5
R5	Teams in our organization show readiness to exchange their resources with each other, whenever needed.	1	2	3	4	5
R6a	Individuals in our organization always fulfill undertaken duties .	1	2	3	4	5
R6b	Individuals in our organization always know their duties and what to expect from organization	1	2	3	4	5
R7a	Teams in our organization always know their duties and what to expect from organization	1	2	3	4	5
K1	All individuals in our organization share the same vision and goals of the organization.	1	2	3	4	5

K3	All individuals in our organization share the same organizational values , like devotion, team spirit, solidarity, ethics, tolerance and similar.	1	2	3	4	5
K5	Communication system in our organization is functional and harmonized .	1	2	3	4	5
N2a	The resources (knowledge, contacts, etc.) which individuals bring into our organization are considerable .	1	2	3	4	5
N2b	The amount of results achieved by individuals in our organization is great .	1	2	3	4	5
N2c	The level of influence that individuals in our organization have on the top management in the organization is high .	1	2	3	4	5
N3	The capacity of individuals in our organization to receive and transfer knowledge to others in the organization is great .	1	2	3	4	5
N4	The amount of necessary foreknowledge of individuals for doing their scope of work in the organization is great .	1	2	3	4	5
<p>In the following part of the questionnaire try to assess how your organization manages knowledge and data within its scope of work. Please read the following descriptions carefully, and then assess on the scale of 1 to 5 <i>to which degree you agree with them</i>.</p> <p>Marks: 1 – I completely disagree, 2 – I mainly disagree, 3 – I am not sure, 4 – I mainly agree, 5 – I completely agree.</p>						
QZ	Generally, the quality of knowledge which our organization possesses is high.	1	2	3	4	5
ZZ1	Our organization recognizes knowledge and intellectual capital as the most important characteristics of every successful organization.	1	2	3	4	5
ZZ2	Our organization invests considerable financial resources in acquiring information and knowledge development in our field of work.	1	2	3	4	5
ZZ3	The amount of knowledge and information available through our organizational system satisfies all our needs at work.	1	2	3	4	5
ZZ4	Organizational knowledge and information are available to all our employees .	1	2	3	4	5
ZZ5	We have fast and easy access to expert knowledge within our organization.	1	2	3	4	5
ZZ6	Our employees invest a lot of time and effort in the process of development and maintaining knowledge .	1	2	3	4	5
SZ	Our organization puts great efforts to innovate its knowledge through exchange and combining of knowledge with other individuals and organizations.	1	2	3	4	5
PZ1	Our organization manages to a great extent to reach the knowledge it lacks.	1	2	3	4	5
PZ2	Our organization most often uses the following mechanisms to reach the knowledge it lacks: <i>*you can choose up to three options</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retelling 2. Internship 3. Meetings 4. Conferences 5. Training 6. Mentoring 7. Consulting with beneficiaries 8. Consulting with partners 9. Consulting with experts 				

		10. Formal specialization 11. Advising through social networks 12. Something else (<i>write in</i>)				
PZ3	Our organization puts a lot of effort to transform its experience into concrete/explicit knowledge (<i>explicit knowledge is usually clearly defined in the form of procedures, guidelines, manuals, etc.</i>).	1	2	3	4	5
PZ4	Our organization most often uses the following mechanisms to transform its experiences into concrete knowledge: * <i>you can choose up to two options</i>	1. Minutes 2. Database 3. Manual 4. Written procedure 5. Patent 6. None of the offered 7. Something else (<i>write in</i>).....				
DZ1	Our organization puts a lot of effort to transfer concrete knowledge from one source to another.	1	2	3	4	5
DZ2	Our organization most often uses the following mechanisms to transfer its concrete knowledge from one source to another: * <i>you can choose up to two options</i>	1. Minutes 2. Database 3. Manual 4. Written procedure 5. Patent 6. None of the offered 7. Something else (<i>write in</i>).....				
DZ3	Our organization exchanges its experience to a great extent through social or cooperating processes.	1	2	3	4	5
DZ4	Our organization most often uses the following mechanisms to exchange its experiences through social or cooperating processes: * <i>you can choose up to three options</i>	1. Retelling 2. Internship 3. Meetings 4. Conferences 5. Training 6. Mentoring 7. Consulting with beneficiaries 8. Consulting with partners 9. Consulting with experts 10. Formal specialization 11. Advising through social networks 12. Something else (<i>write in</i>)				
KZ1	We have useful and reliable tools and procedures for collecting data on institutions, projects, individuals, and activities.	1	2	3	4	5
KZ2	The knowledge and data which our organization has are arranged in a clear and standardized form.	1	2	3	4	5
KZ3	In our organization we use a secure (reliable and safe) system for storing data on parties, tasks and activities.	1	2	3	4	5
KZ4	The established system of work and manner of communication enables simple use of knowledge for our employees and comfortable working environment.	1	2	3	4	5

BIOGRAFIJA

Obrazovanje - Radmila Miković je rođena dana 22.10.1975. godine u Kragujevcu gde je završila osnovnu školu i Gimnaziju sa odličnim uspehom. Filološki fakultet u Beogradu, odsek za Engleski jezik i književnost, upisuje 1994. godine. Na istom fakultetu diplomira 1999. godine i magistrira 2011. godine sa prosečnom ocenom 8.5. Tokom osnovnih i magistarskih studija odlazi na višemesečna usavršavanja engleskog, italijanskog i francuskog jezika u London, Kembridž, Firencu, Peruđu, Los Anđeles i Nicu. Dalje akademsko usavršavanje nastavlja u oblasti menadžmenta i organizacije na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu kao posledica potrebe da profesionalno iskustvo, koje je sticala radeći kao projektni i programski menadžer i razvojna konsultantkinja humanitarnih i razvojnih projekata međunarodnih organizacija počev od 1999. godine pa do danas u Srbiji i na Zapadnom Balkanu, potvrdi i u formalno obrazovnom smislu. Tako, Radmila Miković, 2012. godine upisuje na FONu specijalističke akademske studije menadžmenta i iste završava 2013. godine kao najbolji student u svojoj grupi sa prosečnom ocenom 9,67 i ostvarenih 60 EPSB. Doktorske akademske studije menadžmenta upisuje 2014. godine i sa velikim uspehom i u roku završava prvu, 2015. godine, i drugu godinu, 2016. godine, sa prosečnom ocenom 10,00 i ostvarenih 120 EPSB.

Radno iskustvo - Radmila Miković je od 2010. godine do danas zaposlena kao razvojna i poslovna konsultantkinja u konsultantskoj agenciji RM razvojni konsalting Kragujevac i pruža trenerske-konsultantske-facilitatorske-istraživačke usluge iz oblasti organizacionog i projektnog upravljanja kao i socio-ekonomskog razvoja, angažovana kroz kratkoročne ugovore za razne donatorske organizacije, neprofitne institucije i konsultantske kompanije (USAID, UNOPS, EU, SIDA, ISC, VNG, GDSI, WHO, World Bank, UNDEF, Civil Rights Defenders, Olof Palme). U periodu od 2007-2010 je radila kao menadžer za umrežavanje i planiranje u grčkoj razvojnoj NVO Evropska Perspektiva gde je upravljala portfoliom partnera i pripremama zajedničkih projektnih aplikacija (neprofitne institucije, razvojne agencije i lokalne vlasti u zemljama u razvoju na Zapadnom Balkanu i Centralnoj Aziji). U periodu od 1999 – 2007 je radila kao menadžer projekata u grčkoj razvojnoj NVO Evropska Perspektiva gde je upravljala projektima

finansiranim od strane EU (humanitarna pomoć, jačanje državnih socijalnih institucija, jačanje civilnog društva, trajna rešenja za izbegla i interno raseljena lica, readmisija lažnih azilanata na teritoriji Srbiji i Zapadnog Balkana).

Profesionalne kompetencije - Radmila Miković je tokom 20 godina radnog iskustva stekla značajne poslovne kompetencije i tehničku ekspertizu. U poslednjih 5 godina je evaluirala preko 30 grant šema, projekata i programa finansiranih od strane EU, UN, SIDA, ADA. Prikupila je više od 20 mil EUR kroz pripremu projektnih predloga, tehničkih i finansijskih ponuda za EU, US i UN pozive. Vodila je i savetovala preko 50 projekata finansiranih od strane EU, UN i USAID a namenjenih jačanju demokratije, civilnog društva, transparentnog rada lokalnih vlasti, zaštiti ljudskih prava, razvoju lokalne i regionalne ekonomije. Obučavala i konsultovala preko 500 organizacija na teme: Razvoj i upravljanje projektima (PCM-LFA sve faze); Razvoj i upravljanje organizacijom (organizaciona institucionalna i kulturološka analiza kapaciteta, akciono planiranje, strateško planiranje, upravljanje promenama, upravljanje konfliktima, liderstvo, zastupanje, izgradnja tima, trening za trenere); Razvoj odgovornog javnog upravljanja (učešće javnosti u donošenju odluka, antikorupcijski mehanizmi, unutar i medjusektorska partnerstva, izgradnja koalicija i umrežavanje); Socio-ekonomska istraživanja i kreiranje politika (zapošljavanje mladih, participacija mladih, osnaživanje žena, participacija žena, transparentno budžetiranje - lokalne i nacionalne politike). Radila je na razvoju lokalnih, preko-graničnih i međunarodnih partnerskih mreža koje uključuju aktere iz sva tri sektora. Učestovala je u radu EU mrežnih mehanizama (Concord, Trialogue, Social Watch, MEDIATE) i nacionalnim platformama razvojnih neprofitnih organizacija na nivou EU.

Dodatne kvalifikacije - Radmila Miković, osim stečenih formalnih kvalifikacija, ima preko hiljadu sati neformalnih edukacija kojima je stekla sledeće dodatne kvalifikacije. Sertifikovani je trener i fasilitator za sledeće oblasti: a) strateško paniranje i upravljanje projektima lokalnih samouprava, b) učešće javnosti u donošenju odluka, c) javno i budžetsko zastupanje, d) organizacioni i institucionalni razvoj organizacija civilnog društva, e) zaštita ljudskih prava, f) poslovna podrška preduzetnicima. Radmila Miković je i sudski i naučni prevodilac za engleski, italijanski i francuski jezik. Radmila Miković

je članica Savetodavnog odbora TRAG Fondacije u Srbiji, Udruženja stručnih i naučnih prevodioca Srbije, Pravosudne mreže Srbije. Takođe je članica ekspertske baza međunarodnih agencija i konsultantskih kuća poput USAID, SIDA, EC, CHF, DAI, Urban Institute, Institute for Sustainable Communities, GTZ, GDSI Ltd, VNG, Maxima Consulting, UNOPS, Ecorys, Transtec, Sofreco, Civil Rights Defenders, Palme Center, Ambero.

Stečeno naučno-istraživačko iskustvo - Radmila Miković je od upisa doktorskih studija 2014. godine tokom prve dve godine doktorskih studija (2015-2016) položila sve predviđene ispitne obaveze i ostvarila sledeći uspeh:

<i>Predmet</i>	<i>Ocena</i>	<i>Broj EPSB</i>
Organizacija poslovnih Sistema	10	10
Marketing i odnosi sa javnošću – strateški pristup	10	10
Menadžment ljudskih resursa – odabrana poglavlja	10	10
Strategijski finansijski menadžment	10	10
Strategijski menadžment	10	10
Metodologija naučnih istraživanja	10	10
Menadžment znanja – odabrana poglavlja	10	10
Upravljanje promenama – odabrana poglavlja	10	10
Strateško upravljanje projektima	10	10
Izrada i odbrana pristupnog rada		30
<i>Ukupno</i>	<i>10</i>	<i>120</i>

Tokom prve dve godine doktorskih studija, za potrebe svakog predmeta je pripremila i sledeće radove:

<i>Predmet</i>	<i>Rad</i>
Organizacija poslovnih sistema	“Socijalni kapital (neprofitne) organizacije”
Marketing i odnosi sa javnošću – strateški pristup	“Uloga strateških komunikacija u generisanju socijalnog kapitala (neprofitne) organizacije”
Menadžment ljudskih resursa – odabrana poglavlja	“Socijalnim kapitalom do vrednosti za zaposlene i organizaciju”
Strategijski finansijski menadžment	“Uloga socijalnog kapitala u generisanju intelektualnog kapitala organizacije – vrednosna veza kojom se stvara organizaciona prednost”
Strategijski menadžment	“Strateško pristupanje znanju kroz socijalni kapital organizacije”

Metodologija naučnih istraživanja	Nacrt istraživačkog projekta: “Odnos socijalnog i intelektualnog kapitala organizacije – studija slučaja neprofitne industrije na Zapadnom Balkanu”
Menadžment znanja – odabrana poglavlja	“Socijalni kapital: strateški imperativ za organizacije ograničenih resursa”
Upravljanje promenama – odabrana poglavlja	“Strateška mrežna saradnja kao ključni preduslov za unapređenje znanja u organizaciji – studija slučaja metaloprerađivačke industrije u Centralnoj Srbiji”
Strateško upravljanje projektima	“Šanse i izazovi iz organizacionog učenja iz ex ante i ex post evaluacija EU projekata – studija slučaja neprofitnih organizacija u Srbiji”

Radmila Miković je dana 26.09.2016. godine odbranila pristupni rad pod nazivom: „Integrisani model upravljanja znanjem baziran na socijalnom kapitalu organizacije“.

Radmila Miković je od 2014. godine objavila sledeće *radove na međunarodnim i domaćim naučnim konferencijama*:

1. Srđan Nikezić, Dejana Prodanović, **Radmila Miković**: *The Infulence on Leadership in the 21st century: Are the Works of Mary P. Follett Worth of Attention?*, International Quality Conference, Kragujevac/Serbia, May 23-25, 2014, p. 241-255, ISBN 978-86-6335-004-5 (**M33**)
2. Srđan Nikezić, **Radmila Miković**, Predrag Dašić: *Leadership in Organizations: an Answer to Permanent Changes and Crisis Situations*, EMoNT 4th International Conference on Economics and Management based on New Technologies, Vrnjaska Banja/Serbia, June 12-15, 2014, p.26-34, ISBN 978-86-6075-045-9 (**M31**)
3. Srđan Nikezić, **Radmila Miković**: *Funkcija izvršnog direktora: vidljiva ruka poslovnih perspektiva i promena*, IV Nacionalna konferencija o deci i natalitetu, Aleksandrovac/Serbia, 29-30.08.2014. godine, 2014, str. 27-71, ISBN 978-86-909463-5-8 (**M61**)

Radmila Miković je od 2014. godine objavila sledeće *radove u naučnim časopisima*:

1. **Radmila Miković**, Branko Arsić, Đorđe Gligorijević, Marija Gačić, Dejan Petrović, Nenad Filipović: *The influence of social capital on knowledge*

management maturity of nonprofit organizations - predictive modelling based on a multilevel analysis, Journal: IEEE Access, April 2019, p.1-15, ISSN 2169-3536, DOI: 10.1109/ACCESS.2019.2909812 (**IF 3,557; M21**).

2. **Radmila Mikovic**, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Vladimir Obradovic, Marija Todorović: *Examining the relationship between social capital and knowledge usage in the nonprofit industry*, Journal: Knowledge Management Research and Practice, July 2019, DOI: 10.1080/14778238.2019.1638740 (**IF 0,864; M23**)
3. **Radmila Miković**, Dejan Petrović, Marko Mihić, Vladimir Obradović: *Interaction of Social and Intellectual Capital-Key Precondition for Creation of New Knowledge as Organizational Competitive Advantage*, Journal: Facta Universitatis Series Economics and Organization, University of Nis, Serbia, Volume 13 (1), June 2016, p.73-86, ISSN 2406-050X (**M51**)
4. Srđan Nikezić, **Radmila Miković**, Dejana Prodanović: *Visionary Thinker: Leadership and Management in works of Mary P. Follett – Long Term Perspective in the Companies of the Republic of Serbia*, International Journal for Quality Research, Centre for Quality, University of Kragujevac, Serbia, Volume 8 (2), June 2014, p. 239-254, ISSN 1800-6450 (**M52**)

IZJAVA O AUTORSTVU

Ime i prezime autora: Radmila Miković

Broj indeksa:

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

INTEGRISANI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRAN NA SOCIJALNOM
KAPITALU ORGANIZACIJE

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova
- da su rezultati korektno navedeni
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica

U Beogradu, _____

Potpis autora

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE
DOKTORSKOG RADA**

Ime i prezime autora: Radmila Miković
Broj indeksa:
Studijski program: Menadžment
Naslov rada: Integrisani model upravljanja znanjem baziran na
socijalnom kapitalu organizacije
Mentor: Dr Dejan Petrović, redovni profesor FONa

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala radi pohranjenja u **Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, _____

Potpis autora

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

INTEGRISANI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM BAZIRAN NA SOCIJALNOM KAPITALU ORGANIZACIJE

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno - bez prerada (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

U Beogradu, _____

Potpis autora
