



## MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTSKA PREDNOST: KUDA IDE SAVREMENA TEORIJA I PRAKSA

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CONTEMPORARY THEORY, PRACTICE, AND TRENDS

Branislav Mašić<sup>a,1</sup>, Milenko Dželetović<sup>b,2</sup>, Davor Nikolić<sup>c,3</sup>

<sup>a</sup>Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet Istočno Sarajevo/Faculty of Economics Pale, University of East Sarajevo

<sup>b</sup>Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu/University of Belgrade, Faculty of Security Studies

<sup>c</sup>Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki” Niš, Univerzitet „Union-Nikola Tesla” Beograd/Law, Security Studies and Management Faculty „Konstantin Veliki” Nis, University „Union-Nikola Tesla” Belgrade

### PODACI O ČLANKU

Primljen 18.04.2018.  
Dostavljen na recenziju 15.04.2018.  
Prihvaćen 28.08.2018.  
Dostupan online od 31.10.2018.

#### Ključne riječi:

menadžment znanja  
konkurentna prednost  
menadžment alati  
informacione tehnologije

### ARTICLE INFO

Received 04/18/2018  
Sent to revision 04/15/2018  
Accepted 08/28/2018  
Available online 10/31/2018

#### Keywords:

Knowledge management  
competitive advantage  
management tools  
information technologies

### APSTRAKT

Među najznačajnijim faktorima u kreiranju konkurentne prednosti organizacije je njena sposobnost da efektivno koristi postojeće i kreira novo znanje. Menadžment znanja kao koncept prepoznat je kao jedan od najvažnijih menadžment alata. Međutim, uprkos uočenom padu u korišćenju formalnih programa menadžmenta znanja u organizacijama, razmena informacija i korisnog znanja je od izuzetnog značaja za organizacije. Danas se kompanije neprekidno moraju prilagođavati novim tehnologijama i konstantno promenljivom poslovnom okruženju. Kompanije usled toga moraju da iznađu načine da identifikuju korisno, primenljivo znanje, i da stvore i razviju kulturu deljenja znanja kako bi se podstakla razmena znanja i iskustava zaposlenih i kreiranje novog znanja. Nove tehnologije, sa druge strane, mogu povećati sveukupnu efektivnost menadžmenta znanja jer u značajnoj meri daju doprinos procesima menadžmenta znanja. Ovo je naročito važno u procesu kreiranja novog, distinktivnog znanja u nekoj organizaciji.

### ABSTRACT

One of the most significant factors in creating competitive advantage of an organization is its capability to effectively use existing knowledge and to create new knowledge. Concept of Knowledge Management (KM) has been widely recognized as an important management tool. But, in spite of a marked decrease in the use of formal Knowledge management programmes in organizations, exchange of information and applicable knowledge is of great importance to organizations. Nowadays, companies continually need to adjust to new technologies and ever-changing business environment. Therefore, companies need to find ways to identify useful, applicable knowledge and to create and develop a knowledge sharing culture as to encourage the exchange of employees' knowledge and experiences and the creation of new knowledge. Modern technologies, on the other hand, could increase the knowledge management overall effectiveness as they contribute significantly to the support of KM processes. This is particularly important in the process of creating new, distinctive knowledge in an organization.

<sup>1</sup> masicbrislav@gmail.com

<sup>2</sup> milenko.dzeletovic@gmail.com

<sup>3</sup> davor.nikolic@gmail.com

## Uvod

Teorija poslovanja i upravljanja se ubrzano menja kako bi odgovorila brojnim i stalnim izazovima novog doba; nastaju novi koncepti koji se u organizacijama primenjuju kroz konkretne programe (Mašić, Džunić, & Nešić, 2014: 265). Na samom kraju dvadesetog veka, ključni izvori konkurentnosti za organizacije ne vezuju se više nužno za kapitalno intenzivnu proizvodnju velikog obima već za znanje i informacije (Roberts 2015: 24).

Uspešne organizacije potencijale za rast, razvoj, konkurentsku prednost zasnivaju na odgovarajućim informacijama na tržištu (stanju i kretanjima), uslovima poslovanja i poslovnog ambijenta, razvijanju savremenih metoda upravljanja, kao i koracima koji doprinose usklađivanju i unapređenju poslovanja u skladu sa najboljom praksom. U ovom smislu veoma je značajno i formulisanje novih poslovnih modela, kao i uvođenje novih/starih menadžment alata u same organizacije, koji bi omogućili što fleksibilnije reagovanje na promene ali i kreiranje nove dodatne vrednosti za organizaciju.

U ovom radu je definisan menadžment znanja i ukazano je na sponu između menadžmenta znanja i konkurentne prednosti organizacije u savremenim uslovima poslovanja, uz kratak osvrt na zastupljenost menadžmenta znanja kao programa u organizacijama. Za ove potrebe analizirani su različiti izvori domaće i strane literature, uz internet pretraživanje publikacija, časopisa, primera iz prakse itd.

### 1. Menadžment znanja i njegov značaj za organizaciju

Savremena organizacija, a možemo reći i savremena ekonomija, orijentisana je sve manje na prirodne resurse, te sve više pridaje važnost intelektualnom aspektu, polazeći od pretpostavke da se ključ za konkurentsku prednost svake organizacije nalazi u znanju koje poseduje i onog, po mogućstvu distinktivnog, novog znanja, koje se može kreirati u okviru organizacije zahvaljujući brojnim procesima, adekvatnoj organizacionoj kulturi, i sa tim usklađenim strateškim ciljevima.

I iako su organizacije na početku dvadesetog veka bile usredsređene na korišćenje informacija i znanja u cilju omogućavanja proizvodnje materijalnih dobara, važnost aktivnosti vezanih za znanje je već tada bila prepoznata (Roberts 2015: 13). Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (engl. creation), osvajanje znanja (engl. capture), čuvanje znanja (engl. storing), podelu znanja sa drugima (engl. sharing) i primenu znanja (engl. application) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju. (Mašić & Đorđević – Boljanović, 2008: 35-36). „Sposobnost sakupljanja, poređenja i razvrstavanja, kreiranja i distribucije znanja danas je ključna za konkurentnost različitih organizacija“ (Roberts 2015:13).

Čini se da je znanje oduvek izazivalo pažnju kao veoma značajan aspekt za uspeh pojedinca ili organizacije; međutim, iako je na važnost nematerijalne imovine ukazivano još na početku druge polovine 20. veka, tek se u poslednje dve decenije 20. veka popularizuju koncepti zasnovani na znanju, odnosno na upravljanju znanjem (Mašić et al. 2017: 129).

Postavlja se pitanje zašto se tako naglo povećalo interesovanje za znanje krajem 20. veka. Roberts je mišljenja da nije samo znanje to koje je postalo centralni, ključni ekonomski resurs, već „znanje o znanju“ (2015: 10). Iako je Draker 1993. godine ukazivao na to da je znanje jedini resurs koji može da kreira *kontinuiranu konkurentsku prednost* organizacije ili nacije, još je u kasnim pedesetim godinama prošlog veka istraživao promenljivu prirodu znanja u privredi, kada je i nastala kovanica „radnik znanja“ (Roberts 2015: 10).

Menadžment znanja (Knowledge management, KM) znači „razumeti, upravljati i usredsrediti se na izgradnju, obnavljanje i primenu sistematičnog, eksplicitnog i promišljenog znanja, odnosno upravljati procesima efektivnog znanja“ (Wiig, 1997: 1); to je „proces osvajanja, distribucije i efektivnog korišćenja znanja“ (Davenport, 1994: 95). Podrazumeva dakle usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije; i ima ulogu da *osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme*. (Macintosh, 1995: 139; u: Mašić & Đorđević – Boljanović, 2008: 36).

Razvoj informacione tehnologije doveo je do toga da sistem informisanja umnogome olakšava proces donošenja odluka strateškog karaktera koje vode do promena u odnosu između potencijala organizacije, konkurencije i potreba tržišta tj. potrošača. Uočljivo je prožimanje informacionih tehnologija i

menadžmenta znanja, čak u toj meri da pomisao na menadžment znanja asocira na razvoj i upotrebu informacionih i komunikacionih tehnologija.

Međutim, tehnologije nam omogućavaju da dosegamo dalje, skladištimo i prenosimo nezamislive količine podataka i informacija, i od ključnog su značaja za efektivni menadžment znanja, ali iako „tehnologije omogućavaju menadžment znanja, one nisu menadžment znanja“ (Hilton, 2012: 264).

Stoga je neophodno ukazati na društvenu prirodu znanja. Osim toga, neka od obeležja znanja su sledeća (Allee 1997: 71-74): znanje je (1) neuhvatljivo, (2) ima svojstvo samoorganizacije; (3) traži zajednicu, (4) putuje putem jezika; (5) pre će izmaknuti kontroli ukoliko postoji pokušaj da se njegovo kolanje ograniči, (6) labavije je verovatno ponekad bolje (7) promenljivo je pa ne postoji jedno, jedinstveno rešenje; (8) neka znanja ne razvijaju se večno, (9) niko nije nadležan za znanje, ono je društveni proces (10), znanju se ne mogu nametati pravila, (11) ne postoji jednostavno rešenje kako bi se pospešio napredak znanja, ono se mora podsticati na različite načine i sa više nivoa, (12) kako znanje definišete, tako ćete njime i upravljati.

Znanje je dakle društvenog karaktera i „kreće se jedino uz pomoć ljudi“, dok „...informacioni sistemi jedino mogu skladištiti i prenositi podatke i informacije“ (Hilton, 2012: 258). Stoga i menadžment znanja nije puko davanje pravih informacija pravim ljudima u pravo vreme, već mu je priroda izrazito *društvena*, pa mu se mora pristupati uzimajući u obzir ljudske i društvene faktore (Dalkir, 2005: 319).

Dakle, tradicionalni okvir koncepta menadžmenta znanja koji se obuhvatao ljude, procese i tehnologiju, a koji je proizašao iz novih uslova poslovanja i uz pojavu i sve češću upotrebu interneta devedesetih godina prošlog veka, danas bi se, usled tehnološkog napretka, globalne povezanosti i novog okruženja u kojem se odvijaju poslovni procesi, mogao upotpuniti sa *četiri dodatne komponente*: (organizacionom) kulturom, strukturom, sadržajem i liderstvom, jer svaka od ovih komponenti ima veze sa menadžmentom znanja (Hilton, 2012: 260). Znanje pozitivno utiče na način na koji se lideri angažuju u rešavanju problema; „znanje i stručnost omogućavaju ljudima da razmišljaju o složenim sistemskim pitanjima i formulišu moguće strategije za realizaciju odgovarajućih promena“ (Northouse, 2008: 33). Koliko će brzo i efektivno znanje u krajnjoj liniji proticati zavisi od kulture i ponašanja, i ovi faktori su važniji od samog primenjivanja moćnih tehnologija i efikasnih procesa, jer ljudi se povezuju sa ljudima, ne povezuju se direktno sa tehnologijom (iako se ponekad stiče takav utisak, ukoliko npr. posmatramo nekoga ko ne diže pogled sa mobilnog telefona, ljudi se zapravo virtuelno povezuju sa drugim ljudima putem sredstava tehnologije a ne sa samom tehnologijom) (Hilton, 2012: 262)

Potrebno je i da organizacije imaju sostvene strateške planove za menadžment znanja, i to takve koji će napraviti balans između kratkoročnih uspeha i dugoročnog razvoja, odnosno balans između ljudi, procesa, tehnologije i sadržajnog aspekta menadžmenta znanja; na ovaj način kreirani strateški planovi mogu znatno poboljšati osvajanje, deljenje, primenu i eksploataciju znanja u organizacijama (Taylor, 1999: 8).

Za održavanje konkurentске prednosti organizacije nije dakle dovoljno ni usredsrediti se samo na ljude, tehnologije ili tehnike u cilju upravljanja znanjem; upravo *interakcija* između tehnologija, tehnika i ljudi obezbeđuje efektivno upravljanje znanjem u organizaciji, a okruženje u kojem se uči kroz rad omogućava održavanje konkurentске prednosti (Bhatt, 2001: 68).

## 2. Menadžment znanja kao organizacioni alat – upotreba i tendencije

Mnogi priznati autori (npr. Tombs 2004. god.; skorije Davenport 2015. god.) su sa pravom u poslednjih desetak godina postavljali pitanje opstanka menadžmenta znanja kao programa koji se koristi u organizacijama. Na ovo je uticalo više faktora. Kada je u pitanju uvođenje programa menadžmenta znanja u kompanijama, postavljaju se pitanja troškova, isplativosti, dodatne vrednosti koju program KM donosi, merljivosti rezultata, usaglašavanja sa strategijom kompanije, vremena koje je potrebno da se sa programom i novom kulturom upoznaju zaposleni, prilagođavanja novoj organizacionoj kulturi, vremena i načina za samu implementaciju, motivisanja što većeg broja zaposlenih da učestvuju u menadžmentu znanja, podsticanja deljenja znanja među zaposlenima, itd. S druge strane, nije retkost da se u kompanijama odvijaju procesi menadžmenta znanja i bez postojanja formalnog KM programa (npr. stvaranje, osvajanje, čuvanje, deljenje i primena novog znanja). Ipak, evidentno je, barem tako pokazuju istraživanja, da se kompanije ređe poslednjih godina odlučuju za uvođenje formalnih programa menadžmenta znanja kao alata u borbi za konkurentnost. Sa druge strane, ne dovodi se u pitanje značaj znanja kao ključnog resursa. Srž menadžmenta znanja ipak su ljudi i organizaciona kultura koja će omogućiti uspešnu i efektivnu primenu programa.

U ovom smislu neizostavno je spomenuti rezultate istraživanja konsultantske kuće *Bain&Company* o zastupljenosti menadžment alata u kompanijama. Menadžment znanja, koji je prvi put obuhvaćen listom 25 najzastupljenijih alata 1996. godine (21. mesto), svoju poziciju na listi je menjao, i nakon uspona u trajanju od nekoliko godina (npr. 2006. je bio na 8. mestu), od 2013. godine se ne nalazi na listi 25 najzastupljenijih menadžment alata u kompanijama (Rigby & Bilodeau, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015). U tabeli 1 je prikazana zastupljenost menadžmenta znanja kao alata u odnosu na nove alate koji su u uzlaznom trendu (npr. *Big Data Analytics*, *Digital Transformation*, *Disruptive Innovation Labs*).

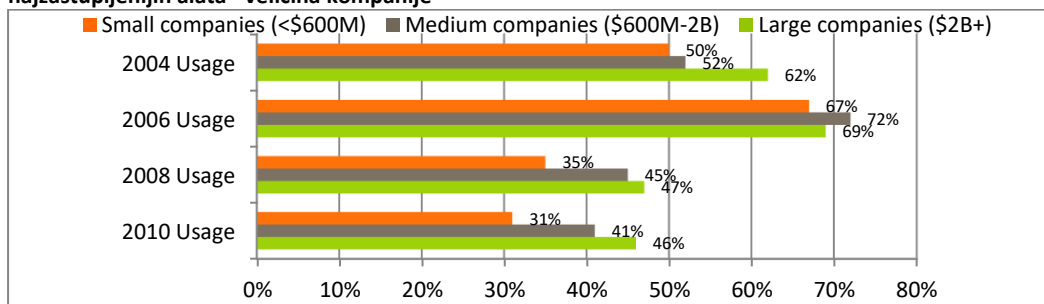
**Tabela 1: Zastupljenost odabranih menadžment alata na listi 25 najzastupljenijih alata u kompanijama u periodu 1995-2014 (globalno)**

Godina	Alat			
	Knowledge Management	Big Data Analytics	Digital Transformation	Disruptive Innovation Labs
	Mesto na listi 25 menadžment alata			
2014	-	11	19	25
2012	-	14	-	-
2010	12	-	-	-
2008	14	-	-	-
2006	8	-	-	-
2004	15	-	-	-
2002	15	-	-	-
2000	19	-	-	-
1999	18	-	-	-
1998	23	-	-	-
1997	21	-	-	-
1996	21	-	-	-
1995	-	-	-	-

Izvor: (Rigby & Bilodeau, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, u: Dželetović et al., 2016: 133)

Kao što se može videti na prikazu, menadžment znanja je kao alat bio među prvih deset po upotrebi u 2006. godini, i tada se još uvek nalazio na uzlaznoj putanji s obzirom na to da je u ovoj godini zabeležio bolje rangiranje u odnosu na istraživanje koje je prethodilo, iz 2004. godine (sa 15. na 8. mesto), i zastupljen je u skoro 70% kompanija (Rigby, 2007: 13). U 2008. god. ipak doživljava pad na 14. mesto po upotrebi, pri tome beleži slabu efektivnost, a najviše se koristi u oblasti usluga, tehnologija i telekomunikacija (Rigby 2009: 47). Prema ovim istraživanjima, velike kompanije su uglavnom najveći korisnici programa menadžmenta znanja kao alata (2004. godine 62%, 2006. god. 69%, 2008. godine 47%, 2010. god. 46% velikih preduzeća je koristilo ovaj alat; grafikon 1) ali ne zaostaju ni srednja ni mala preduzeća (npr. 2010. godine 46% velikih u odnosu na 41% srednjih i 31% malih preduzeća je koristilo menadžment znanja kao alat, dok je 2006. godine 72% srednjih preduzeća koristilo ovaj alat, u odnosu na nešto manji procenat velikih (69%) i malih (67%) preduzeća) (Rigby, 2011; grafikon 1). U svakom slučaju, prema istraživanjima *Bain&Company*, uočljiv je opadajući trend u upotrebi menadžmenta znanja kao alata i njegov izostanak sa liste 25 najkorišćenijih menadžment alata u kompanijama.

**Grafikon 1: Korišćenje menadžmenta znanja kao alata u kompanijama – rangiranje na listi 25 najzastupljenijih alata - veličina kompanije**



Izvor: (Kalkulacija autora prema: Rigby & Bilodeau 2005, 2007, 2009, 2011)

Od koristi su i rezultati istraživanja koje sprovodi grupa The Bridgespan Group, o „neprofitnim“ alatima i trendovima u društvenom sektoru, koje je kreirano po ugledu na već spomenuta istraživanja konsultantske kuće Bain&Company. Grupa istražuje upotrebu 25 alata i projektovanu zastupljenost menadžment alata u kompanijama, što je praćeno iskazanim zadovoljstvom kompanija pojedinim alatima, kroz dovodjenje u vezu trendova u upravljanju sa upotrebom pojedinih alata. Pored alata koji su kreirani za specifične potrebe neprofitnog sektora (npr. Donor relationship management, Funding models), istraživanjem su obuhvaćeni i alati koji se koriste u profitnim organizacijama (npr. Strategic planning, Mission and vision statements, Benchmarking, Big-data analytics). Na listi 25 najzastupljenijih alata nalazi se Knowledge management systems, odnosno sistemi menadžmenta znanja, i to u kategoriji „merenje i jačanje uspeha“ (The Bridgespan Group, 2017).

Za ove potrebe, The Bridgespan Group definiše menadžment znanja kao „proaktivno sakupljanje znanja i različitih spoznaja, promišljanje o ovim temama, te njihovo deljenje i integrisanje u cilju unapređenja praksi i programa u organizacijama neprofitnog sektora“ (The Bridgespan Group, 2017). Menadžment znanja je „sistematični proces zahvaljujući kojem organizacija formalizuje sakupljanje, osvajanje, procenu, deljenje i integrisanje iskustava i učenja zaposlenih radi unapređenja misije organizacije“; krajnji cilj je zapravo osvajanje i primena „know-how“ svih članova organizacije kako bi se unapredila misija organizacije, što se postiže na dva različita načina, internim i eksternim menadžmentom znanja (The Bridgespan Group, 2017). U izveštaju se dalje navodi da, u zavisnosti od organizacije, menadžment znanja može podrazumevati „agente znanja“, odnosno čitav tim zaposlenih koji su zaduženi za menadžment znanja, ali neretko i samo jednu osobu kojoj je poveren ovaj posao; iako organizacije koriste različite platforme, tehnike i metodologije za sakupljanje i deljenje znanja, važno je, prema ovim autorima, postupiti prema sledeća četiri koraka za uspešno upravljanje znanjem: (1) postarati se da postoji podrška lidera u sprovođenju programa, (2) kreirati kulturu učenja i stalnog poboljšanja u organizaciji, (3) definisati strukturu učenja i (4) razvijati spontane procese, odnosno integrisati menadžment znanja u već postojeći, svakodnevni rad zaposlenih u organizaciji (npr. deljenje najboljih praksi kroz već postojeće forumne ili platforme) (The Bridgespan Group, 2017).

Rezultati ovih istraživanja su jasno pokazali da se alati u velikoj meri koriste u organizacijama svih vrsta i veličina. U projekcijama za 2015. godinu sve organizacije su planirale da povećaju upotrebu menadžment alata, a tu prednjače mala preduzeća koja bi udvostručila korišćenje alata. Od 25 alata, Knowledge management systems se nalazio na 20. mestu i u 2014. i u 2015. godini, s tim da je, za razliku od 2014. godine, kada je 31% ispitanih organizacija koristilo ovaj alat, broj organizacija koje koriste menadžment znanja u 2015. skočio na 70% (Tabela 2) (Carttar et al., 2015: 8).

Tabela 2: Rangiranje i upotreba alata za 2014. i 2015. godinu

Alat	2014		2015	
	Mesto koje alat zauzima	Upotreba alata u ispitanim kompanijama	Mesto koje alat zauzima	Upotreba alata u ispitanim kompanijama
Partnerships and collaboration	1	86%	1	96%
Social media programs	2	78%	2	94%
Strategic planning	3	70%	5 ↓	89%
Program evaluation	4	69%	4	92%
Performance measurement and improvement	5	66%	3 ↑	92%
Mission and vision statements	6	60%	11 ↓	75%
Donor relationship management	7	57%	6 ↑	86%
Constituent engagement	8	52%	7 ↑	85%
Decision-making processes	9	47%	16 ↓	74%
Benchmarking	10	46%	10	76%
Beneficiary satisfaction measurement	11	43%	8 ↑	79%
Beneficiary and donor segmentation	12	42%	13 ↓	74%
Collective impact collaborations	13	42%	19 ↓	72%
Talent assessment and development	14	40%	9 ↑	77%
Funding models	15	39%	14(tied) ↑	74%
Intended impact and theory of change	16	39%	23 ↓	65%
Leadership succession planning	17	38%	17	72%
Scenario and contingency planning	18	33%	18	72%
Organizational effectiveness diagnostics	19	32%	12 ↑	75%
<b>Knowledge management systems</b>	<b>20</b>	<b>31%</b>	<b>20(tied)</b>	<b>70%</b>
Full cost analysis	21	30%	14(tied) ↑	74%
Market mapping and landscape analysis	22	28%	20(tied) ↑	70%
Program contribution analysis	23	27%	22 ↑	67%
Design thinking	24	23%	24	54%
Big-data analytics	25	15%	25	48%

Izvor: (Carttar et al., 2015: 8)

Kada je u pitanju menadžment znanja kao alat, rezultati pomenutih istraživanja grupe *The Bridgespan Group* ukazuju i na to da je ovaj alat toliko specifičan da predstavlja anomaliju u relaciji uloženi napor - zadovoljstvo rezultatom. Naime, čak se pozivajući na izreku „bez muke nema nauke“, autori istraživanja navode da je većina ispitanika iskazala veće zadovoljstvo rezultatima primene nekog alata ukoliko je za taj alat uloženo više truda, odnosno uz veći uloženi napor. Ipak, u zavisnosti od toga koji je alat u pitanju, zadovoljstvo njime je u većoj ili manjoj meri raslo u odnosu na povećanje uloženog napora. Dok se kod nekih alata zadovoljstvo povećalo i za 40% kada je uloženi veliki napor (npr. analitika), menadžment znanja, čije sprovođenje zahteva i tehnologiju i ljude, odnosno upravljanje promenama, zabeležio je relativno nizak procenat u povećanju zadovoljstva korisnika čak i kada je uloženi veliki napor od strane kompanije (npr. razlika između zadovoljstva alatom kada je uloženi veliki napor u odnosu na zadovoljstvo kada je uloženi mali napor je samo 20%, a pri tome je čak 10% korisnika koji su uložili ogromne napore ostalo nezadovoljno ovim alatom; tabela 3) (Carttar et al., 2015: 11-12). Efektivnost menadžmenta znanja nije bila na zadovoljavajućem nivou ni prema istraživanjima konsultantske kuće *Bain&Company* (Rigby 2007: 13; Rigby 2009: 47). Dakle, kada je menadžment znanja u pitanju, „morate da potrošite bogatstvo nakon što ste već potrošili bogatstvo“ (R. Cohen, predsednik i izvršni direktor *Public Health Management Corporation*, o pokušajima ove kompanije da uvede sistem menadžmenta znanja, koji su zahtevali značajne napore, a čiji se merljivi rezultati tek očekuju; Carttar et al., 2015: 12).

**Tabela 3: Generalno zadovoljstvo alatima u odnosu na uloženi napor**

ZADOVOLJSTVO			
ALAT	Ograničeni napor	Veliki napor	Razlika
Organizational effectiveness diagnostics	46%	89%	43%
Program contribution analysis	54%	95%	41%
Constituent engagement	43%	83%	40%
Collective impact collaborations	48%	88%	40%
Beneficiary satisfaction measurement	54%	93%	39%
Program evaluation	48%	86%	38%
Donor relationship management	43%	76%	33%
Beneficiary and donor segmentation	46%	78%	32%
Design thinking	58%	88%	30%
Decision-making processes	52%	83%	31%
Social media programs	51%	81%	30%
Leadership succession planning	51%	78%	27%
Talent assessment and development	54%	80%	26%
Funding models	48%	73%	25%
Performance measurement and improvement	56%	81%	25%
Mission and vision statements	69%	94%	25%
Intended impact and theory of change	64%	88%	24%
Full cost analysis	56%	79%	23%
Strategic planning	63%	86%	23%
Market mapping and landscape analysis	51%	74%	23%
Partnerships and collaboration	64%	85%	21%
<b>Knowledge management systems</b>	<b>45%</b>	<b>65%</b>	<b>20%</b>
Benchmarking	63%	83%	20%
Scenario and contingency planning	68%	84%	16%
Big-data analytics	60%	70%	10%

Izvor: (Carttar et al., 2015: 12)

Mnogi autori poslednjih godina bavili su se pitanjem smanjene popularnosti menadžmenta znanja kao alata odnosno koncepta. Međutim, iako menadžment znanja kao formalni, zvanični alat odnosno program u kompanijama nije zastupljen onoliko koliko je bio pre desetak godina (ako je sudeći po rezultatima istraživanja), svedoci smo da znanje kao takvo ne gubi već dobija na značaju, ono „kao takvo nije postalo ništa manje važno organizacijama i društvu“ (Davenport 2015), i neretko se posmatra kao ključni resurs iz kojeg se crpi inovativnost.

### 3. Menadžment znanja i izazovi novog doba

Savremeni uslovi poslovanja, nove tehnologije, internet, skoro neprestana pristupačnost zahvaljujući društvenim medijima, vrtoglavi razvoj različitih lako dostupnih aplikacija, utiču na svakodnevni i na poslovni život. Organizacije se moraju prilagođavati stalno promenljivim uslovima poslovanja, i ne smeju gubiti iz vida uticaj novih tehnologija na navike zaposlenih.

Mnogi koncepti i programi pretrpeli su drastične promene zahvaljujući razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija. Menadžment znanja se takođe mora prilagođavati novim uslovima poslovanja i komuniciranja, što je izrazito važno imajući u vidu procese menadžmenta znanja. Budući da su stvaranje, osvajanje, čuvanje, deljenje i primenjivanje znanja glavni procesi menadžmenta znanja, mnoštvo savremenih alata i tehnologija se primenjuje u cilju povećanja efektivnosti ovih procesa (kolaborativni softver, društvene mreže i različiti portali, blogovi, forumi, baze podataka; sistemi za podršku u odlučivanju - DSS (Decision Support System), „skladište podataka“ (Data Warehouse – DW), sistem za onlajn analitičku obradu (online analytical processing, OLAP), analitika podataka velikog obima (Big Data Analytics), Groupware i mnogi drugi.)

U eri globalne konkurentnosti, organizacije će morati da koriste tehnike menadžmenta znanja, poslovne inteligencije (Business intelligence, BI) i „konkurentne inteligencije“ (Competitive intelligence, CI), odnosno tehnike za obaveštenost o konkurentima (koje podrazumevaju identifikovanje trenutnih i budućih konkurenata, njihovih aktivnosti i planova, te predviđanje uticaja njihovog delovanja na organizaciju, prim.aut.) kako bi se unapredila „strateška inteligencija“ organizacije; korišćenjem prednosti koje nude ove tehnike u krajnjoj liniji se može *osnažiti sposobnost organizacije za donošenje strateških odluka* (Liebowitz, 2012: 8-9).

Društveno računarstvo (Social computing), Web 2.0 i razvoj društvenih medija transformišu menadžment znanja; društveno računarstvo, čije je glavno obeležje da je oslonjen na zaposlenog, a ne na organizaciju, u smislu kreiranja, deljenja, ocenjivanja i upotrebljivanja sadržaja, okrepljuje menadžment znanja jer zaposlenima olakšava učestvovanje u kreiranju znanja, dok im pokazuje vrednost deljenja u okviru „onlajn“ mreže korisnika (O'Dell, 2011: 6-7). Prema istraživanju konsultantske kuće *McKinsey*, interno korišćenje Web 2.0 aplikacija u organizacijama daje merljive rezultate - u preko 70% organizacija rezultirala je povećanom brzinom pristupanja znanju (Chui et al., 2012: 35).

Još jedan od izazova menadžmenta znanja u organizacijama, koji prati ovaj koncept od samog početka, je koliko će zaposleni učestvovati (O'Dell, 2011: 8). Ali, savremeni uslovi poslovanja znače nove izazove. Liebowitz je mišljenja da se organizacije moraju potruditi da iznađu načine na koje će menadžment znanja najbolje *iskoristi nove trendove* – mobilno računarstvo (*Mobile computing*), personalizaciju, *Cloud computing* i Web 2.0 tehnologije (što međutim povlači za sobom pitanja informacione bezbednosti, privatnosti, etička i pravna pitanja koja organizacioni lideri moraju imati u vidu), ali je takođe neophodno da iznađu načine za efektivno merenje *usklađenosti* menadžmenta znanja *sa strateškim ciljevima* organizacije, ali i *vrednosti koju aktivnosti menadžmenta znanja donose organizaciji*, naročito aktivnosti deljenja znanja (npr. u smislu inovacija, profita, percepcije potrošača) (Liebowitz, 2012: 8-9).

Ovaj autor ukazuje na još neke savremene tendencije – s obzirom na činjenicu da sve više pripadnika „bumera“ (engl. baby-boomers) odlazi u penziju, a da radnu snagu sve više čine pripadnici generacije „Y“ (engl. Generation Y), pitanje koje nužno zahteva pažnju je pitanje *protoka znanja među generacijama*. Potrebno je usredsrediti se na načine pomoću kojih će se znanje na najbolji način osvajati, deliti, prenositi i iskoristiti među zaposlenima koji su pripadnici različitih generacija u organizaciji. Istraživanja autora na ovu temu dovela su do pet ključnih faktora za *uspešan protok znanja kroz generacije u organizaciji*, koji se čak mogu primeniti i u okviru jedne generacije (Liebowitz, 2012: 8-9): (1) zajedničke vrednosti, (2) reciprocitet u smislu jednakog deljenja znanja onda kada je ono potrebno, (3) suštinska vrednost znanja, (4) prikladni mehanizmi za prenos znanja i (5) međuljudski odnosi zasnovani na poverenju i poštovanju.

Potrebno je dodati da, kako raste značaj znanja za konkurentnost kompanija, tako *zaštita znanja* koje je komercijalno vredno postaje sve važnija; vlasništvo nad znanjem može se osigurati na više načina, od zaštite autorskih prava, preko žiga i patenta, što je danas najuočljivije u sektoru visokih tehnologija (Roberts 2015: 66).

Menadžment znanja se kao formalni menadžment program koristi u kompanijama ređe nego pre desetak godina. Sa druge strane, izgleda da postoji opšteprihvaćena saglasnost o znanju kao jednom od ključnih resursa konkurentnosti kompanija. Takođe, a naročito zahvaljujući vrtoglavom razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija i izmenjenom stilu života, procesi menadžmenta znanja odvijaju se u organizacijama čak i uz nepostojanje zvaničnih programa menadžmenta znanja. U svakom slučaju, potrebno je da menadžment znanja u organizacijama u pravoj meri i na pravi način iskoristi prednosti savremenih uslova poslovanja, novih tehnologija i interneta. Pored toga, značajno je motivisati zaposlene da učestvuju aktivno u programima menadžmenta znanja, da znanje dele i razmenjuju, ali pri tome voditi računa da ne dođe do preopterećenosti informacijama i podacima. Menadžment znanja bi trebalo usaglasiti sa strateškim ciljevima organizacije, te kreirati organizacionu strukturu u kulturu kao potporu svim procesima menadžmenta znanja i uslove za kreiranje novog znanja.

No, možda je u poslednje vreme ipak reč o „drugoj generaciji menadžmenta znanja“ odnosno „novom menadžmentu znanja“ koji, za razliku od menadžmenta znanja prve generacije, u kojem se činilo da *tehnologija uvek pruža odgovor*, više uključuje *ljude, proces i društvene inicijative* (McElroy, 2010: 4).



## Zaključna razmatranja

U organizacijama se informacije i svrsishodno, smisleno znanje konstantno razmenjuju. Sami procesi menadžmenta znanja odigravaju se u organizacijama danas možda brže, bolje i lakše nego ikada zahvaljujući novim tehnologijama i velikoj zastupljenosti društvenih mreža. Znanje se danas u organizacijama drugačije sistematizuje; neminovno deli i razmenjuje, a najuspešnije organizacije ove procese upravljanja znanjem stavljaju u funkciju kreiranja organizacione kulture koja će motivisati zaposlene da znanje dele i razmenjuju, te rezultirati stvaranjem novog znanja, onog koje će naposljetku dovesti do diferenciranja kompanije i poslužiti kao okosnica konkurentske prednosti.

Naravno, da bi znanje bilo u funkciji održavanja konkurentske prednosti, potrebno je da je kompanija za to jasno strateški opredeljena. I potrebni su ljudi, tj. organizaciona kultura koja podstiče i omogućava procese menadžmenta znanja, pri čemu su tehnologije nezamenljiva podrška.

I iako istraživanja ukazuju da upotreba menadžmenta znanja daje mnoge koristi za organizacije, još uvek postoji doza sumnje po pitanju konkretnih vrednosti koje menadžment znanja nudi; stoga je neophodno iznaći nove načine za merenje doprinosa menadžmenta znanja i rezultata koje daje, kako bi se utvrdilo koje su to vrednosti za strategije, i kratkoročne i dugoročne ciljeve jedne organizacije koje daju napori uloženi u deljenje znanja (Liebowitz, 2012: viii). Takođe, kao što je bilo reči u ovom radu, ne treba zaboraviti na negovanje neformalnih mreža u organizaciji i omogućavanje što boljeg „protoka“ znanja među pripadnicima različitih generacija u okviru organizacije. Potrebno je međutim imati u vidu i da mnoge kompanije obraćaju posebnu pažnju na informacionu bezbednost, sigurnost i zaštitu znanja i na pravna i etička pitanja, usled postojanja brojnih mogućnosti za brzo širenje informacija i podataka. Iako mnogi autori povremeno postavljaju pitanje opstanka menadžmenta znanja, značaj znanja je prepoznat i nipošto nije umanjen. Ono je dragocenost kompanije i može voditi ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti.

## Literatura

1. Allee, W (1997): 12 Principles of Knowledge Management, *Training & Development* 51 (11), 71-74
2. Bain & Company, Bain & Company Guide: *Knowledge Management*, (December 13, 2010). Preuzeto sa <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-knowledge-management.aspx>
3. Bhatt G. D., (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
4. Carttar, P., Lindquist, C. & Markham A. (2015). *Nonprofit Management Tools and Trends 2015*. The Bridgespan Group. Preuzeto 09.10.2017. sa <https://www.bridgespan.org/insights/library/nonprofit-management-tools-and-trends/nonprofit-management-tools-and-trends-report-2015>
5. Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. & Westergren, M. (2012). *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. Report of McKinsey Global Institute. Preuzet sa <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>
6. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Amsterdam: Elsevier.
7. Davenport, T. H. (1994). Coming Soon: The CKO. *Informationweek*, 491, 95.
8. Davenport, T. H. (2015, Jun 24). Whatever Happened to Knowledge Management? *The Wall Street Journal*. Retrieved from <http://blogs.wsj.com/cio/2015/06/24/whatever-happened-to-knowledge-management>
9. Dželetović, M., Mašić, B., Nikolić, D., & Nešić, S. (2016). Menadžment znanja i konkurentnost organizacije. *Poslovan ekonomija*, god. X., broj 2, Vol. XIX, 118-139.
10. Hilton, B. & Prevou, M. (2012). Knowledge-Enabled High-Performing Teams of Leaders, u: Liebowitz, J. (eds). *Knowledge Management Handbook: Collaboration and Social Networking*, Second Edition, (253–299). Boca Raton: CRC Press
11. Liebowitz, J. (2012). The Keys to Knowledge Management—Introductory Thoughts, u: Liebowitz, J. (eds). *Knowledge Management Handbook: Collaboration and Social Networking*, Second Edition, (1–10). Boca Raton: CRC Press
12. Macintosh, A. (1995). *Position Paper on Knowledge Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Edinburgh.

13. Mašić, B., & Đorđević – Boljanović, J. (Jan, 2008) Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentne prednosti. *Lider-Direktor*, No. 7. god. II.: 35-44
14. Mašić, B., Džunić M., & Nešić, S. (2014). *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*, Beograd: Data status.
15. Mašić, B., Nešić, S., Nikolić, D., & Dželetović, M. (2017). Evolution of Knowledge Management. *Industry*. Vol 45, No 2, 127-147.
16. McElroy, M. W. (2010). *The New Knowledge Management*, London: Routledge.
17. Northouse, P. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*, 4. izd. Beograd: Data Status
18. O'Dell, C., Hubert, C., APQC (2011). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. New Jersey: John Wiley & Sons
19. Rigby D, & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools and Trends 2015*. Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf)
20. Rigby, D. (2011). *Management Tools 2011: An Executive's Guide*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/Images/Bain\\_Management\\_Tools\\_2011.pdf](http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf)
21. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2005). *Management Tools and Trends 2005*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2005.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf)
22. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). *Management Tools and Trends 2007*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf)
23. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2009\\_Global\\_Results.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf)
24. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools and Trends 2011*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.unstoppablegrowth.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2011\\_Final\\_Results.pdf](http://www.unstoppablegrowth.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf)
25. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools and Trends 2013*, Bain & Company, Preuzeto sa [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_%26\\_Trends\\_2013.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)
26. Roberts, J. (2015). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Knowledge Management*. London: SAGE Publications
27. Taylor, R. M. (1999). *Expert Systems in the Knowledge Management Era*, u: Milne R., Macintosh A., Bramer M., (Eds.), *Applications and Innovations in Expert Systems VI: Proceedings of ES98, the Eighteenth Annual International Conference of the British Computer Society Specialist Group on Expert Systems*, 3-8, Cambridge, December 1998, London: Springer-Verlag
28. The Bridgespan Group. (2017). *Knowledge management*. Preuzeto 09.10.2017. sa: <https://www.bridgespan.org/insights/library/nonprofit-management-tools-and-trends/knowledge-management>
29. Tombs, K. (2004). Knowledge management is dead: long live records management. *Records Management Journal*, Vol. 14 Issue: 2, 90-93, DOI: 10.1108/09565690410546145
30. Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: Where Did it Come From and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14. doi: 10.1016/S0957-4174(97)00018-3