

UVOD U UPRAVLJANJE ZNANJEM

Budući je upravljanje znanjem postala popularna fraza sredinom 90-ih prošlog stoljeća, mnogi su se počeli pitati što je zapravo upravljanje znanjem, odnosno koja je definicija upravljanja znanjem. Neki stručnjaci su pod tim podrazumjevali metodologiju upravljanja znanjem, drugi samo različite pristupe upravljanju znanjem. Nije bilo konsenzusa vezanog za osnovno definiranje razlika između fundamentalnih procesa koji karakteriziraju upravljanje znanjem i poslovnih procesa – što je u konačnici rezultiralo nedostatkom konsenzusa u definiranju **ZNANJA** samog.

Mi ćemo se u početku pozabaviti upravo različitim definicijama znanja, koje se koriste u literaturi o upravljanju znanjem.

Definicija znanja:

- 1) Znanje je potvrđeno istinito vjerovanje – većina filozofa prihvata oву definiciju, naročito empirijski filozofi koji vjeruju da se znanje može potvrditi činjenicama (Goldman 1991, Nonaka&Takeuchi, 1995).
- 2) Znanje su informacije u kontekstu – znanje ima vrijednost ako se uklapa bez kontradikcija u širi okvir znanja (Aune, 1970), što znači da se može promatrati i u širem kontekstu – **racionalistički pristup**.
Znanje su informacije korisne u kontekstu situacija kao što su donošenje odluka ili samih akcija – **pragmatični pristup**.
- 3) Znanje je razumijevanje zasnovano na iskustvu – moderni pragmatizam (James, 1907).
- 4) Znanje su iskustva ili informacije preko kojih se može komunicirati i koje se mogu razmjenjivati (Allee, 1997).
- 5) Znanje, koje se sastoji od podataka i informacija, se može smatrati puno širim **razumijevanjem** situacija, odnosa, uzročnih fenomena, i teorija i pravila (eksplicitnih i implicitnih), koji leže u danoj domeni ili problemu (Bennet&Bennet, 2000) – naglasak na RAZUMIJEVANJE.
- 6) Znanje se može smatrati kao da je sastavljeno od razumijevanja, poopćavanja (generalizacija) i apstrakcija, koje nosimo sa sobom sa sobom na trajnoj ili polutrajnoj bazi i primjenjujemo za interpretaciju i upravljanje svjetom oko nas (Wiig, 1998).
- 7) Znanje je socijalno djelovanje (Stacey, 1996).
- 8) Znanje je kapacitet za efektivno djelovanje – omiljena definicija u zajednici organizacijskog učenja (Argyris, 1993).

- 9) Znanje je fluidna mješavina okvirnog iskustva, vrijednosti, kontekstualnih informacija i ekspertnih mišljenja, koja osigurava okvir za procjenu i uključivanje novih iskustava i informacija – izvorno dolazi iz i primjenjuje se u glavama zNALACA.

Znanje je u organizacijama pohranjeno ne samo u dokumentima ili repozitorijima već isto tako i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama (Davenport&Prusack, 1997).

Razlikovanje 3 tipa znanja:

- A) Kodirane strukture u fizičkim sustavima (poput genetskog kodiranja u DNK) koje dopuštaju objektima da se prilagode okolini
- B) Vjerovanje i predispozicije za vjerovanje o svijetu, za koje mi vjerujemo da su preživjele naše testove, vrednovanja i iskustvo
- C) Lingvističke formulacije koje možemo dijeliti, znanstvene (pridjev iz ZNANJA, a ne iz ZNANOSTI) tvrdnje o svijetu, koje su preživjele testiranje i vrednovanje preko pojedinačnih, grupnih, timskih, organizacijskih, društvenih... zahtjeva

PODACI, INFORMACIJE, ZNANJE, MUDROST

Pristup prvi:

Koje su razlike između podataka, informacija i znanja u ljudskim organizacijama? Svo troje proistječe iz socijalnog procesa. Oni su globalna svojstva organizacije, ili njeni konstitutivni agenti, ovisni o organizacijskom nivou koji je u žarištu analize.

Podatak je vrijednost opaženog, izmјerenog ili izračunatog svojstva (atributa). Podaci su definirani kao više vrijednosti jednog takvog svojstva. Uvijek se postavlja pitanje je li podatak informacija ili jesu li podaci informacije?!

Informacija je dana preko podatka ili više podataka zato što su podaci uvijek određeni u nekom konceptualnom kontekstu. Također je važno zabilježiti da je konceptualni kontekst taj koji prikazuje podatke u strukturiranom formatu. Bez strukturiranog formata ih ne možemo zvati „podacima“. Dale, podaci su tip informacija. Ili, oni su tip informacije čiji konceptualni kontekst daje podatke sa strukturom i čiji je cilj predstaviti opažanje. Općenito, informacije su (podaci) + (konceptualne interpretacije). Informacije su najčešće podaci ekstrahirani, filtrirani i formatirani na neki način.

Organizacijsko znanje su informacije određene tematike koje su prošle testiranja i evaluacije s ciljem da se eliminiraju greške i dosegne istina. To su informacije s

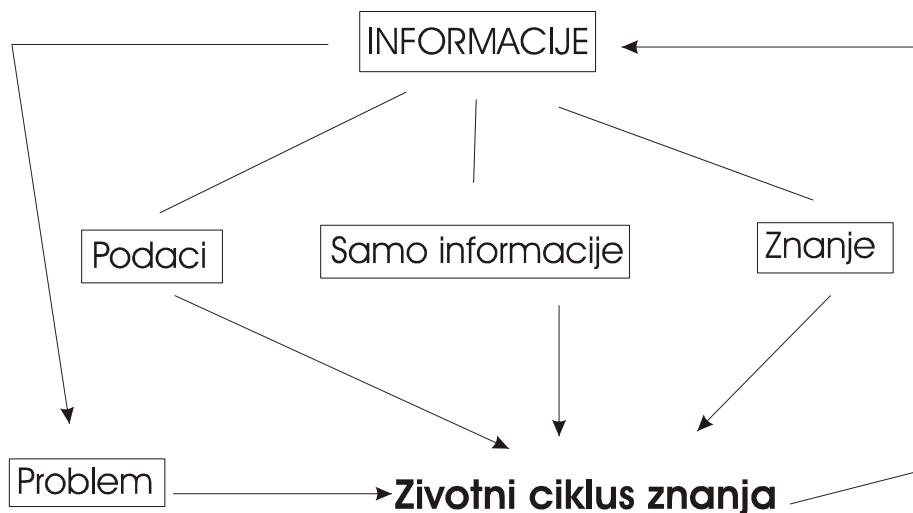
dodatkom u obliku zapisa i iskustava dobivenih tijekom validacijskog procesa. U idealnom slučaju su takve informacije najbliže onome što smatramo istinom.

Dolazimo do **piramide**.

Da bismo napravili razliku između podataka, informacija i znanja, često se prepostavlja da su oni strukturirani u piramidi s podacima kao najjednostavnijim tipom na dnu. Iznad su informacije koje su sastavljene od podataka, a iznad je znanje koje se sastoji od informacija, obrađenih u brojnim i napornim aktivnostima. Na vrhu je mudrost, najrjeđa kategorija od svih, koju čini znanje, naravno.

Pristup drugi:

No može se predstaviti i nova slika u kojoj informacije nisu sastavljene od podataka. Podaci i informacije su načinjeni od informacija koje već postoje. Taj pristup se koristi u **životnom ciklusu znanja** da bi se proizvelo više informacija, uključujući i nova znanja. Dakle, ovdje su podaci, znanje i „samo informacije“ tipovi informacija.



Slika 1: Životni ciklus znanja

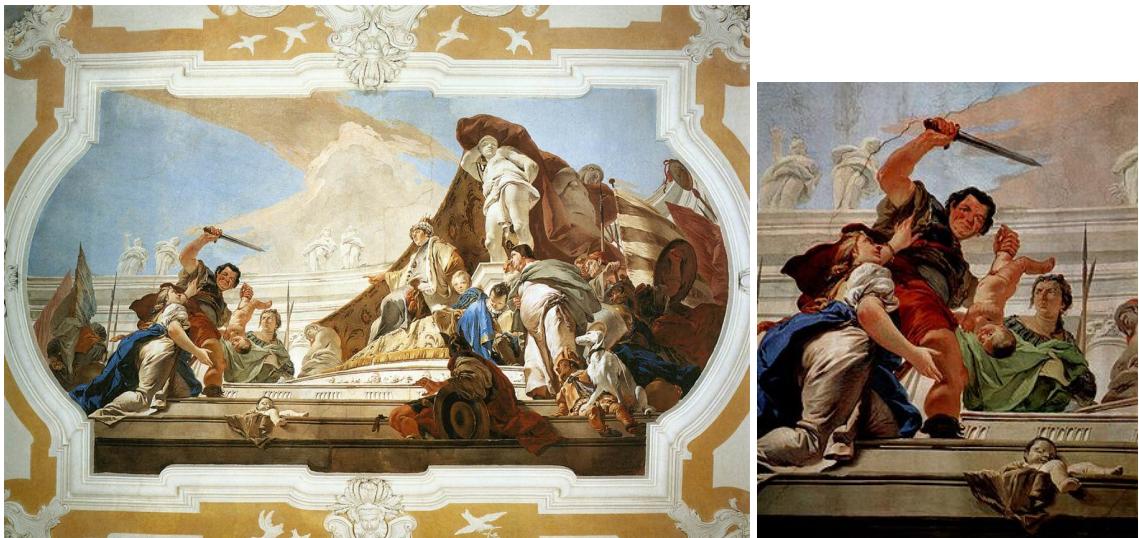
Što je s mudrošću u toj novoj slici?

Mudrost je znanje o tome što je istinito ili ispravno, povezano s prosudbom akcije koju smo poduzeli da bismo došli do tog istinitog ili ispravnog. Druga definicija mudrosti je da je to primjena znanja predstavljenog u principima da bi se došlo do pametnih, mudrih odluka u konfliktnim situacijama. Obje ove definicije su konzistentne u usporedbi sa Solonom, ali sugeriraju da je mudrost dvosmislena.

Kralj Solomon – prema Bibliji sin Davidov, kralj Izraela, 10. st. prije Krista. Isticao se svojom mudrošću pa je često bio u ulozi suca. Slučaj s 2 mlade majke od kojih je jednoj umrlo dijete nakon poroda; obje su tvrdile da je jedino preživjelo dijete njihovo. Solomon je predložio da se mačem dijete presiječe na pola i svakoj majci da polovina. Jedna od majki se odrekla svog prava na polovinu samo da se ne dira dijete i na osnovu toga je Solomon mudro zaključio da se radi o pravoj majci, koja bi učinila sve za vlastito dijete pa i odrekla ga se ako bi to bilo za dobrobit djeteta. Presuđuje da je dijete njen i dodjeljuje joj ga.



Slika 2: Solomonova presuda, Rafael



Slika 3: Solomonova presuda, Giovanni Battista Tiepolo

Mudrost je dvosmislena:

- ili je oblik znanja (odnosno informacije) o tome kako raditi ispravno
- ili je vrsta odluke (u tom slučaju nije informacija, ali je neka vrsta akcije u poslovnom procesu)

Ovisno o tome kako je definirana, mudrost se ne može smatrati istom kategorijom kao što su podaci, informacije ili znanje.

Pristup treći:

Prema Russelu Ackoffu sadržaj ljudskoguma se može klasificirati u 5 kategorija:

1. **Podaci:** simboli
2. **Informacije:** podaci procesuirani tako da budu korisni; daju odgovore na pitanja
TKO, ŠTO, GDJE, KAD
3. **Znanje:** primjena podataka i informacija tako da možemo odgovoriti na pitanje
KAKO
4. **Razumijevanje:** možemo odgovoriti na pitanje ZAŠTO
5. **Mudrost:** procijenjeno razumijevanje

Prve 4 kategorije se odnose na prošlost, bave se s onim što je bilo prije ili je sada poznato.

Samo se peta kategorija – MUDROST – bavi budućnošću jer spaja viziju i dizajn.

S mudrošću ljudi mogu stvarati budućnost umjesto da samo pokušavaju dokučiti sadašnjost ili prošlost.

No dosizanje mudrosti nije jednostavno – ljudi moraju sukcesivno prolaziti kroz sve ostale kategorije.

PIRAMIDA ZNANJA ili PIRAMIDA MUDROSTI

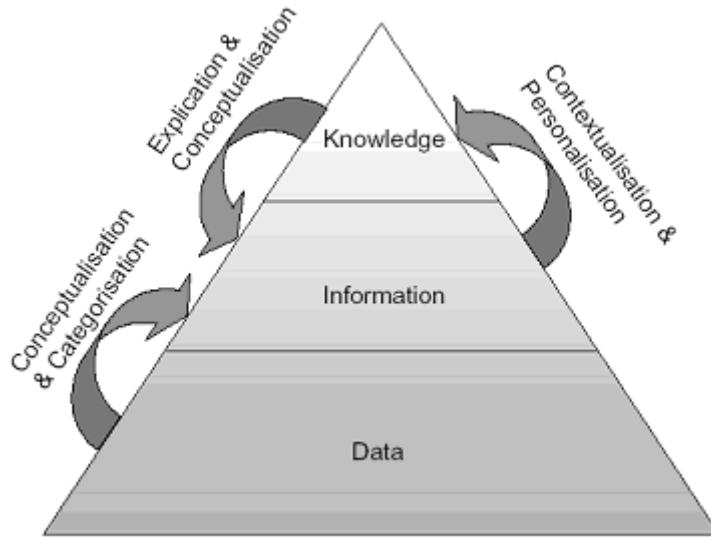
Data – Information – Knowledge – Wisdom (DIKW) piramida

Podaci – Informacije – Znanje – Mudrost piramida



Slika 4: Podaci – Informacije – Znanje – Mudrost → piramida

Piramida je model za predstavljanje strukturalnih I/ILI funkcionalnih odnosa između podataka, informacija, znanja i mudrosti.

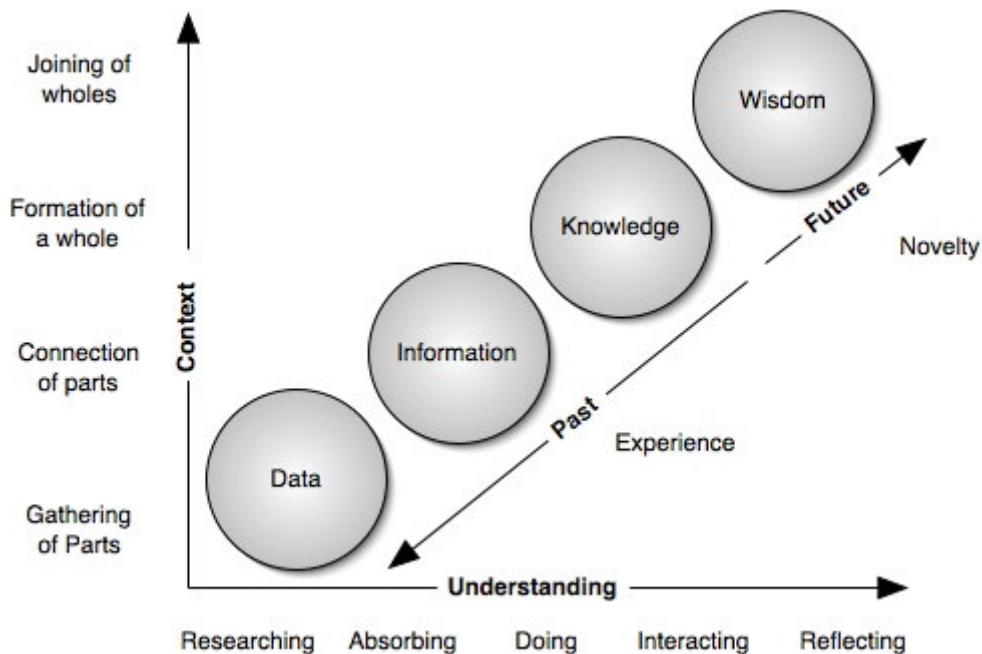


Slika 5: Podaci – Informacije – Znanje piramida

Tipično se informacija definira preko podataka, znanje preko informacija i mudrost preko znanja. Ne uključuju svi DIKW modeli sve 4 komponente: rane verzije nisu uključivale podatke, kasnije verzije su izostavljale mudrost; neki modeli uključuju neke dodatne elemente.

Osim što je ovaj model predstavljen HIJERARHIJOM ili PIRAMIDOM, često zna biti okarakteriziran kao:

- LANAC (Lievesley, Denise; Data Information Knowledge Chain; 2006)
- OKVIR (Chisholm, James; Warmnan, Greg; Experiential Learning in Change Management; 2007)
- KONTINUUM (Choo, Chun Wei; Detlor, Brian; Turnbull, Don; Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web; 2006)

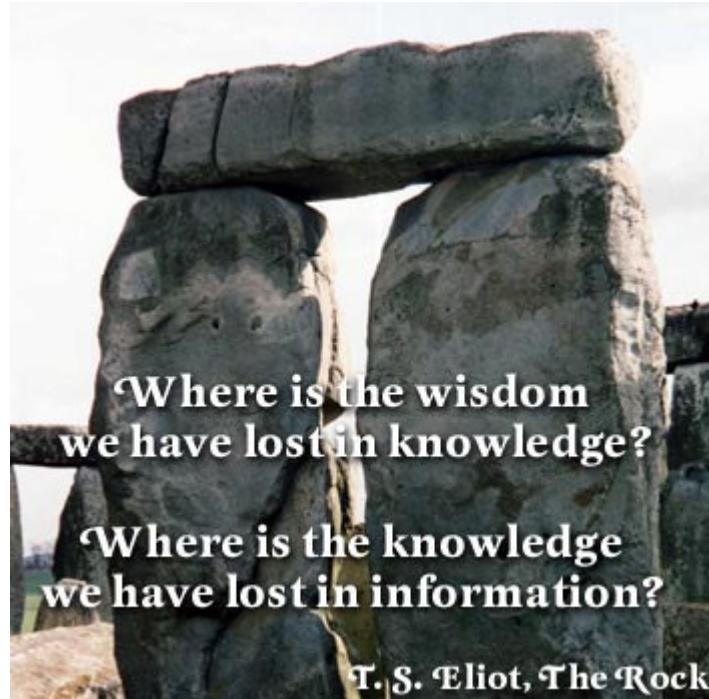


Slika 6: Hijerarhija (Clark, 2004)

Zapravo se ne zna kada je i tko prvi počeo govoriti i koristiti taj model u smislu odnosa između podataka, informacija, znanja i mudrosti.

Thomas Stearns Eliot (1888-1965) – britanski književnik rođen u Americi – najranije formalizirano razlikovanje mudrosti, znanja i informacija („Choruses from the Rock“)

*„Where is the Life we have lost in living?
Where is the Wisdom we have lost in Knowledge?
Where is the Knowledge we have lost in Information?“*

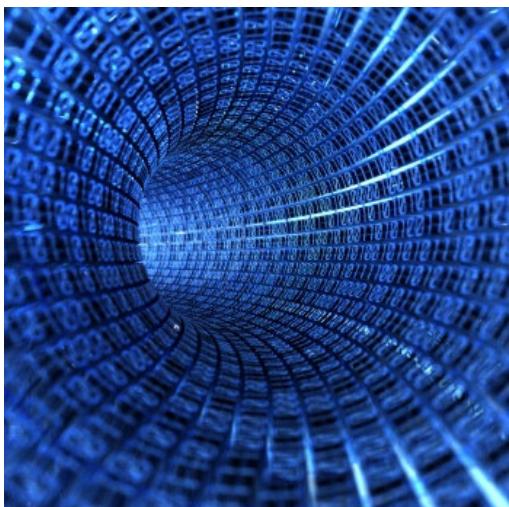


Slika 7: Stihovi T. S. Eliota iz pjesme „Kamen“

Frank Vincent Zappa (1940-1993) – američki kompozitor, tekstopisac, gitarist, producent... („Packard Goose“, 1979)

*„Information is not knowledge,
Knowledge is not wisdom,
Wisdom is not truth,
Truth is not beauty,
Beauty is not love,
Love is not music,
And Music is THE BEST.“*

PODACI



Podatak je sirov, jednostavno postoji i nema drugog značenja i smisla osim samog postojanja.

Može postojati u bilo kom obliku, koristan ili beskoristan.

U ovom modelu PODACI su zamišljeni poput simbola ili znakova, koji predstavljaju podražaje ili signale, koji nisu korisni ako se ne nalaze u nekoj relevantnoj formi (ili obliku). Mogu biti i produkt opažanja.

PODACI KAO ČINJENICE

Podaci su diskretne, objektivne činjenice ili opažanja, koje nisu organizirane i nisu procesirane, i stoga nemaju značenje ili vrijednost (zbog nedostatka konteksta ili interpretacije). Podaci – „samo sirove činjenice“.

PODACI KAO SIGNALI

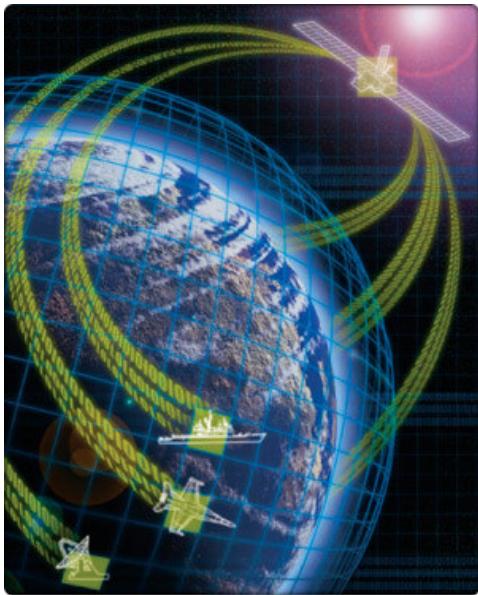
U subjektivnoj domeni podatke zamišljamo kao „osjetilne podražaje koje primamo preko naših osjetila“ ili „očitanja signala“ (poput svjetlosti, zvuka, mirisa, okusa, dodira). U tom kontekstu INFORMACIJA bi bila značenje osjetilnog podražaja – npr.

- šumovi koje čujemo su podaci
- značenje tih šumova je informacija – motor automobila u praznom hodу

PODACI KAO SIMBOLI

Podaci uključuju „simbole“ ili „setove znakova koji predstavljaju empirijske podražaje ili percepcije“ nekog svojstva objekta, događaja ili okoline. U tom smislu podaci su „zabilježeni (spremljeni) simboli“ koji uključuju „riječi (tekst i/ili verbalno), brojeve, dijagrame i slike (fotozapisi i/ili videozapisi), koji su gradivni elementi komunikacije i čija namjena je bilježenje aktivnosti ili situacija da bi se konačno dobila istinita slika ili stvarni događaj.“

INFORMACIJA



Informacija je podatak kojem je dano značenje preko relacijske veze. To „značenje“ može biti korisno, ali ne mora biti.

Informacija se razlikuje od podatka po tome što je korisna. Informacija proizlazi iz podatka nakon procesa odgovaranja na pitanja TKO, ŠTO, GDJE, KOLIKO, KAD, čineći time podatke korisnima za odluke i/ili akciju. Informacije su podaci obogaćeni značenjem i namjenom.

STRUKTURALNA vs FUNKCIONALNA

Informacija je organizirani ili strukturirani podatak koji je procesuiran. Tako je sada informacija relevantna u specifičnoj namjeni ili u kontekstu, te stoga i smislena, vrijedna i korisna. (Rowley, Jennifer; Hartley, Richard; Organizing Knowledge: An Introduction to Managing Access to Information; Ashgate Publishing; 2006) – strukturalna razlika između podataka i informacija.

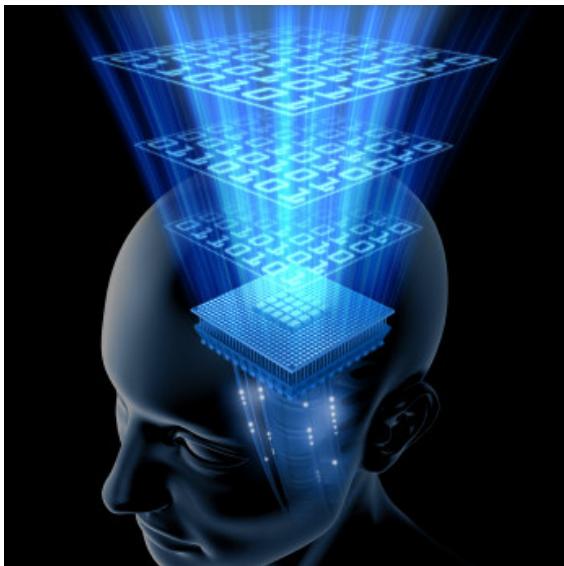
No prema Henryju „podaci nas mijenjaju“, što bi značilo da je razlikovanje podataka od informacija funkcionalne prirode (Henry, Nicholas L.; Knowledge Management: A New Concern for Public Administration; 1974).

SIMBOLIČNA vs SUBJEKTIVNA

Informacija se prema DIKW modelima može razmatrati kao:

1. Univerzalna, koja postoji poput simbola ili znakova
2. Subjektivna, koju predstavlja značenje ili smisao dan simbolu
3. Oboje

ZNANJE



Znanje je prikladna kolekcija informacija i to takva da se može smatrati korisnom. Znanje je deterministički proces.

Kad netko „memorira“ informacije (poput manje ambicioznih studenata), tada je samo skupio znanje. To znanje ima korisno značenje za njega, ali se ne ugrađuje u neko buduće znanje.

Npr. u osnovnoj školi djeca memoriraju ili skupe znanje o „tablici množenja“. Djeca mogu reći koliko je $2 \times 2 (= 4)$ jer su skupili to znanje koje je u tablici množenja. No kad ih se pita koliko je 1267×300 , ne

mogu točno odgovoriti jer to nije u njihovoј tablici množenja. Da bi se točno odgovorilo na to pitanje, potrebna je kognitivna (spoznajna) i analitička sposobnost koja je sadržana u sljedećoj kategoriji – razumijevanju. Računalnim rječnikom, u većini primjena (modeliranje, simulacije...) koristimo neki tip spremlijenog znanja.

Znanje se definira tako da se referira na informacije, koje su organizirane, procesuirane ili strukturirane na neki način. „Znanje je fluidna mješavina okvirnog iskustva...“ (Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence; Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know; Boston, 1998)

ZNANJE KAO PROCES

Znanje se opisuje kao:

- sinteza višestrukih izvora informacija u vremenu
- organizacija i procesuiranje da bi se prenijelo razumijevanje, iskustvo i akumulirano učenje
- smjesa kontekstualnih informacija, vrijednosti, iskustva i pravila

ZNANJE KAO PROCEDURA

Zeleny definira znanje kao „znati kako“, odnosno kao proceduralno znanje, te kaže da je „znanje akcija, a ne opis akcije“. Znanje opisano u smislu iskustva, vještine, ekspertize ili sposobnosti:

- studiranje i iskustvo
- smjesa kontekstualnih informacija, ekspertnog mišljenja, vještina i iskustva
- informacija kombinirana s razumijevanjem i sposobnošću
- percepcija, vještine, trening, zdrav razum, iskustvo

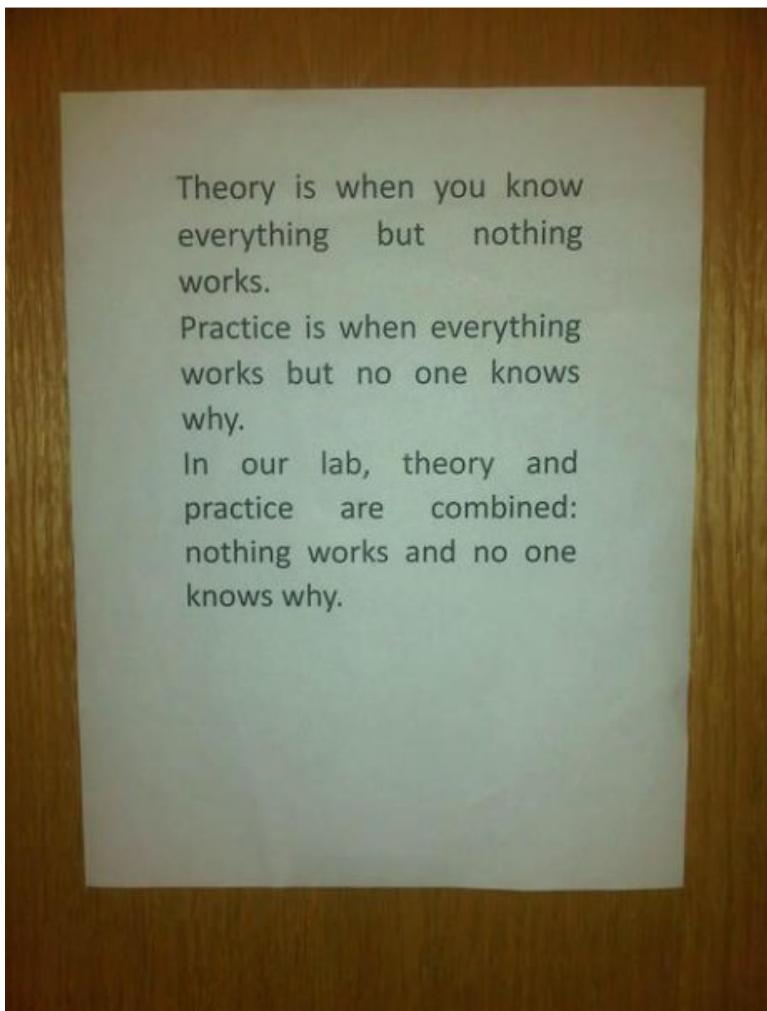
ZNANJE KAO PRIJEDLOG

Znanje je misao u individualnom umu koja je okarakterizirana individualnim opravdanim vjerovanjem da se radi o istini.

Može biti empirijsko i neempirijsko, kao u slučaju logičkog i matematičkog znanja (npr. svaki trokut ima 3 stranice), religioznog znanja (npr. „Bog postoji“), filozofskog znanja (npr. „Cogito ergo sum“ – Mislim, dakle postojim ili Mislim, dakle jesam) i slično.

„Znati“ je stanje uma karakterizirano s 3 uvjeta:

1. Individualno vjerovanje da se radi o istini.
2. On/Ona ga može opravdati.
3. Istinito je ili se čini istinitim.



9GAG.COM/GAG/4041565



RAZUMIJEVANJE



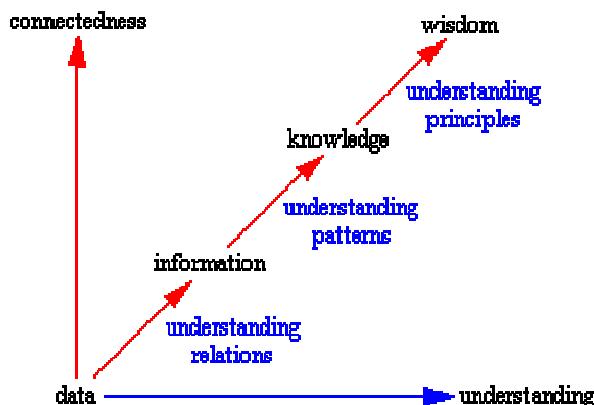
Razumijevanje je interpolacijski i probabilistički proces, ujedno kognitivni i analitički proces.

Može uzeti znanje i sintetizirati novo znanje iz znanja koje smo prethodno imali.

Razlika između razumijevanja i znanja je razlika između „učenja“ i „memoriranja“.

Ljudi, koji razumije, mogu poduzeti korisne akcije jer mogu sintetizirati novo znanje, ili u nekim slučajevima bar novu informaciju, iz onog što su prije znali (ili razumjeli).

Dijagram koji slijedi prikazuje prijelaz od podatka do informacije, do znanja, i konačno do mudrosti, a razumijevanje podržava svaki od tih prijelaza. Stoga, razumijevanje se ne može smatrati odvojenim nivoom ili odvojenom kategorijom za sebe. I često se u piramidama mudrosti ni ne nalazi razumijevanje kao zasebna kategorija. Prije kao poveznica.



MUDROST



Mudrost je ekstrapolacijski i nedeterministički proces koji se poziva na prethodne nivoe svijesti, posebice na kategorije kao što su moral, etički kodovi... Ona je esencija filozofskog promišljanja.

Za razliku od prethodne 4 kategorije, postavlja pitanja na koja nemamo odgovore, a ponekad se ti odgovori ne mogu dati ni u nekom ljudima poznatom i prihvativom vremenu.

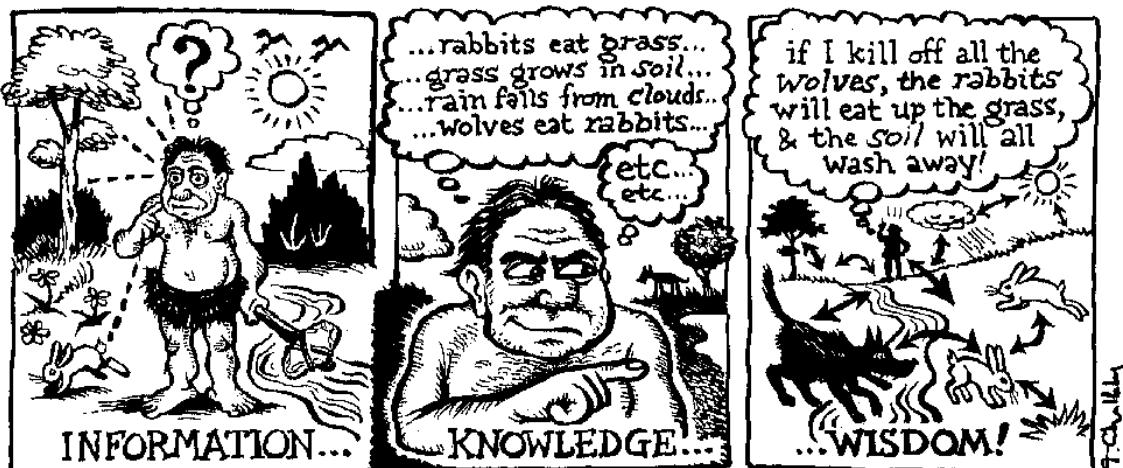
Mudrost je proces kojim procjenujemo što je dobro ili loše, ispravno ili krivo.

Zeleny je definirao mudrost kao „znati zašto“, a kasnije proširio sa „znati što“ u smislu „što raditi“. Mudrost je sposobnost da se poveća efikasnost. Mudrost dodaje vrijednost, za što je potrebna mentalna funkcija zvana prosuđivanje. Etičke i estetičke vrijednosti su inherentne, jedinstvene i personalizirane.



Od informacije do mudrosti???

TOM CHALKLEY



Pogledajmo primjere:

Podatak predstavlja činjenicu ili događaj nepovezan s drugim stvarima.

Npr. Pada kiša.

Informacija utjelovljuje razumijevanje nekog odnosa, mogućeg uzroka i efekta.

Npr. Temperatura je pala za 15 stupnjeva i onda je počela padati kiša.

Znanje predstavlja uzorak koji povezuje i općenito osigurava viši nivo predvidljivosti u smislu što je opisano ili što će se sljedeće dogoditi.

Npr. Ako je visoka vlažnost i značajan pad temperature, atmosfera nije u stanju zadržati vlagu pa počne padati kiša.

Mudrost utjelovljuje više razumijevanja fundamentalnih principa utjelovljenih u znanju i koji zapravo znanje čine onim što jest. Mudrost je esencijalno sustavna.

Npr. Kiša pada zato što pada. I to povezuje razumijevanje svih interakcija koje se događaju između padanja kiše, isparavanja, zračnih struja, temperturnih gradijenata, promjena, i padanja kiše.

Još uvijek ne znamo točno kad se radi o znanju, a kad samo o šumu.

Npr.

- *Abugt dbesbt regtc uatn s uitrz.*
- *ubtxte pstrye ysote anet sser extess*
- *ibxtedstes bet3 ibtes otesb tapbesct ehracts*

Ovdje se očito radi o šumu jer nema ničeg na osnovu čega bismo dobili sliku o čemu se radi. A ako bismo dobili prijevod toga i vidjeli da se radi o npr. Newtonovim aksiomima???

Je li znanje nešto što ne možemo razumjeti?

Pogledajmo sljedeći primjer. Pretpostavimo da svi razumijemo engleski.

- *I have a box.*
- *The box is 3' wide, 3' deep, and 6' high.*
- *The box is very heavy.*
- *The box has a door on the front of it.*
- *When I open the box it has food in it.*
- *It is colder inside the box than it is outside.*
- *You usually find the box in the kitchen.*
- *There is a smaller compartment inside the box with ice in it.*
- *When you open the door the light comes on.*
- *When you move this box you usually find lots of dirt underneath it.*
- *Junk has a real habit of collecting on top of this box.*

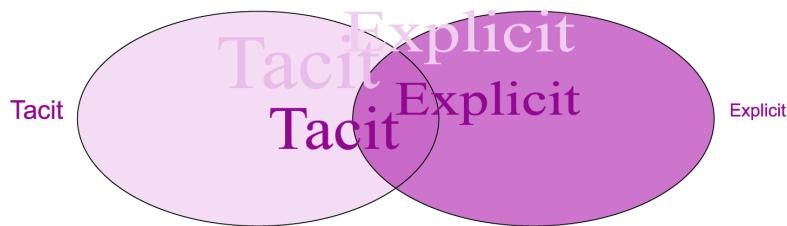
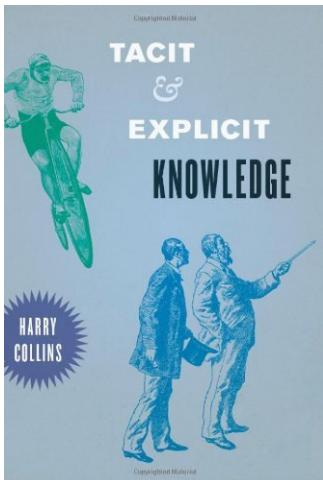
Što je to?
HLADNJAK!!!!



Svi znamo da se radi o hladnjaku? Zar ne? To smo u nekom trenutku shvatili, znači, nakon neke izjave po redu... Sve izjave nakon toga su nam samo pomagale da potvrdimo ono što smo shvatili.

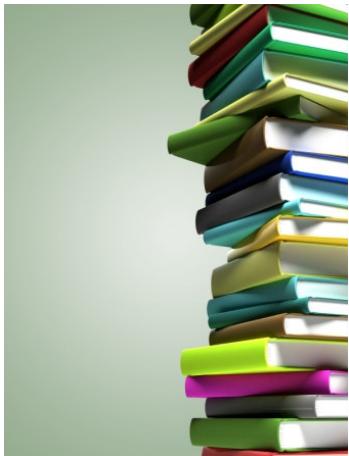
No, ako ste živjeli u društvu, zajednici... gdje nikad niste vidjeli hladnjak, vjerojatno još i sad vrtite u glavi izjave pokušavajući dokučiti o čemu se radi.

Također obratite pozornost na to da smo mogli gornje izjave poredati drugačije, a opet bismo u nekom trenutku shvatili o čemu se radi.



EKSPLICITNO I ISKUSTVENO ZNANJE

EKSPLICITNO ZNANJE



Eksplicitno znanje je kodirano i:

- može biti precizno i formalno artikulirano
- jednostavno je za kodiranje, dokumentiranje, transfer, dijeljenje i komuniciranje

Dostupnost tog znanja omogućuje njegovo korištenje kao upravljačkog alata na više načina. Većina eksplicitnog znanja su tehnički ili akademski podaci i informacije koje su opisane nekim formalnim jezikom, npr. u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima, autorskim pravima... To „**zнати што**“ ili **sustavno** znanje je spremno za komunikaciju i dijeljenje kroz tiskane materijale, elektronske materijale i druga formalna značenja.

Eksplicitno znanje je **tehničko** i traži određeni nivo akademskog znanja ili razumijevanja koje je stečeno kroz formalno školovanje ili kroz strukturirani studij.

Eksplicitno znanje je pažljivo kodirano, spremljeno u hijerarhiji baze podataka i dostupno preko visokokvalitetnih, brzih i pouzdanih sustava za dohvat informacija. Jednom kodirano, to isto eksplicitno znanje može se ponovo koristiti da bi se riješilo mnogo sličnih tipova problema ili da bi se upoznali ljudi s vrijednim znanjem koje oni sami mogu koristiti.

Procesi dijeljenja znanja obično traže velika novčana ulaganja u infrastrukturu koja su potrebna kao podrška i financiranje informacijske tehnologije. Prikupljanje i korištenje eksplicitnog znanja prepostavlja predvidljivu, relativno stabilnu okolinu. Tržišna utakmica, promijenjene potrebe klijenata/kupaca između svih ostalih faktora smanjuju stabilnost.

2 primjera korištenja eksplisitnog znanja:



Primjer 1:

82000 zaposlenika kompanije Ernst&Young širom svijeta stvorili su globalni mozak s eksplisitnim znanjem koje je uključivalo kulturnalne razlike. Njihov repozitorij globalne „najbolje prakse“ je zasnovan na dijeljenom i dokumentiranom znanju. Oni su pristupili poslovnim pitanjima iz različitih prespektiva.

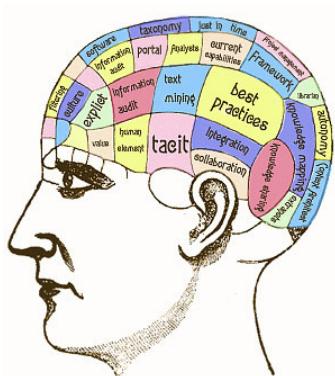
Bez obzira gdje se u svijetu problem pojavio, **nije bio „jedan točan odgovor“** već **mnogo različitih pristupa**. Ernst&Young su gledali na objekte znanja - ideje kao na predloške za dubinske uvide i spoznaje koje se mogu koristiti u bilo kojem kulturološkom okruženju.



Primjer 2:

Andersen Consulting je kreirao elaborirane načine za kodiranje, posremanje i ponovno korištenje eksplisitnog znanja. Njihov pristup „**od ljudi do dokumenata**“ ekstrahirao je informacije od ljudi koji su ih proizveli i učinio ih neovisnima od tih ljudi. Sve informacije, koje su bile osjetljive na to koji ih klijent koristi, su uklonjene, a selektirane informacije (one neovisne) su se ponovo koristile. Informacije su bile transformirane u **dokazano uspješna rješenja**, koja su se mogla koristiti u istim ili srodnim industrijama.

ISKUSTVENO ZNANJE



Iskustveno znanje se općenito može opisati kao:

- podsvjesno shvaćeno ili primijenjeno
 - nešto što se teško artikulira
 - razvijeno iz direktnе akcije/djelovanja ili iskustva
 - nešto što se dijeli kroz konverzaciju

Polanyi (1966) je govorio da je iskustveno znanje **osobno, specifično zbog konteksta** i stoga teško za artikulaciju.

Može se usporediti s usvajanjem vještine poput plivanja.

Moguće je pročitati upute „kako nešto činiti“, ali takve upute

ne utjelovljuju punu realnost iskustva iz ovog konteksta. Npr. plivanje u bazenu se uvelike razlikuje od plivanja u moru.

Prema Pan&Scarborough (1999) iskustveno znanje nije dostupno u formi teksta. Ono uključuje **nematerijalne faktore** ugrađene u **osobna vjerovanja, iskustva i vrijednosti**.

Prema Nonaka&Takeuchi (1995) iskustveno znanje je znanje koje obuhvaća **iskustvo i radno znanje pojedinaca**.

Platts&Yeung (2000) razmatraju iskustveno znanje kao „**znanje u akciji**“, te prepostavljaju da ono nije suprotno eksplicitnom znanju koje je dostupno u organizacijskoj domeni.

Blumentitt&ostali (1999) smatraju da se repozitoriji iskustvenog znanja nalaze samo u **inteligentnim sustavima**, odnosno **u pojedincima**, dok informacije mogu biti skupljene i spremljene u digitalnom obliku.

Iskustveno znanje je znanje za koje nemamo riječi.

Iskustveno znanje je **automatsko**, traži malo ili nimalo vremena i razmišljanja, te pomaže odrediti kako organizacije donose odluke i utječu na kolektivno ponašanje svojih članova (Liebowitz & Beckman, 1998).

Polanyi (1967) je opisao iskustveno znanje kao znati više nego što možemo reći, ili znati kako napraviti nešto bez razmišljanja o tom nečem (kao što je npr. voziti bicikl).

Ovaj visoko personalizirani, subjektivni oblik znanja je obično neformalni i može se zaključiti iz izjave drugih (Sternberg, 1997).

Iskustveno znanje ima tendenciju biti **lokalno**. Ne može se naći u priručnicima, uputama, knjigama, bazama podataka ili datotekama.

Iskustveno znanje je **TEHNIČKO** ili **SPOZNAJNO (KOGNITIVNO)** i načinjeno je od mentalnih modela, vrijednosti, vjerovanja, percepcija, uvida, spoznaja i prepostavki.

TEHNIČKO ISKUSTVENO ZNANJE se demonstrira kad ljudi savladaju ili usvoje specifična znanja ili koriste vještine koje su postupno razvijali s majstorima za to.

SPOZNAJNO ISKUSTVENO ZNANJE uključuje implicitne mentalne modele i percepcije koje su toliko ukorijenjene da „se uzimaju zdravo za gotovo“ (Sternberg, 1997). Kognitivni modeli utječu na to kakav mi smisao dajemo dogadjajima u našem svijetu.

Ljudi koriste metafore, analogije, demonstracije i priče da bi prenijeli svoje iskustveno znanje drugima (Stewart, 1997). Slušatelji mogu evaluirati sadržaj priče i akcije i primijeniti korisno iskustveno znanje u svojim vlastitim zanimanjima.



Npr. zaposlenici Datafusion Inc. – firma za konzalting i IT proekte, su snimali slike na poslovnim konferencijama i dijelili/razmjenjivali te slike s kolegama. Priče, koje su zaposlenici zapisivali, su sadržavale zabilješke i opise, odnosno eksplicitno znanje. Priče o tome zašto su se neke stvari desile i kako se informacije mogu primjeniti, sadrže iskustveno znanje.

Iskustveno znanje kao kontekst, je često jednostavnije zapamtitи i kasnije pričati o tome nego što je eksplicitno znanje ili sadržaj nečega. (Wah, 1999).

Vrijednost iskustvenog znanja je obično **podcijenjena i slabo korištena** na radnom mjestu. Otprilike 2/3 informacija potrebnih za rad, koje su potpuno transformirane u iskustveno znanje, dolazi iz osobnih kontakata (oči u oči), poput neformalnih razgovora, priča, mentorstva, staža ili naukovanja. Jedinstveni, spontani, kreativni razgovori se obično vode kada ljudi izmjenjuju ideje i primjere iz prakse u slobodnom i otvorenom okruženju.

Ljudi koji imaju tehničko iskustveno znanje se smatraju nesvjesno vještima. Oni znaju nešto tako dobro da nisu svjesni toga što bi trebali raditi da budu uspješni. Neiskusni manageri koriste njihovo iskustveno znanje, zdrav razum i diplomaciju da bi se uspješno nosili s teškim zaposlenicima.

Iskustveno znanje je grupirano prema:

- **sadržaju,**
- **kontekstu i**
- **orientaciji.**

Ovisno o osobi i o situaciji, jedan ili više tipova iskustvenog znanja se mogu koristiti u različitim kontekstima i orientacijama.

Sadržajno znanje se koristi da bi se upravljalo sobom, drugome ili nekim zadacima.

Kontekst je opisan u smislu **lokalnog** ili **globalnog**. **Lokalno** uključuje obavljanje zadatka kojim se trenutno bavimo, a **globalno** opisuje kako se trenutno situacija uklapa u širu sliku.

Orijentacije su: **pragmatične** i **idealne**. **Pragmatična orijentacija** je znati koliko je izvediva ideja uz zanemarivanje idealne kvalitete. **Idealna orijentacija** traži idealnu kvalitetu ideje ili cilja bez obzira na praktičnost (npr. davanje negativnog odgovora zaposleniku privatno, a ne javno). (Wagner & Sternberg, 1987)

Neke kompanije koriste metode „**ljudi-ljudima**“ da bi **personalizirali** iskustveno znanje, i potakli i nagradili pojedinačno vlasništvo znanja i sam proces. Iskustveno znanje je personalizirano kad se specifična ekspertiza koristi za davanje kreativnih, analitički strogih savjeta za rješavanje strateških problema na visokom nivou. To personalizirano iskustveno znanje se uklapa u kulturu kompanije, potrebe kupca i u standardne poznate metode.

Prije spomenute kompanije izgrađuju širom svijeta mreže ljudi, koji su uspješno riješili slične probleme, omogućujući im na taj način da rade zajedno i kreiraju idealna rješenja za probleme. S obzirom na dobru povezanost tih mreža, moguće je dijeliti iskustveno znanje oči u oči, preko telefona, e-mail-a ili video-konferencija (Hansen & ostali, 1999).

IMPLICITNO ZNANJE



Istraživanje iskustvenog znanja je motivirano time da je veliki dio onoga što ljudi čini supješnima u njihovom djelovanju zapravo **IMPLICITNO ZNANJE**.

Implicitno znanje je teško definirati u znanstvenom smislu, ali sva proučavanja implicitnog znanja se dovode u vezu s antropologijom.

IMPLIKACIJA

- neizbjegljiva posljedica slijeda događaja
- ono što je sadržano i što se podrazumjeva u čemu

Rezultat proučavanja implicitnog znanja je pojava raznih faktora koji su relevantni u raspravi o upravljanju znanjem:

- **sociološki, kulturološki, komunikološki, strukturalni**
- isto kao i **tehnološki** (tehnološka podrška), **etički** (i moralni), **ekonomski, dogovorni u društvenom smislu**

Organizacijske promjene su važne u dijeljenju znanja, ali zajedno s njima dolaze implikacije s kulturološkim ili sociološkim aspektima.

ISKUSTVENO I EKSPLICITNO ZNANJE ZAJEDNO

Ljudi posjeduju tipove eksplisitnog i iskustvenog znanja koji se malo razlikuju, i primjenjuju svoje znanje na jedinstven način. Pojedinci koriste različite perspektive da bi razmišljali o problemima i dolazili do rješenja. Oni dijele znanje i grupiraju fizičku i intelektualnu imovinu na nove i kreativne načine (Ashkenas & ostali, 1998).

Korištenje eksplisitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu

ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE - akademsko znanje ili „znati što“, koje je opisano formalnim jezikom, printani ili formalni medij, obično bazirano na etabliranim radnim procesima, koristi pristup „od ljudi do dokumenta“	ISKUSTVENO ZNANJE - praktično, akcijski orijentirano znanje ili „znati kako“ baziramo na praksi, stečeno osobnim iskustvom, rijetko otvoreno predstavljeno, često podsjeća na intuiciju
Radni proces	organizirani zadaci, rutine, orkestrirani, pretpostavlja se predvidljivo okruženje, ponovno se koristi kodirano znanje, stvaraju se objekti znanja - ideje	spontano, improvizirano, poput web-a, reagira na promjene, nepredvidljivo okruženje, pojedinačne ekspertize, stvaranje znanja
Učiti	na poslu, pokušaji i pogreške usmjereni na sebe u području najveće ekspertize, doseći radne ciljeve postavljene od organizacije	supervizor ili vođa tima olakšava ili pojačava otvorenost i povjerenje da bi se povećalo dijeljenje znanja i poslovna prosudba
Podučavati	trener uz dizajnirani nastavni program, korištenje formata koje je odabrala organizacija, bazirano na ciljevima i potrebama organizacije, može biti riješeno s vanjskim suradnicima	1 na 1, mentor, staž, voditelj, trening na samom poslu, naukovanje, bazirano na kompetenciji, „brainstorm“, ljudi ljudima
Tip razmišljanja	logičko, bazirano na činjenicama, koristi dokazane metode, primarno konvergentno razmišljanje	kreativno, fleksibilno, vodi divergentnom razmišljanju, razvija uvide i spoznaje
Dijeljenje znanja	ekstrahirira znanje od osobe, kodirano, spremljeno i ponovno korišteno od kupca po potrebi, e-mail, elektronske rasprave, forumi	altruističko dijeljenje, umrežavanje, oči u oči kontakt, video-konferencije, razgovor (chat), pričanje priča, personalizirano znanje
Motivacija	često bazirana na potrebi dostizanja specifičnih ciljeva	inspirirano kroz vodstvo, vizija i česti osobni kontakti sa zaposlenicima
Nagrada	vezana s poslovnim ciljevima, kompetitivno unutar radnog mjeseta, natjecanje za malu nagradu, dijeljenje informacija ne mora biti nagrađeno	nagraditi vlastite ili nenovčane motivatore i nagrada za direktno dijeljenje informacija, prepoznati kreativnost i inovacije
Odnosi	mogu ići gore-dolje od supervizora do podređenih, od lidera tima do članova tima	otvoreni, prijateljski, nestrukturirani, bazirani na otvorenom, spontanom dijeljenju znanja
Tehnologija	povezana sa zanimanjem, bazirana na raspoloživosti i troškovima, teško da se investira u IT da bi se proizvela profesionalna biblioteka s hijerarhijom baze podataka, koja koristi postojeće znanje	alat za selekciju personaliziranih informacija, olakšava konverzacije, razmjena iskustvenog znanja, usmjereno investiranje u okviru IT, omogućavanje ljudima da se nađu
Evaluacija	bazirana na opipljivim radnim postignućima, ne nužno na kreativnosti ili dijeljenju znanja	bazirana na demonstracijama rada, u hodu, spontana evaluacija



Knowledge Transfer, Exchange & Sharing People to People

Expert Mission (Assist Visit) on Knowledge Management for Nuclear Power Organization

17 – 21 May 2010

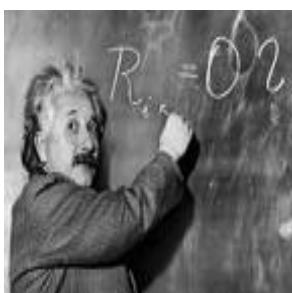
By Ed Boyles

jboyles@comcast.net

Why a focus on people to people



*Our focus:
Practical ways
to transfer,
exchange and
share
knowledge
among people*



***Because people are the
repositories of
Knowledge***



People to People Transfer

Which knowledge is worth sharing?

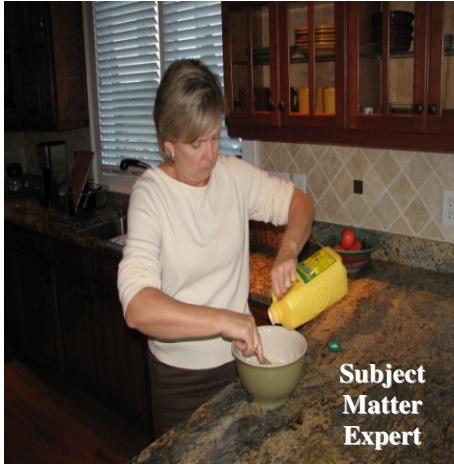
Experience is a valuable asset - It enables you to recognize a mistake when you make it again.

- It is a question of.... **What? So What? Now What?**
What....is the specific knowledge?
So what....are the consequences of loss?
Now what....do we do about it?
- Knowledge that is important to the organization (critical knowledge) is covered in “Risk Management of Knowledge Loss” presentation

Mentoring and Coaching Considerations

- Person to person is the most effective way to transfer knowledge (especially tacit) to a newcomer
- Select the mentor/coach carefully – not all experts are good at this (mentor training is helpful)
- Use more than one technical expert where appropriate
- Make sure the mentor and learner are a good match
- Allow adequate time (strategic workforce planning is important)
- Monitor progress
- Don’t underestimate the newcomers – Knowledge sharing may go both ways

Mentoring and Coaching



Subject
Matter
Expert

Tacit Knowledge needed

Cornbread is a southern (US) delicacy: Our effort to ensure that the knowledge of how to prepare is captured and transferred.

9

Explicit vs. Tacit Example

Southern Country Cornbread

1 egg, beaten
1 1/3 cups buttermilk
1/4 cup vegetable oil
1 3/4 - 2 cups self-rising cornmeal mix

Add buttermilk and oil to egg. Mix well. Stir in cornmeal mix gently. Pour in heated and oiled skillet. Bake in 450 degree oven for 20-25 min. or until browned on top.

Southern Country Cornbread

1 egg, beaten
1 1/3 cups buttermilk
1/4 cup vegetable oil
1 3/4 - 2 cups self-rising cornmeal mix

Preheat oven to 450 degrees. Generously oil well seasoned (oil will completely cover bottom and sides of pans and have a little stain on the bottom of cast iron skillet, muffin pans or corn stick pans and place oiled pans in the oven until hot). Oil will smoke at least 15 minutes. (You must use cast iron cookware to get crisp edges of cornbread.) Well seasoned means that the pan, if new, has been heated with oil until it no longer will stick to food. If the pan has been used, it will have been carefully cleaned after each use and dried immediately with heat to keep it from rusting.) Leave pans in oven until the cornbread batter is ready to pour into them.

Mix beaten egg, buttermilk and egg with a wire whisk or fork. Add cornmeal mix (must use self rising). The best brand is Martha White.) gently until the batter is the consistency of light pancake batter. Adding too much corn meal mix will make a dry cornbread and not enough will leave a sticky inside. The perfect cornbread is somewhat moist on the inside without being sticky and has a crisp medium brown outside. The most important step in making cornbread is having the raw mixture the correct consistency.

Take the very hot pans out of the oven. There should be a little (just enough to cover the bottom but not more) hot oil in the bottom of the pan(s). Pour the cornbread into the hot pans immediately and immediately put them back in the oven to cook.

Cook 20-25 minutes or until the top of cornbread is medium lightly browned. Transfer hot, cooked cornbread to a plate and serve (with butter if you prefer) immediately.

After the meal, remember to properly clean and care for your cast iron skillet or pans. Gently wash in hot water with just a little liquid dish detergent. Rinse and place in hot oven to dry completely.

Cast iron cookware has been made at Lodge Manufacturing in South Pittsburg, Tennessee (which is 30 minutes from Chattanooga) for over 100 years.
<http://www.castironcookware.com/>

Recipe Tacit Knowledge

Mentoring and Coaching Explicit vs. Tacit Knowledge



**Mix ingredients based on recipe.
(explicit knowledge)**



**Prepare tools:
Add oil & heat iron skillet to proper temperature?
What is proper temperature?
Check for color and consistency of oil???
(tacit knowledge)**

9

9

Mentoring and Coaching Explicit vs. Tacit Knowledge



Add the mixture to the iron skillet.
Leave on until mix reaches proper consistency?
(more tacit knowledge)

Place in oven at 450 Degrees F until the cornbread reaches a medium brown color.
Remove from oven and place on plate.

10

Mentoring and Coaching Positive Results



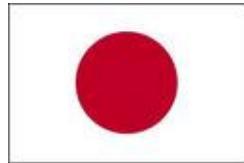
The recipe provided the written instruction but to achieve the same results one to one coaching and mentoring is needed.
One to one is the most effective way to transfer tacit knowledge – but can all tacit knowledge be captured and transferred?

10

10



SECI MODEL



Ikuejiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (1995)

Modeliranje upravljanja znanjem je veliki problem za one koji su zaduženi za sakupljanje informacija, dokumenata, profesionalnih iskustava i onih prije spomenutih „znati kako“ na korporativnom nivou.

Nonaka i Takeuchi su predložili **model procesa kreiranja znanja** da bi se shvatila dinamička priroda tog kreiranja znanja i da bi se upravljalo takvim procesom efikasno.

Preko tog modela se trebalo jednostavno i lako shvatiti što se sve sa znanjem može raditi, transformirajući iskustveno znanje u forme koje su više eksplisitne.

Ovo je jedan od najpoznatijih modela koji postoje i možda najjednostavniji i najjasniji jer osigurava koristan uvid u procese transfera znanja i u strategije.

Na pojednostavljenoj slici (IJKNM) možemo vidjeti kako se znanje može transformirati i prenositi između pojedinaca (iskustveno → iskustveno),

između pojedinaca i kodiranih formi (iskustveno → eksplisitno)

i u obrnutom smjeru, kroz procese poznate kao:

socijalizacija (S),

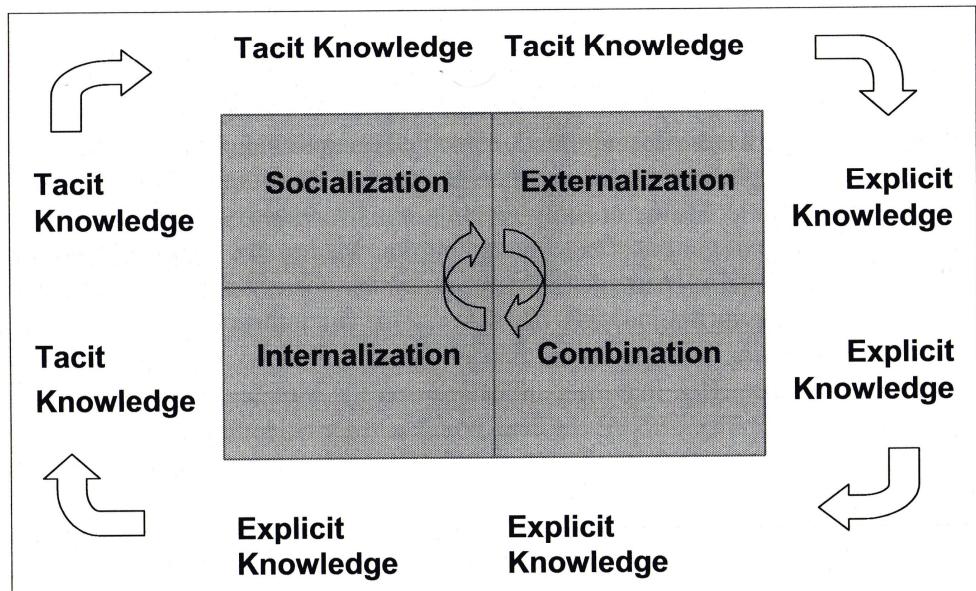
eksternalizacija (E),

kombinacija (C) i

internalizacija (I)

→ SECI

Figure 2 Knowledge transfer process strategies

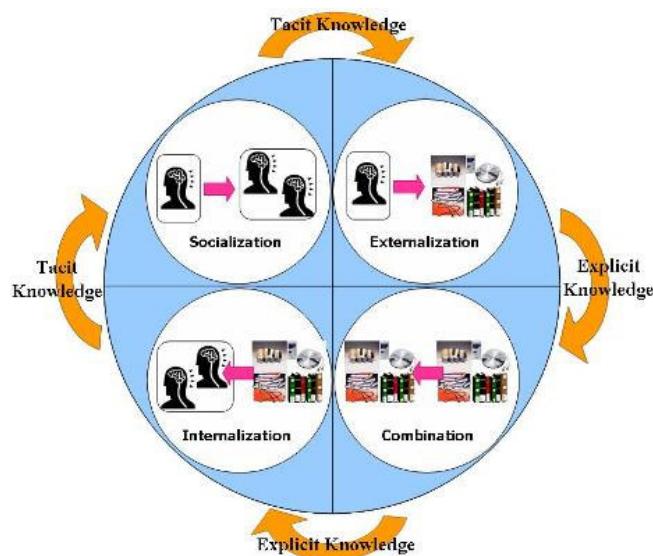


Source: Nonaka and Takeuchi (1995)

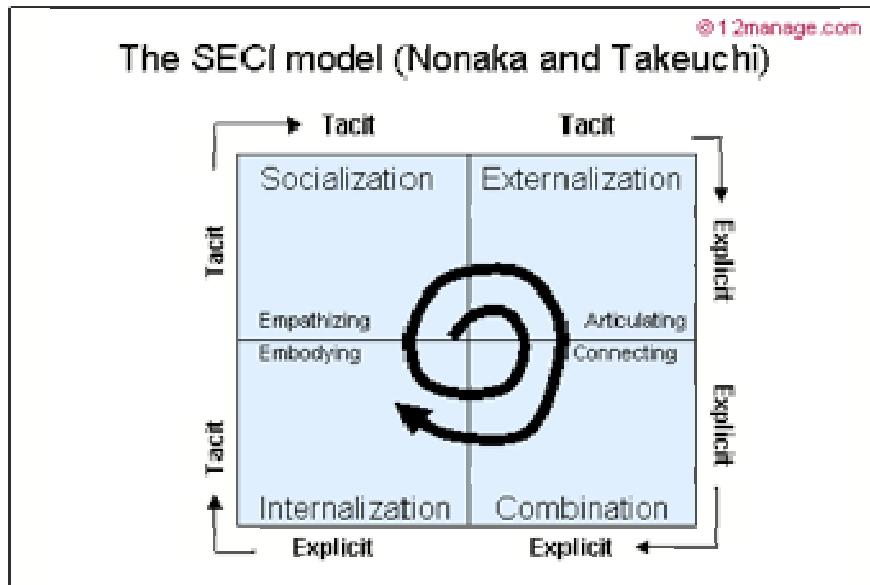
Slika 1: SECI model

Mnogo drugih autora je predstavilo slične koncepte, i ti modeli nam pomažu u razvoju razumijevanja korporacija i njihovih poslovnih procesa u smislu procesa znanja i procesnih zahtjeva.

Nonaka & Takeuchi model fokusira se na **spirale znanja** da bi objasnio transformaciju iskustvenog znanja u eksplisitno znanje i onda ponovno natrag kao baza za pojedinačne, grupne i organizacijske inovacije i učenje.



Slika 2: SECI model



Slika 3: Spirala znanja – SECI model

Spirala znanja uključena u modelu predstavlja **interakciju eksplisitnog i iskustvenog znanja** u jednom kontinuiranom procesu.

Taj proces vodi **stvaranju novog znanja**.

Središnja ideja ovog modela je da se znanje, koje imaju pojedinci, dijeli s drugim pojedincima i na taj način vodi novom znanju.

Spirala znanja ili količina znanja, da tako kažemo, raste cijelo vrijeme što više krugova u modelu radimo.

PRVI KORAK: SOCIJALIZACIJA (iskustveno → iskustveno)

Mnogo znanja, možda 80%, leži u ljudskim mozgovima.

Cilj ljudi koji se bave znanjem je naći način da se skupi to iskustveno znanje.

Socijalizacija se sastoji od **dijeljenja znanja kroz socijalne interakcije** (međudjelovanja).

Ljudi imaju ono „znati kako“, tajne, osobne vještine... koje se nikad neće dijeliti ako nitko ne bude radio na tome.

To znači da je veoma važno pokušati skupiti to znanje kroz socijalizaciju, a ona bi bila korištenje „lice u lice“ („oči u oči“) komunikacija, ili još bolje, dijeljenje iskustva direktno na poslu kroz 2 uloge: **mentor (tutor)** i **učenik (pripravnik)**.

Znači, mora doći do međusobnog razumijevanja kroz dijeljenje mentalnih modela.

Uvijek postoji mali **rizik** da će ono „znati kako“, koje posjeduje kompanija, otići istodobno s umirovljenjem zaposlenika.

Socijalizacija je vrlo efikasan način kreiranja znanja, možda jedan od najjednostavnijih, ali vrlo limitiran.

Također je vrlo teško distribuirati svo znanje koristeći samo ovaj mod.

DRUGI KORAK: EKSTERNALIZACIJA (iskustveno → eksplisitno)

Proces **eksternalizacije** (iskustveno → eksplisitno) daje vidljivu formu iskustvenom znanju i konvertira ga u eksplisitno znanje.

Može biti definiran kao „**proces stvaranja (kreiranja) bitnog znanja** u kojem iskustveno znanje postane eksplisitno, poprimajući oblike metafora, analogija, koncepata, hipoteza ili modelaa“ (N&T, 1995).

U tom modu pojedinci su u stanju **artikulirati znanje i „znati kako“**, i u nekim slučajevima „znati zašto“ i „brinuti zašto“.

Obično su potrebni **posrednici** za izvršenje ovog procesa.

Npr. možemo uzeti novinara kao tipičnu osobu sposobnu intervjuirati pojedince pune znanja da bi se ekstrahiralo, modeliralo i sintetiziralo to znanje na različite načine (format, duljina...) i na taj način povećao njihov djelokrug (šira javnost može shvatiti i onda primjeniti taj sadržaj).

Eksternalizirano i teorijsko znanje je osnova za stvaranje novog znanja.

TREĆI KORAK: KOMBINACIJA (eksplisitno → eksplisitno)

Kombinacija je proces rekombiniranja diskretnih dijelova eksplisitnog znanja u novu formu eksplisitnog znanja.

U ovom koraku se ne stvara novo znanje.

Prije bismo mogli reći da se poboljšava ono što smo skupili do tada, da se radi **sinteza** ili neko **pregledno izvjeće, kratka analiza** ili neka **nova baza podataka**.

Sadržaj je u osnovi organiziran logički da bi postao smisleniji – kažemo da je **konsolidiran** (ujedinjen).

Kad kažemo kombinacija, onda mislimo na kombinaciju znanja u eksplisitnom obliku sa znanjem koje je spremljeno još prije.

Na kraju ove faze znanje je izanalizirano i organizirano.

ČETVRTI KORAK: INTERNALIZACIJA (eksplicitno → iskustveno)

Zadnji proces u konverziji – **internalizacija** – se javlja kroz **difuziju i ugrađivanje** novopristiglog i konsolidiranog znanja.

Na neki način je internalizacija jako povezana s „**učenjem dok radimo**“.

Internalizacija **konvertira ili integrira dijeljena I / ILI pojedinačna iskustva i znanja** u individualne mentalne modele.

Jednom internalizirano, novo znanje tada koriste zaposlenici koji ga šire, povećavaju i stavljuju u nove okvire unutar vlastitog postojećeg iskustvenog znanja.

Navike su promijenjene.

Internalizacija znači razumijevanje eksplisitnog znanja.

To se dešava kad se **eksplicitno znanje transformira u iskustveno** i postaje dio pojedinačne osnovne informacije.

Ciklus se nastavlja u spirali znanja i dolazimo opet do socijalizacije kad pojedinci dijele svoje iskustveno znanje.

To je način na koji količina znanja može rasti i prethodne koncepcije se mogu promijeniti.

Stvaranje znanja je kontinuirani proces sastavljen od **dinamičkih interakcija** između iskustvenog i eksplisitnog znanja.

4 moda konverzije znanja interagiraju u spirali stvaranja znanja.

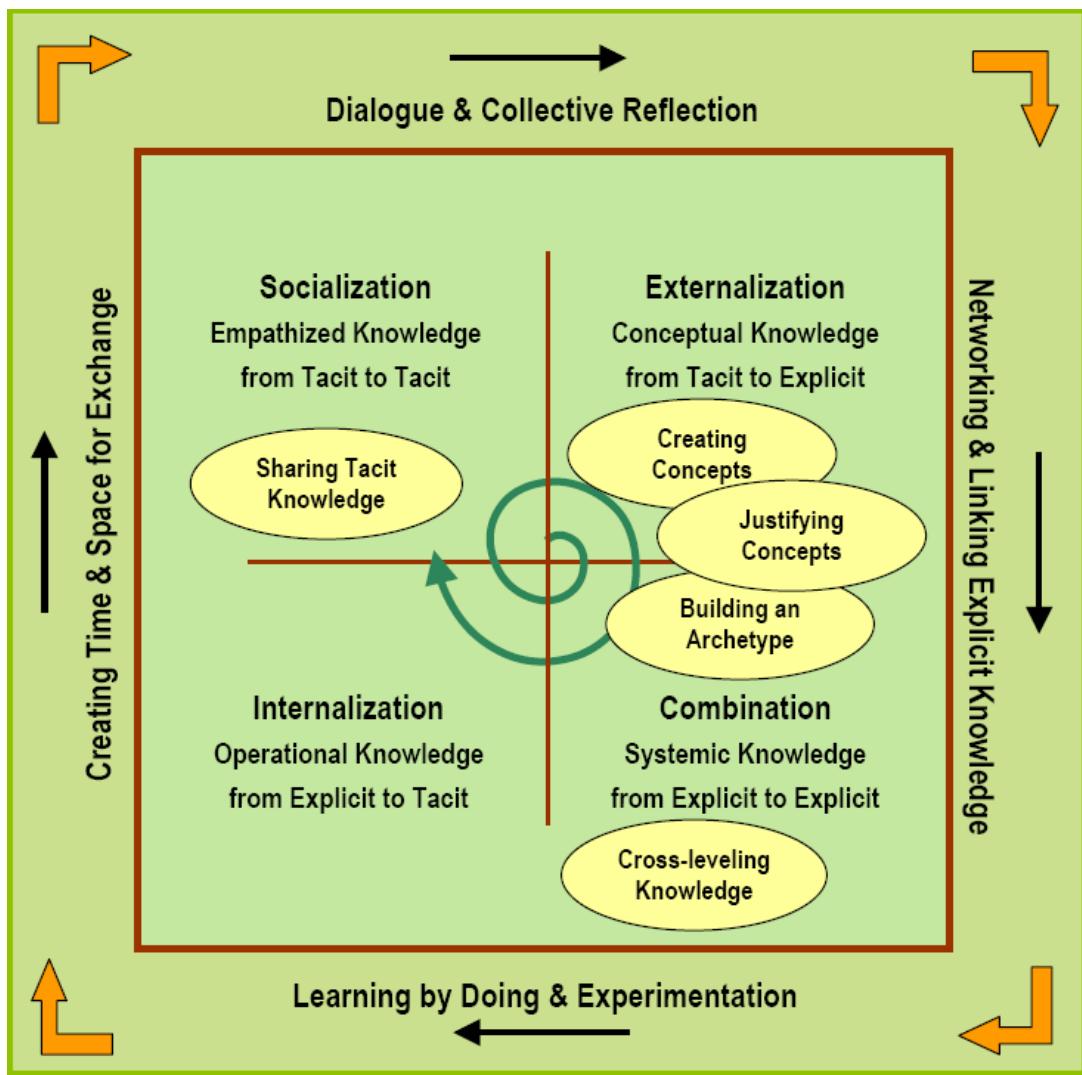
Spirala postaje sve veća na skali kako prolazi kroz organizacijske nivoje, i može potaknuti (trigerirati) **nove spirale stvaranja znanja**.

PREDNOSTI SECI MODELA:

- cijeni dinamičku prirodu znanja i stvaranja znanja
- osigurava okvir za upravljanje relevantnim procesima

NEDOSTACI SECI MODELA:

- zasniva se na proučavanju japanskih organizacija, koje se prvenstveno oslanjaju na iskustveno znanje – zaposlenici su često u kompaniji cijeli svoj radni (i životni ☺) vijek
- linearost koncepta: Može li spirala preskočiti neke korake??? Može li ići suprotno smjeru kazaljke na satu (u suprotnom smjeru)???



Slika 4: SECI

ČEMU CIJELA OVA PRIČA?

Krajnji efekt procesa s visokokvalitetnim znanjem je **organizacijsko učenje**, na **pojedinačnom i kolektivnom nivou, u iskustvenoj i eksplicitnoj domeni**.

Podaci su asimilirani u informacije, informacije u znanje, i ultimativno, znanje u mudrost.

Proces djeluje i **u suprotnom smjeru**:

- mudrost vodi primjeni znanja
- znanje pomaže u interpretaciji i filtriranju informacija, i davanju smisla informacijama,
- slično tome informacija pomaže u asimilaciji sirovih podataka i stavljanju istih u neki kontekst.

Stoga organizacije grade i održavaju bazu organizacijskog znanja na prije spomenuti način i tako osiguravaju **vlastiti kapacitet za efikasno donošenje odluka i efikasno djelovanje**.

Ova **baza znanja** se može promatrati kao **suma**:

- **totalnog iskustvenog znanja** (vještine, iskustvena baza i ekspertize koje doprinose kompetencijama radne snage u organizaciji) i
- **eksplicitnog znanja** koje je spremljeno i predstavljeno u artefaktima i arhivama (poput baza podataka, informacijskih sustava, dokumenata, procedura, priručnika, uputa, zapisa itd.)

Karakteristike znanja i baze organizacijskog znanja su takve da mogu biti ugrožene na više načina i s više strana.

Npr.

- kontekst znanja se može mijenjati zbog problema u vanjskom okruženju,
- ili zbog napretka u tehnologiji,
- kritično iskustveno znanje može biti izgubljeno zbog umirovljenja ili reorganizacije,
- ili znanje može biti izgubljeno jednostavno zbog nekorištenja.

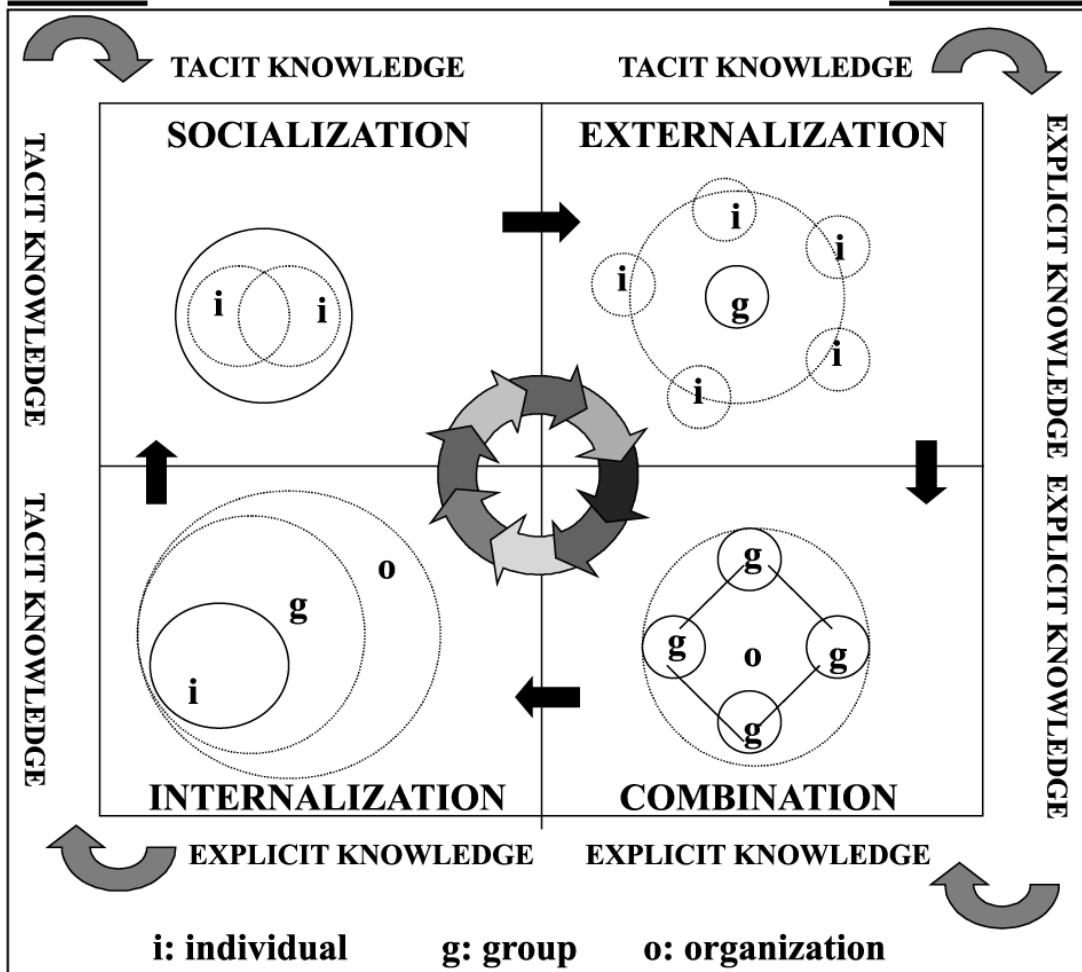
Stoga je **proces kontinuiranog učenja** potreban da bi se održala baza organizacijskog znanja i to je fundamentalni cilj upravljanja znanjem.

**BAZA ORGANIZACIJSKOG ZNANJA
= KAPACITET ZA EFIKASNO
DJELOVANJE**

→ **KONTINUIRANI PROCES
ORGANIZACIJSKOG
UČENJA**

HIGH

VERY POOR



FAIR

POOR



STVARANJEZNANJA

Najkraća udaljenost između 2 točke je ravna linija.

Bila je vrlo primamljiva ideja početi priču o stvaranju primjenjivog znanja s izvornim algebarskim izrazom.

Zašto?

Zato što se počinje s jednostavno definiranim zahtjevom ili ciljem, i onda se vjeruje da se taj zahtjev brzo i lako može ispuniti.

Ali... postoje 3 glavne stvari koje pogrešno shvatimo:

1. Pitanje i odgovor se lako definiraju.

Cilj i konačni produkt nisu fiksni i ne mogu se tretirati kao takvi. Ako mislimo da je odgovor u tijeku, najčešće shvatimo da smo pitali krivo pitanje.

2. Pretraživanje informacija će odoljeti dodirnim, višestrukim ili minornim inputima.

Svaka minorna činjenica, svaki podatak, svako neformalno mišljenje će preinačiti ili promijeniti smjer pretraživanja. Rijetko se desi da i najmanja informacija nema utjecaja na našu bazu znanja.

3. Težnja za znanjem je jednostavan i jasan proces.

To je možda najštetnija kriva prepostavka. Teško je stalno preispitivati svaki aspekt u procesu razvoja znanja.

Dakle, kako izbjegići sve ovo?

Kako naći i zadržati prednost u odnosu na konkurenciju?

Kako upravljati sa svojim znanjem kao imovinom da bismo na najuspješniji način vodili svoj posao?

BIRATI SVOJE PARAMETRE PAŽLJIVO

„Ako ne znaš kamo ideš, svaki put će te odvesti tamo.“ (Mao Tse Tung)

Ovo je očito: ako tražimo informacije, naravno da ćemo biti pažljivi u svom odabiru parametara. No na trenutak razmotrimo nešto drugo. Ne možemo znati što predstavlja naš cilj kad je stvaranje znanja u pitanju. Ova serija fleksibilnosti zahtijeva „meku“ strategiju. Tražimo znanje koje trenutno ne posjedujemo. Prirodno je pretpostaviti da taktički parametri moraju biti fluidni.

Ključno je fokusirati se na naš ultimativni cilj kod stvaranja znanja da bismo dobili onu željenu **prednost u znanju**.

PREDNOST U ZNANJU

Najznačajnija prednost leži u načinu kako skupljamo, organiziramo, evaluiramo, distribuiramo i radimo s akumuliranim podacima, mišljenjima, informacijama i istraživanjima. Naša metoda će značiti pravljenje razlike između dobro utemeljenih čvrstih odluka baziranih na ispravnoj mješavini podataka i mišljenja, i slabih izbora koji će korodirati kako god poslovni planovi, koje smo već razvili, zvuče.

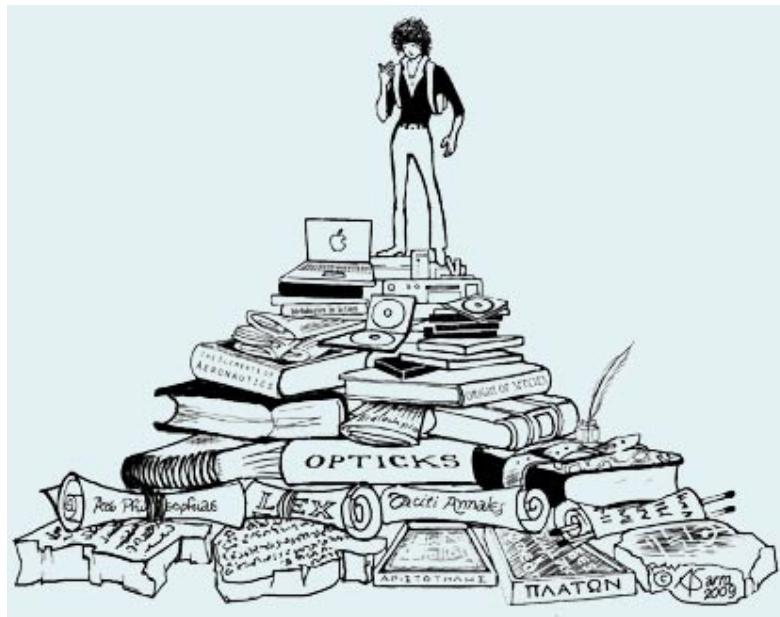
Ukratko, to je razlika između **uspjeha** i **neuspjeha**.

PROCES STVARANJA KORISNOG ZNANJA U 10 KORAKA

To je proces transformiranja informacija, podataka, istraživanja i mišljenja u korisno, primjenjivo znanje:

1. Pronalaženje (Find)
2. Uzimanje (Get)
3. Evaluiranje (Evaluate)
4. Sastavljanje (Compile)
5. Razumijevanje (Understand)
6. Analiziranje (Analyze)
7. Sintetiziranje (Synthesize)
8. Distribucija (Disseminate)
9. Djelovanje (Act)
10. Održavanje/kombiniranje (Maintain/Combine)

Naša baza znanja je jaka koliko su jaki inputi koje je podržavaju. Stoga je imperativ da naše pretraživanje bude što je više moguće opsežno, pa se zato moraju koristiti odgovarajući alati za pretraživanje podataka.



1. Pronalaženje

Stvaranje znanja počinje s pronalaženjem željenih informacija.

Izvori informacija postoje na mnogim nivoima uključujući:

- a) **interne (unutrašnje) izvore:** ERP (Enterprise Resource Planning) sustavi; interni kontakti; grupe ravnopravnih sudionika; poslovni vlasnik, senior manager ili šef; asistenti, tajnici, bliski prijatelji i suradnici prethodnih grupa; klijenti; formalne ankete klijenata; ankete zaposlenika; baze podataka s najboljim praksama; prodavači; izvođači; TEC (The Executive Committee) – izvršni odbor, i druge suradničke grupe
- b) **osnovni podaci:** mailing liste; istraživanje osnovnih podataka; povjerljivi finansijski podaci (finansijska izvješća); isječci članaka; ekonomski podaci
- c) **obavještavanje:** industrijska izvješća; dijelovi analiza; analize problema
- d) **istraživanje:** industrijska istraživanja; akademska istraživanja; „white paper“ – izvješće ili vodič orijentiran jednoj problematici; savjetnici i savjetovanja; izvorno istraživanje i razvoj (R&D)
- e) **tehnički:** „white paper“, savjetovanja; informacije i programi trgovачkih društava
- f) **mišljenja:** ekspertne konzultacije; industrijski specijalisti; mišljenja; komentari iskusnih savjetnika

Gdje se mogu naći najbolje informacije?

Bilo tko, tko je pretraživao internet, zna da je na stotine, ako ne i na tisuće izvora za samo jednu informaciju. To je jedna od najtežih komponenti u stvaranju znanja: Odakle bi informacije trebale dolaziti?

Primjeri vanjskih izvora informacija:

- **Web stranice uz Internet plaćanje** – u početku bile besplatne; najuspješnije firme imaju ogromnu ponudu; npr. www.onesource.com, www.dowjones.com...
- **Internet stranice s besplatnim sadržajima** – puno primjera za to, uključujući tražilice, portale, knjižnice i druge izvore informacija na Web-u; općenito korisne za nalaženje starih, jednostavnih, uobičajenih informacija
- **Glavne istraživačke firme** – te kompanije se koncentriraju na industrijska istraživanja i analize na visokom nivou koje su napravili dobro trenirani analitičari radeći na ustoličavanju i održavanju svoje reputacije vrhunskih stručnjaka cijelo radno vrijeme
- **Firme koje se bave informacijama i podacima** – te firme skupljaju lako dostupne podatke u obliku članaka, mailing lista, kratkih profila kompanija...; one obično nude korisne baze podataka, ali programi za preživanje informacija su obično ograničeni na ispunjavanje jednostavnih zahtjeva i potreba
- **Investicijske banke** – većina njihovih starijih informacija ili besplatne ili samo za njihove klijente; informacijama se prilazi iz finansijskog kuta, ali su njihovi industrijski analitičari vrlo respektirani
- **Konzultantske firme** – velike konzultantske firme su razvile snažnu bazu intelektualnog vlasništva
- **Istraživački instituti** – te organizacije postoje čisto za istraživanje i razvoj, i razvijanje novih tehnologija i aplikacija
- **Nezavisni analitičari i istraživači** – veliki broj pojedinaca i organizacija doprinose industrijskoj informacijskoj bazi; npr. trgovачka društva i organizacije, slobodnjaci, nezavisni konzultanti...
- **Sveučilišta s vrhunskim istraživanjima** – posvećeni samo istraživanjima; može i ne mora biti komercijalna primjena u njihovom nevlasničkom intelektualnom kapitalu; npr. Harvard, Yale, Stanford, MIT...
- **Velike korporacije** – povremeno vrlo velike organizacije će dijeliti informacije ako dugoročno imaju koristi od toga

„Provjera duševnog zdravlja“

Koliko često informacija izgleda kriva? U smislu provjere informacija, čak se ni odvjetnici ili inženjeri ne uspoređuju s revizorima. Jednom kad su skupljene sve informacije, ide se na „provjera duševnog zdravlja“.

Mnogo puta ćemo pretraživati informacije samo da bismo našli:

- zastarjele informacije
- netočne podatke
- ispunili zahtjev za informacijom koji se značajno razlikuje od onog što smo početno imali na umu

A mišljenja? Svaka osoba ima vlastiti pogled obojen iskustvom i očekivanjima. Ne možemo si priuštiti prihvatanje većine mišljenja kao da je to pravilo u zakonu. Potrebno je uzeti bar jedno drugačije mišljenje, „osluhnuti“ ga da bismo evaluirali bilo koju novu informaciju. Mišljenja su dvosjekli mač. Mišljenja su mnogo manje točna od empirijskih podataka, ali služe da se oplemeni kakvo god znanje smo razvili.

2. Uzimanje

Neki smatraju da se ovaj korak može preskočiti jer nakon svega, koliko teško je uzeti pravu informaciju?! Iskreno, teže nego što mislimo. UVIJEK ispitujmo izvor, posebice s prilagođenim tražilicama informacija. Ako uzimamo informaciju iz izvora, moramo biti sigurni da dolazi do nas netaknuta. Ne želimo da nam compiler ponudi informaciju s drugom perspektivom, bazinu na njegovoj interpretaciji naših očekivanja ili njegovim osobnim osjećajima. Bilo kakvo iskrivljenje, ma kako minorno bilo, će utjecati na kvalitetu informacije.

Tipovi kontakata uključuju:

- **formalne** (prezentacije, preglede) – teško je krivo interpretirati cijelo istraživačko izvješće, ali prezaposleni u izvršnom dijelu mogu tražiti skraćivanje izvješća čime se gubi pogled na problem kao cjelinu
- **neformalne** (razgovori, sastanci, web tražilice) – neformalni poaci su općenito atraktivniji od formalnih jer mogu biti svježiji, točniji, napredniji i kompleksniji; no isto tako su mnogo nestabilniji i manja je vjerojatnost da će proći pregled

Stoga je imperativ preispitivati izvore, provjeravajući bilo koji problem koji se može javiti ili bilo što je predobro da bi bilo istinito. Uzeti sve informacije, ne samo selektirati informacije.

3. Evaluiranje

Svaka informacija mora biti evaluirana:

- **Kvaliteta**

Dolazi li iz dobrog izvora, izvrsnog izvora ili neodređenog izvora? Vjerujemo li izvoru?

- **Kvantiteta**

Stephen King je rekao da bi pisac trebao pokazati svoj rad desetorici ljudi. Ako jedan od njih ima drugačiju perspektivu onog što ne radi, tada je rad vjerojatno O.K. Ako je svih 10 ukazalo na istu slabost, tada slabost postoji. Pravilo je da ako čujemo 3 različita čovjeka s istim mišljenjem, to mišljenje je vrijedno preispitivanja. Najčešće se može zanemariti jednu pojedinačnu perspektivu osim ako stvarno poštujemo tog pojedinca.

- **Kontekst**

Perspektiva je cijela u upravljanju znanjem.

- **Starost**

Je li informacija svježa i updateirana? Informacija ima notorno kratki život i može se promijeniti u sekundi.

Evaluirati bilo koju informaciju vrlo pažljivo. Kako su stari govorili: „**Ne vjeruj polovici onog što vidiš i svemu što čuješ.**“

4. Kompajliranje/sastavljanje



To radimo ne samo zbog točnosti već i zbog interpretacije. Određeni podaci, istraživanja, mišljenja i informacije moraju biti prepisani korektno. Što je još važnije, interpretacija mora biti zaključena na odgovarajući način iz prezentacije. Informacija može doći u različitim nijansama (nije sve crno-bijelo). Ovo nije šala – **točnost je kritična**. Greške i iskrivljenja mogu potkopati ili čak potpuno obezvrijediti naše zaključke.

5. Razumijevanje



Informacija ne dolazi s određenim smjerom već ima različita značenja za različite ljude.

Jedan snalažljiv uredski političar je imao filozofiju da uvijek postoji dovoljno nijansi sive da bi se sve moglo interpretirati, ili shvatiti iz različitih perspektiva, i da svaka jaka činjenica ima svoju slabu stranu. Taj pristup je najviše pomagao pri prezentacijama pred publikom s tipičnim mišljenjem. Sve je to došlo na vidjelo kad je njegova grupa izgubila nekoliko visokoprofilnih klijenata u relativno kratkom vremenskom razdoblju. U isto vrijeme je kompanija bila u fazi analiza i evaluacija postojeće baze klijenata. On je bio u stanju uvjeriti ostale da bi većina bivših klijenata bila i tako izgubljena prvenstveno zbog strogih i rigoroznih procjena rizika.

Gledajmo **nijanse značenja** u svom znanju. Što nam akumulirano znanje govori? Što govori drugima? Što je važno? A što ne?

6. Analiziranje

Da bismo otišli korak ispred razumijevanja, informacije se moraju evaluirati u svjetlu drugih faktora:

- opće znanje
- industrijski standardi
- odnosi
- tendencije prihvaćanja ili izbjegavanja promjena

Mijenja li pojedinačna informacija našu trenutnu bazu znanja? Ako da, u kojoj mjeri? Da li potpuno mijenja naše mišljenje? Ključno u analizi je biti **bez predrasuda** (open-minded). Teško je za zatvoreni um prihvati nove koncepte, nove kutove gledanja, informacije koje se nisu prethodno razmatrale i nove dodirne točke. Evaluacija traži malo **mozganja**.



To je kad većina ljudi može izvući neke koristi iz mišljenja i gledišta žarišne grupe od 1-6 vrlo inteligentnih ljudi. Ovdje genijalnost male grupe može privlačiti sve svoje kolektivne analitičke sposobnosti na jedno mjesto.

7. Sintetiziranje

Informacije moraju biti **konsolidirane** (ujedinjene). Prodavač možda mora reducirati 100 stranica informacija na 1 stranicu natuknica. Koji su glavni dijelovi? **Sinteza je kritična situacija** što se tiče preciznosti jer je važno koliko toga se prepušta onom koji donosi odluku. To je ključno za sve od bazne analize do opsežnog pregleda naše industrije.

8. Distribucija

Informacija treba doći do pravih ljudi. To je veliki problem u biznisu, možda najproblematičniji od svih koraka. Cijela knjiga bi se mogla napisati o tom problemu, usmjerena prvenstveno na međuljudske odnose. Koliko god je teško dovesti korektnu informaciju u prave ruke, još je beskonačno puta teže prenijeti pravu informaciju unutar velike organizacije. Informacija, posebice prilagođena informacija može biti visoko vrednovana unutar kompanije, pa istodobno može biti: zaštićena, ona kojom se trguje, prigušena, skrivena, ukrašena...



Kapital znanja i interni opticaj osiguravaju glatku distribuciju bez problema unutar organizacije. To čak ne uključuje teškoće koje proizlaze iz borbe za moć, iz svada, animoziteta i drugih sukoba. Izvršitelji koji mogu efikasno distribuirati svoje znanje ključnim dioničarima, imaju ogromnu prednost pred onima koji se bore uopće poslati svoje poruke.

9. Djelovanje

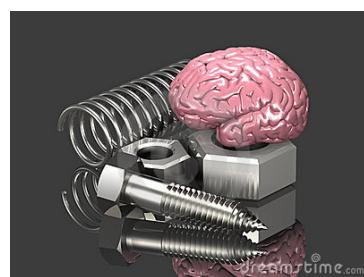
Puno, puno knjiga je napisano o važnosti donošenja odluka, a još više njih o korištenju informacija, podataka i znanja u donošenju odluka. Što čini odluku dobro informiranom? To što smo slijedili sve prethodne korake, naravno.

10. Održavanje/kombiniranje



Informacija egzistira u vakuumu. Podaci mogu egzistirati u vakuumu kao i mišljenja. **Znanje** je **dinamičko**, čak i **promjenjivo**, i sa **slobodnim tokom**. Mijenja se na 2 načina:

- Samim prolaznjem vremena stari naša baza znanja. Naša baza znanja se treba održavati sa svježim, najrecentnijim mišljenjima, informacijama i podacima. Treba biti odraz trenutne stvarnosti nasuprot starih percepcija. Podaci brzo zastarjevaju. Uzmimo primjer mailing liste. Za mjesec dana 5-10% liste će biti zastarjelo, unutar sljedećih 6 mjeseci će to biti nekih 25%, a nakon godine dana manje od 50% zapisa će biti potpuno točno.
- Sa svakim novim podatkom, svakim novim mišljenjem... naše akumulirano znanje bi trebalo promijeniti smjer. To je posebice važno za rapidno mijenjanje konkurentnosti. Samo jedna informacija, ma kako beznačajno izgledala, može promijeniti situaciju u potpunosti , što znači da se sve to reflektira na upravljanje znanjem.



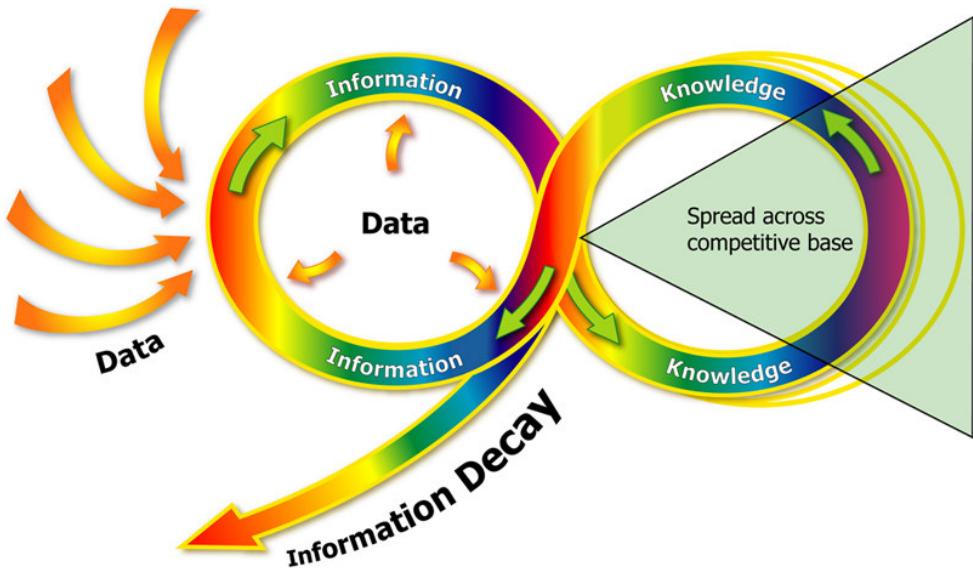
ZAKLJUČAK

Ovdje je bila ideja prepoznati 10 koraka u procesu upravljanja znanjem i shvatiti da su **svi oni kritični** kad je u pitanju uspjeh programa upravljanja znanjem.

Ni jedan korak se ne bi smio preskočiti ili tretirati kao manje važan.

Također je važno slijediti redoslijed, svaki korak odraditi korektno jer ako radimo polovično, time automatski smanjujemo vrijednost stvorenog znanja.





ŽIVOTNI CIKLUS ZNANJA

Naša kultura nam šalje različite poruke o dijeljenju znanja. U školi se studente uči da kriju svoje testove od drugih studenata i obično su upozorenici na to da mogu biti uhvaćeni u plagijatu nečijeg tuđeg rada. Kad ti isti studenti dođu na svoje radno mjesto, govore im da je zadržavanje znanja za sebe nepoželjno ponašanje (drugim riječima, pokažite svoje testove svojim kolegama). Mnogo organizacija podržava i potiče dijeljenje znanja nagradivanjem zaposlenika koji imaju puno znanja (oni znaju što ostali ne znaju) – stoga je poželjnije imati, a ne dijeliti znanje.

Gornja slika nam ilustrira kako se informacije raspadaju s vremenom (poput radioaktivnog raspada), i da ih je potrebno kontinuirano osvježavati da bi zadržale svoju vitalnost i vrijednost. Podaci, informacije i znanje su dijelovi životnog ciklusa znanja. Znanje i informacije se raspadaju kako postaju široko poznate i korištene, kako se nove ideje grade na njima i kako iskrasavaju novi načini razmišljanja.

Svi mi smo čuli izraz „**znanje je moć**“. I doista, u svojoj kulturi smo često nagrađeni za svoje ekspertize. Ali u novom svijetu znanja, čuvari znanja imaju ograničenu vrijednost za organizaciju. Zapravo, oni postaju primarne kulturne barijere za organizaciju koja uči i koja je spremna učiti.

Znanje jedna od onih rijetkih stvari koja se može davati, te istodobno i dalje posjedovati.

ŽIVOTNI CIKLUS ZNANJA



Ciklus znanja je sustavni pristup upravljanju različitim fazama razvoja znanja, uključujući stvaranje, suradnju, učenje, upravljanje talentima, upravljanje aktivnostima i upravljanje performansama (izvedbom).

Životni ciklus znanja – Pametna transformacija radnog mesta

Kako se konkurenčija povećava širom svijeta, tako je važno za organizaciju pozabaviti se nekim ključnim izazovima vezanim za pametno učenje i pametan rad.

Ključni izazovi

1. Informacijska preopterećenost i komunikacija vođena zastarjelim tehnologijama
2. Nedostatak kolektivne inteligencije potkopava kolektivni potencijal
3. Nemogućnost protoka ideja kroz sve nivoe blokira inovacije u svakodnevnom radu
4. Slab uvid u osobnu i kolektivnu kompetenciju
5. Nedostatak jednostavnog pristupa pravom znanju i talentima u skladu s poslovnim potrebama
6. Nedostatak odgovornosti u upravljanju znanjem ograničava intelektualni kapital

Rješenja

Pametni sustav upravljanja životnim ciklusom znanja je visoko međusobno povezano znanje, sadržaj, timska suradnja, talent, učenje i upravljanje životnim ciklusom znanja po zadacima.

Tih pametnih 6 koraka mogu pomoći u rješavanju gore spomenutih ključnih izazova da bi se kompletirala transformacija radnog mesta.

6 pametnih koraka

1. Organizirati

Okrenuti informacijsku preopterećenost u bazu znanja kojom je jednostavno upravljati i imati informacijski tok kroz pametne komunikacijske platforme i prakse.

2. Interagirati (međudjelovati)

Transformirati kolekciju neovisnih mišljenja u konvergiranu radnu snagu s visokim performansama. Omogućiti uvid u talente, povezati prave ljudе i interagirati da bi se olakšao tok znanja.

3. Misli

Dovesti kolektivnu kreativnost do životnog ciklusa inovacije u svakodnevnom radu kroz znanstveni pristup upravljanju kolektivnim idejama.

4. Učiti

Napraviti učenje brzim, predvidljivim, vidljivim, lakim za upravljanje, personaliziranim i potpuno relevantnim. Ovo kombinirano upravljanje životnim ciklusom učenja i životnim ciklusom znanja ultimativno ubrzava učenje i reducira troškove.

5. Izvesti

Isporučiti operacijsku izvrsnost kroz sustavno svrstavanje očekivanja, talenata, akcija i rezultata. To obogaćuje radno okruženje kroz procesno mišljenje osnaženo kolektivnim znanjem.

6. Mjeriti

Pratiti performanse kroz personalne i organizacijske kartice i nadzorne ploče u skladu s ključnim indikatorima performansi.

Pametni sustav upravljanja životnim ciklusom znanja

1. Isporučiti pravo znanje bez potrebe za pretraživanjem
2. Upregnuti kolektivni potencijal povezujući radna mesta i kroz poticanje suradnje radne snage
3. Demokratizirati inovacije kroz tok ideja
4. Razvijati organizacijske talente kroz kontinuirano i personalizirano učenje
5. Optimizirati rad obuhvaćajući integrirane najbolje prakse
6. Uvoditi promjene u skladu s ključnim indikatorima performansi

Pregled rješenja: 6 pametnih koraka



Korak 1. Organizirati

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Organize Knowledge to Deliver Right Knowledge to Right People at Right Time

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Mature, Organize, Interact, Think, Learn, Plan/Do

GreatWork! Workplace Transformation

Request for Demo

Upravljanje znanjem poduzeća je sustavni pristup da bi se spojili izvori znanja, povezali ljudi, upravljalo sadržajem od planiranja, stvaranja do korištenja i kontinuirane validacije. Upravljanje znanjem pomaže nadograđivanju memorije poduzeća i navigovanju do pravog znanja bez pretraživanja.

Izazovi:

- vrijeme potrošeno za traženje informacija – zaposlenici potroše 30% vremena tražeći informacije
- informacijska preopterećenost zbog eksponencijalnog rasta informacija na internetu
- neorganizirani informacijski izvori, duplikiranje i nakupljanje svega čini pristup znanju otežanim
- ako se treba učiniti više od 5 klikova da bi se došlo do informacije, ljudi prepostavljaju da informacija ne postoji
- zastarjele tehnologije tipa e-maila blokiraju progres prema efektivnim komunikacijama
- nedostatak sustavnog pristupa vodi nižoj kvaliteti, irrelevantnosti i nekompletnom sadržaju

Informacijski izvori uključuju biblioteku dokumenata, biblioteku viideo i audio zapisa, slika, znanstvenih bilješki, promjena, poruka..., zatim uključuju web stranice, rječnike...



Rješenje: Pojačati radnu snagu s pravim znanjem da bi se maksimizirala produktivnost:

- strukturirati bazu znanja, izraditi profile zaposlenika, postaviti organizacijski dijagram, mapirati ih prema pravim sigurnosnim privilegijama
- spremiti i klasificirati sadržaj (dokumenti, video, audio, bilješke, rječnik) za lakše nalaženje pravog znanja bez pretraživanja
- isporučiti prave informacije pravim ljudima u pravom trenutku koristeći komunikaciju baziranu na znanju i slijediti koristeći provjerene putove

Primjena:

- korporativne komunikacije
- upravljanje informacijskim promjenama i usklađivanje sljedivosti
- samousluživanje zaposlenika, partnera i kupaca
- kontinuirano samoučenje
- upravljanje znanjem
- upravljanje dokumentima

Korak 2: Interagirati

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Interact to Harness the Collective Intelligence and Build High Performance Teams

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Problem Organize Measure Think Learn Interact

GreatWork!

Workplace Transformation

Pametna suradnja je sustavno građenje tima, interakcije i platforme za razmjenu znanja da bi se definiralo područje fokusa, plan, formiralo timove s visokim performansama, uspostavilo zajednice za stvaranje organizacija i omogućilo protok znanja između grupa i u cijeloj organizaciji.

Izazovi:

- slab timski rad i slabo upravljanje timom potkopava kolektivni potencijal
- nedostatak znanstvenog pristupa da bi se odnjegovala i primjenila kolektivna inteligencija
- ponavljanje grešaka što povećava poslovnu neefikasnost
- preveliko oslanjanje na zastarjele tehnologije za komunikaciju



Rješenje:

Osloboditi kolektivni potencijal kroz suradnju radne snage

- stvoriti povezana radna mjesta da bi se pojačao timski rad i kolektivni potencijal
- umrežiti se s ljudima u cijeloj organizaciji korištenjem društvenog umrežavanja
- interagirati s ekspertima i drugima u mreži s ciljem razmjene znanja, upregnuti kolektivnu inteligenciju i povećati odziv

Primjene:

- kolaborativna istraživanja
- upravljanje timom
- interakcija između partnera i kupaca
- upravljanje prijedlozima
- interakcije 1 na 1 i 1 na više njih

Korak 3: Misli

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Think in Teams to Facilitate the Flow of Ideas Across the Organization and Democratize Innovation

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Measure, Organize, Interact, Think, Learn, Plan, Problem

GreatWork! Workplace Transformation

Upravljanje životnim ciklusom inovacija poduzeća je pravi pristup da bi se razmišljalo kreativno i znanstveno okrenulo kolektivno razmišljanje u ideje i ideje u uspješne inovacije.

Izazovi:

- nedostatak slobodnog protoka misli u organizaciji
- odsustvo inovacija u svakodnevnom radu blokira poslovni rast
- kaotična suradnja potkopava izvrsne ideje



Rješenje:

Demokratizirati inovaciju na poslu da bi došlo do kontinuiranog poboljšavanja

- povezati ljude u cijeloj organizaciji i ukloniti prepreke koje utječu na tok ideja
- spremiti, diskutirati i procijeniti ideje i misljenja da bi se došlo do pravih odluka na vrijeme za kontinuirano poboljšavanje
- okrenuti ideje u smislene inovacije kroz planirano upravljanje aktivnostima

Primjena:

- timsko mozganje (brain-storm)
- rješavanje problema
- upravljanje idejama za proekte
- upravljanje zadacima preko razmišljanja
- istraživanje

Korak 4: Učiti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Learn and Manage Talent in Line with the Personal Career Plan and Organizational Objectives

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Acquire, Organize, Think, Learn, Implement, Measure

GreatWork! Workplace Transformation

Upravljanje talentima je sustavno upravljanje životnim ciklusom talenata i učenja u skladu s personalnim i organizacijskim ciljevima.

Životni ciklus talenata je najbolja praksa i metodologija za upravljanje osobnim kompetencijama i kompetencijama poduzeća i za otkrivanje talenata da bi se pozicioniralo i repozicioniralo u skladu s planovima rada.

Životni ciklus učenja je znanstveni pristup personaliziranom, kolaborativnom i organizacijskom učenju.

Izazovi:

- slabo korišteni resursi koji vode performansama ispod optimuma
- problemi vezani za kvalitetu zbog nepravodobnog pristupa pravom znanju
- nedostatak konzistencije i mjerljivosti u isporučenom učenju
- odsutnost sustava razmišljanja za izgradnju radne snage s visokim performansama



Rješenje:

Upravljanje talentima i ubrzavanje učenja za visoke performanse

- dopustiti pojedincima da preuzmu kontrolu nad svojim karijerama, talentima, procijeniti raskorak u vještinama i pridružiti raskorak personaliziranom učenju
- osposobiti managere da bi znanstveno upravljali i pratiti timski napredak i raskorake
- organizirati programe učenja da bi isporučili pravo znanje pravim ljudima u pravom trenutku, sve s ciljem poboljšanja nivoa samodostatnosti

Primjene:

- korporacijska sveučilišta
- nova generacija ljudskih resursa
- pametno regrutiranje i razvoj talenata
- trening management
- učenje online
- razvoja partnera i kupaca

Korak 5: Izvesti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Perform by Embracing Integrated Best Practices to Smartly and Effectively Deliver Work

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Plan, Do, Check, Act

GreatWork!

Workplace Transformation

Request for Demo

Optimizacija poslovnog procesa je sustavni pristup da se transformira način na koji radimo da bismo poboljšali efikasnost i efektivnost za ultimativno postizanje procesne izvrsnosti.

Pomaže da se definira zadatak, dodijeli pravi talent, izgradi tim, slijedi najbolje prakse i procese, upravlja aktivnostima, institucionalizira znanje i sve kolektivno izvodi do konzistentno proširenijih očekivanja.

Ova znanstvena metoda i pristup zasnovan na znanju za upravljanje procesima i zadacima pomaže rješavanju mnogih izazova i problema, a sve s ciljem postizanja operacijske izvrsnosti.

Izazovi:

- slabo korišteni resursi koji vode performansama ispod optimuma
- problemi vezani za kvalitetu zbog nepravodobnog pristupa pravom znanju
- neadekvatna jasnost zadatka u timu da bi se izveo posao na najbolji mogući način
- nepovezanost i neorganiziranost poslovnih procesa kombinirano s nedostatkom konzistencije i mjerljivosti
- adhoc upravljanje aktivnostima i nedostatak upravljanja vremenom vodi neefikasnosti u radu
- odsutnost sustava razmišljanja za izgradnju radne snage s visokim performansama



Rješenje:

Upravljanje poslom efikasno da bi se eliminirale sve neefikasnosti

- upravljanje zadacima uključujući aktivnosti učenja koje koriste integrirani planer aktivnosti
- sustavno povezivanje različitih poslovnih funkcija kroz konvergentne najbolje prakse za olakšavanje nelinearnog rasta
- osposobljavanje ljudskih resursa i timskih managera za upravljanje karijernim planovima i timovima u skladu s ciljevima
- pametno upravljanje projektima i biti podrška kupcima savršenim povezivanjem znanja, ljudi i aktivnosti

Primjene:

- upravljanje karijerama
- pametno upravljanje projektima
- upravljanje produktima
- raspoređivanje radne snage
- helpdesk
- adresar kupaca

Korak 6: Mjeriti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Measure the Progress of Change and Gain Visibility to Take Timely Decision

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Implement

Organize

Measure

Think

Learn

Adapt

GreatWork!

Workplace Transformation

Upravljanje promjenama je psihološki i sustavni pristup da bi se dovelu radnu snagu i poduzeće na željeni nivo u izvođenju poslova.

To **upravljanje životnim ciklusom promjena** pomaže definiranju očekivanja, postavlja ključne indikatore performansi, olakšava promjene i prati pojedinačne, timske i organizacijske performanse.

Izazovi:

- slab uvid u osobne i organizacijske ciljeve
- nedostatak jasnosti u progresu u skladu s ciljevima
- spori procesi promjene
- nedostatak motivacije da bi došlo do promjena



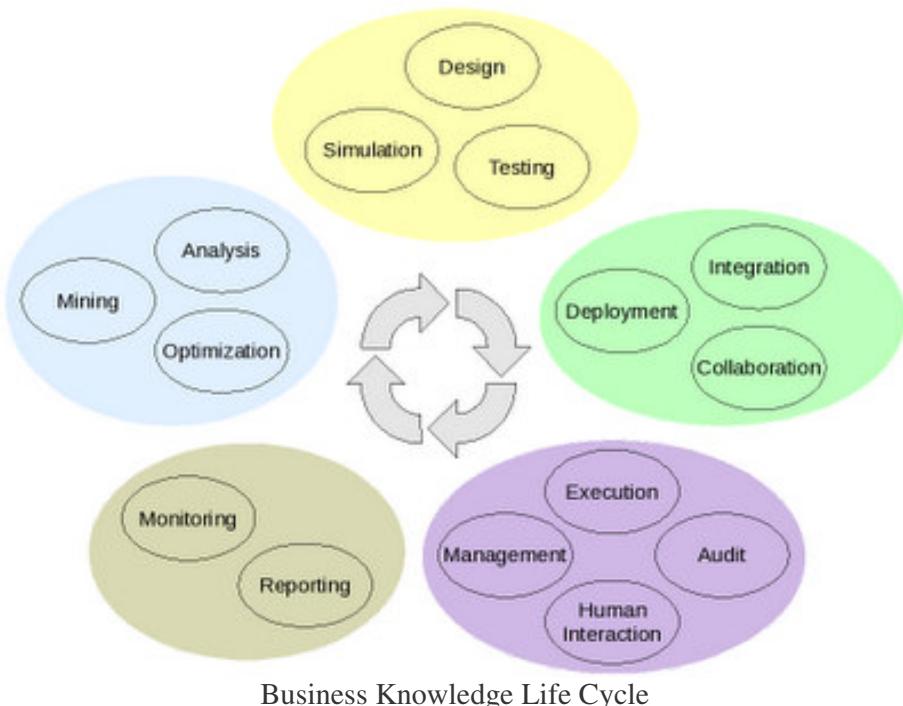
Rješenje:

Pratiti napredak promjena i provoditi pravovremene odluke

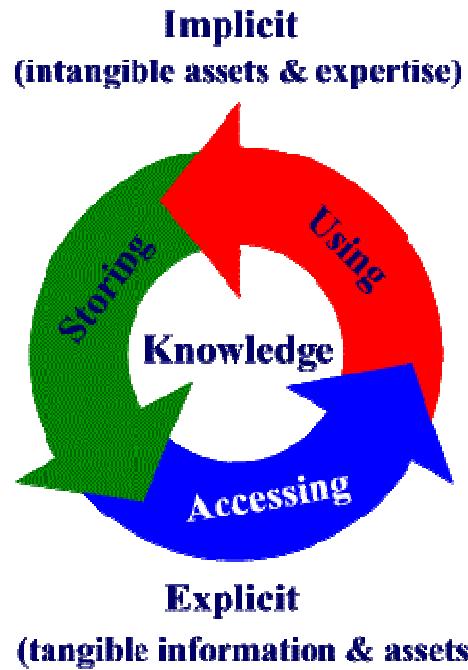
- pratiti doprinos i korištenje sadržaja da bi se osigurala kvaliteta baze znanja
- dobiti na vidljivosti u napretku, problemima i raskoracima kroz pesonalne, timske i izvršne nadzorne ploče da bi se donosile pravovremene i informirane odluke
- otkriti raskorak u organizacijskim talentima za efektivno regrutiranje i za razvoj talenata

Primjene:

- upravljanje performansama
- uvodno upravljanje
- organizacijska kontrola zdravlja
- izvršno izvještavanje
- „samoupravljanje“

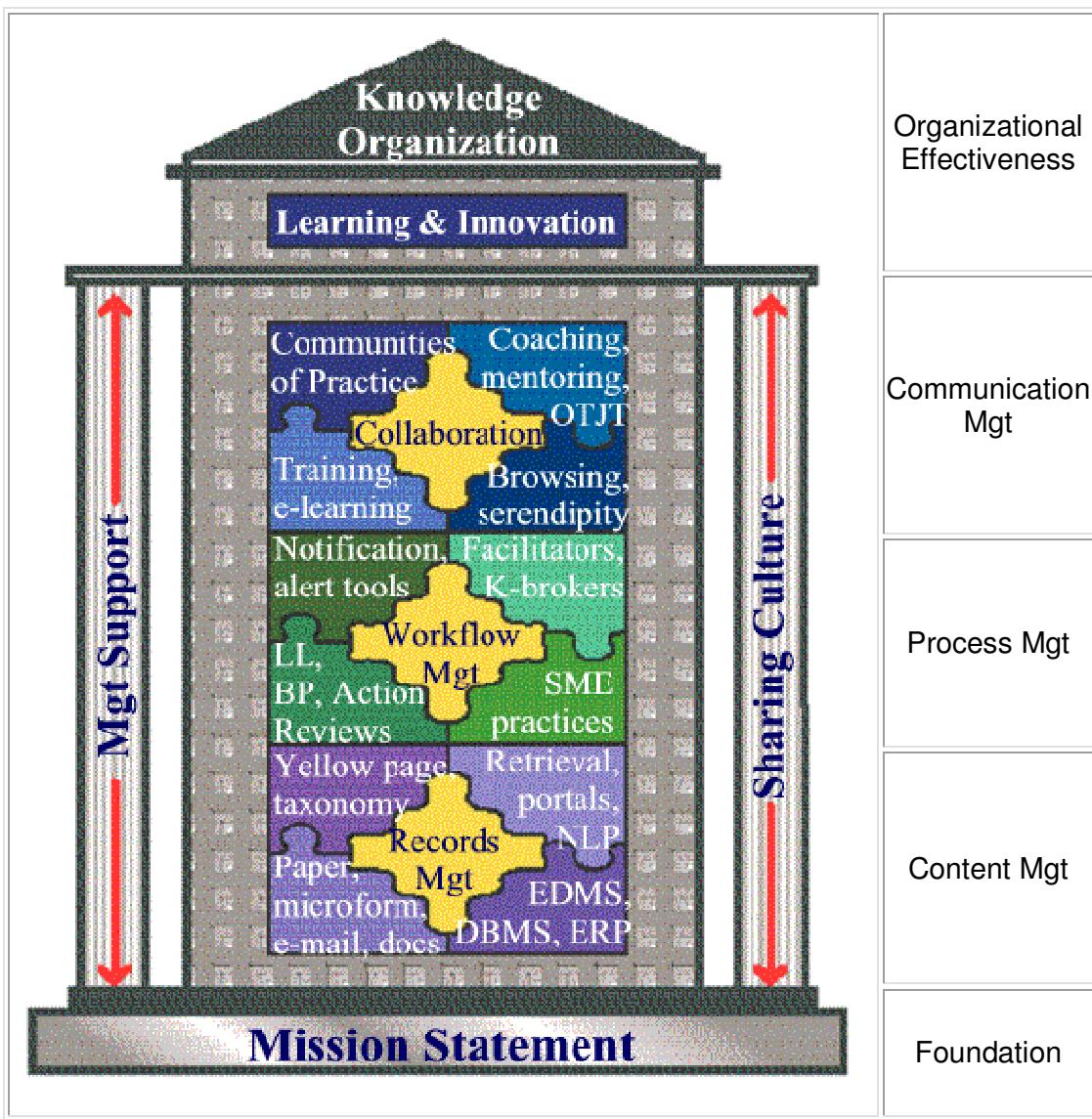


The Knowledge Life Cycle



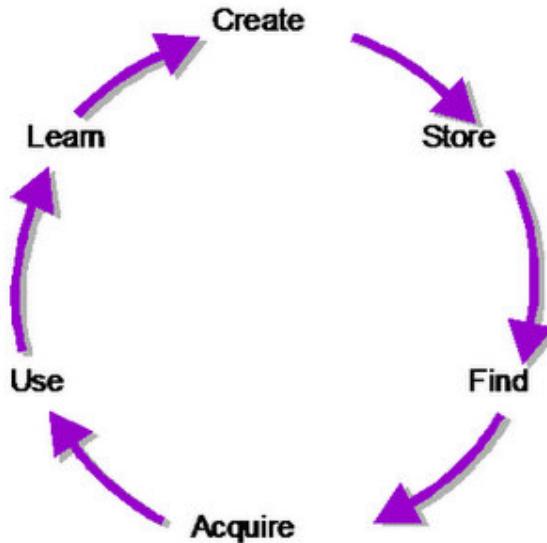
Business Life Cycle Diagram



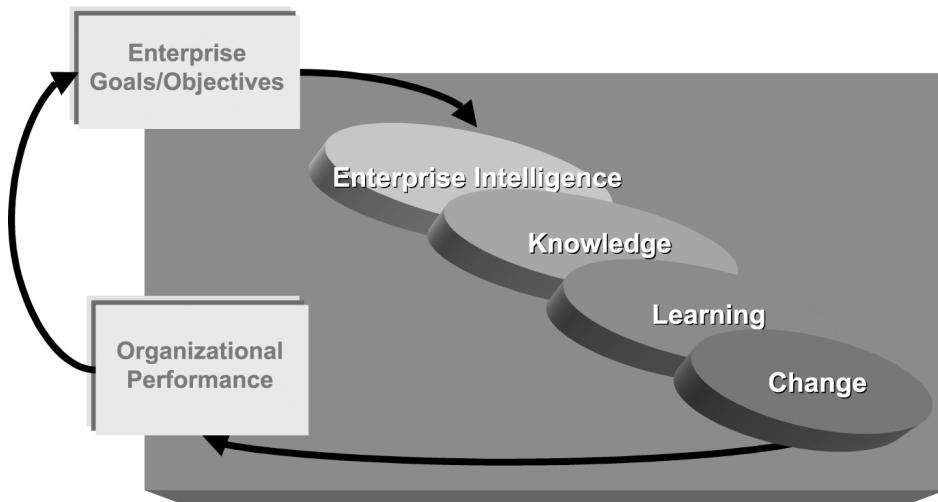


KNOWLEDGE LIFE CYCLE

The different phases of knowledge are: Create, Store, Find, Acquire, Use, and Learn.



- The **first phase is Create**, the knowledge must be created within or outside the organisation. The knowledge is considered to be tacit knowledge until it is made available for people outside the group.
- The **second phase is Store**, the knowledge has to be stored explicitly so that it can be easily found and used by others.
- The **third phase is Find**, the specific knowledge must be found when it is required at the right time at the right place by the right people.
- The **fourth phase is Acquire**, once the knowledge is found; the user has to undergo the phase of acquiring knowledge by personal understanding from the documented sources found.
- The **fifth phase is Use**, the acquired knowledge can be made into practice in order to achieve some useful result.
- The **last phase is Learn**, after using the knowledge; the user will learn what is required for the organisation and what is not required by applying the knowledge acquired





ŠTO JE UPRAVLJANJE ZNANJEM? UVODNA RAZMATRANJA

Upravo sam završio s dogovorima s dizajnerom kuhinja. Želim poboljšati funkcionalnost i izgled svoje kuhinje. Provodimo puno vremena u kuhinji i premda je i sada funkcionalna, može se pretvoriti u nešto mnogo efikasnije i s boljim ambijentom. Dakle, morao sam zvati eksperta.



Kako mogu dokučiti zna li taj ekspert ono o čemu se govori i je li ono što se predlaže kao rješenje apsolutno potrebno, odgovara li rješenje npr. našoj konstituciji tijela i je li sve to u našem interesu... ili svim ovim samo punimo džepove dotičnog eksperta?!

KAKO VJEROVATI ESKPERTU?

Jednostavan odgovor je da se ne može ništa prije spomenuto dokučiti i da se mora vjerovati ekspertu. No... kako mogu vjerovati ekspertu koji je prešao prag mog doma, odnosno kuhinje prije 15 min? Mogu početi s postavljanjem jednostavnih pitanja i slušati odgovore na njih – slušati ne samo sadržaj odgovora nego i način na koji se odgovara.

Prilagođava li on svoj način govora meni ili govori u tehničkim terminima i akronimima koje ne razumijem?! Ili se on samo nabacuje odgovorima na mom nivou i provjerava koliko toga uopće razumijem?! Priča li mi pričice da demonstrira poantu istovremeno demonstrirajući vlastite sposobnosti?!



Nadalje... što je s njegovim izgledom? On je obučen mudro da pokaže neko poštovanje, ali njegove ruke odaju to da se koristi njima za fizički posao. Istodobno ima sa sobom alate i pomagala koji su dio njegovog posla: metar, olovku, notes, odvijač... Govori li to nešto o kvaliteti posla koji će najvjerojatnije raditi za mene?!



To je bio treći dizajner kojeg sam zvao da bi kao zaokružio kvotu. Naravno da je izbor išao sa „žutih stranica“, gdje je bilo puno lokalnih ponuđača, s tim da je svaki nudio nešto drugačije. Uz samo uspoređivanje cijena posla, s vremenom sam učio kako postavljati bolja pitanja i što zapravo razlikuje sve te dizajnere i njihove proizvode. E, sad... kojeg bi dizajnera trebao odabrat?

Primjećujemo da svatko od nas biva pitan sve više i više ne samo na poslu nego i u svakodnevnom životu. Tko će patiti ako kuhinja ne bude instalirana kako treba? **Ja!!!!!!** Morat ćemo izbivati iz kuhinje nešto duže i naravno da mi je obitelj odmah došla prigovarati.

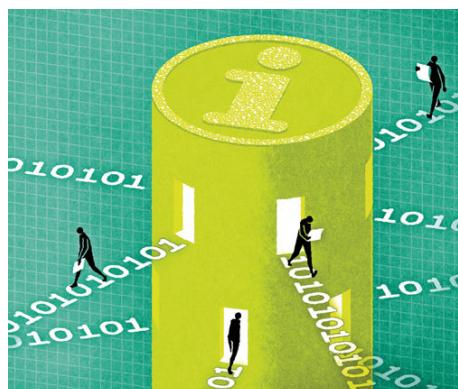
Učimo cijelo vrijeme – učimo koja pitanja postavljati da bismo, kad za to dode vrijeme, mogli donijeti prave odluke.

POČETI S JEDNOSTAVNIM PITANJIMA



Autori su obično započinjali s upravljanjem znanjem postavljajući jednostavna pitanja onima unutar i van organizacije. Nakon što su razvili povjerenje u sebe i inspirirali povjerenje u druge, mogu imati stvarni utjecaj na poslovne performanse. Nakon što smo **sortirali** sve što znamo i sve što bismo trebali znati, lako je pitati pitanja koja će odgovorima popuniti sve pukotine u našem znanju.

KOJI JE GLAVNI PROBLEM KOJIM SE TREBAMO BAVITI?



Ovo jednostavno pitanje je postavljeno velikom broju ljudi u organizaciji u prva 3 dana. Bilo je puno različitih mišljenja o tome koji je glavni problem jer se svaka osoba vodila vlastitom perspektivom. Revidirajući sve dobivene odgovore došli smo u poziciju postavljati fokusiranja pitanja da bismo bolje shvatiti samu problematiku.

PRILAGODITI DOBRE PRAKSE I ISKUSTVA VLASTITOM KONTEKSTU

Vrlo rijetko se nešto što je dobro radilo na jednoj lokaciji i u jednoj situaciji može primijeniti na **NEKU DRUGU I LOKACIJU I SITUACIJU**. Rješenje često razočara. Obično se dijele iskustva vezana za neke stvarne primjere i onda očekuje da svatko od nas sam odluči jesu li ta iskustva korisna za nas i mogu li se prilagoditi našem vlastitom kontekstu. Uvijek se borimo s tim tko bi trebao biti taj koji će definirati što je dobra praksa i iskustvo.

SAMIM STARTOM VEĆ NEŠTO RADIMO

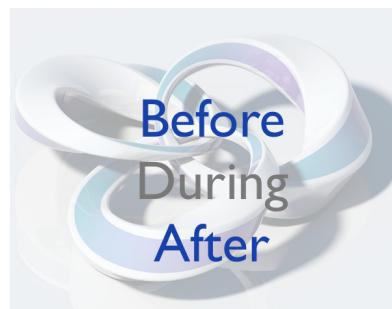


Mnogo knjiga je napisano o upravljanju znanjem. Još uvijek često ljudi dolaze s pitanjem što bi sad trebali napraviti da bi stvarno startali. Prva tajna – već nešto rade. Zapravo, teže je ništa ne raditi. No mi najčešće nastupamo u stilu „*razmišljam o tome da napravim to i to...*“ I postavljaju se automatski pitanja:

Koje stvari moram znati o svemu tome?

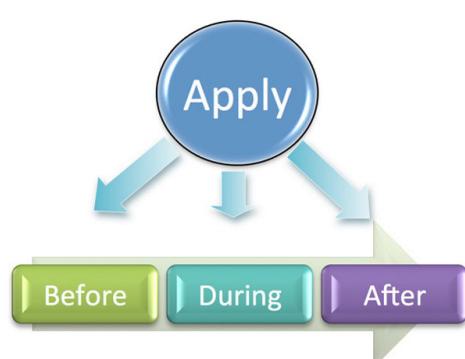
Što sam zaboravio?

UČENJE PRIJE, UČENJE ZA VRIJEME I UČENJE NAKON



vremena za reviziju stvarnih postignuća odnosu na ono što je bilo planirano.

U današnjem svijetu brzo ulaska u akciju daje nam osjećaj progresa, ali ako se radi o krivom zadatku ili zadatku koji se izvršava na krivi način, možda tratimo vlastite resurse radeći krive stvari. Umjesto da sami radimo istraživanje prije nego što startamo, puno je bolje razgovarati s ljudima koji su time već bavili ili već uspješno završili. U pravilnim intervalima bismo trebali napraviti pauzu i osvrnuti se na sve što se do sada učinilo (ili desilo) i kako to može modificirati ono što će se raditi u budućnosti. Na kraju, uzeti



Učenje prije, učenje za vrijeme i učenje nakon je **ključni princip upravljanja znanjem**. Uzimanje vremena za učenje da bi se napravilo vrijeme za rad vodit će boljim rezultatima.

PRIMJER: VRIJEME ODVOJENO ZA KUPOVINU AUTOMOBILA



Na trenutak se sjetimo zadnjeg puta kad smo kupovali, uzimali na leasing ili naručivali auto. Jesmo li puno vremena potrošili na sve to? Ili smo otišli do prvog auto-dealera i izabrali si jedan automobil? Svatko do nas ima različitu preferiranu strategiju kupovanja. Neki potroše vrijeme istražujući sami. Njihove preferencije mogu biti trigerirane nekim oglasom u časopisu ili na TV-u. Takvi se dive autu svog prijatelja ili kolege, možda su ga čak vozili za vrijeme pauze za ručak. Opet pitanje: možete li se sjetiti kako ste Vi sami počeli?



Ako sami istražujete, prvo čitate kritike, usporedbe u auto-magazinima. Za neke je to zabavno: čitati u tablicama usporedbe ubrzavanja automobila u kratkom vremenu, veličine i jačine motora... ili kubikaže. Onda se posjećuje nekoliko auto-salona ili, ako je moguće, autoshow-ove da bi se „osjetio“ rad motora, udobnost sjedala i eventualno izvela testna vožnja.

	Ford Fiesta	Honda Civic	Toyota Corolla	Chevy Cobalt	Mazda 3
City Fuel Economy	29 MPG	24 MPG	26	25	25
Hwy Fuel Economy	40 MPG	35 MPG	35	37	33
Engine	1.6-liter 4-cylinder gas	1.8-liter 4-cylinder gas	1.8-liter 4-cylinder gas	2.2-liter 4-cylinder gas	2.0-liter 4-cylinder gas
Transmission	6-speed auto	5-speed auto	4-speed auto	4-speed auto	5-speed auto
Horsepower	120 HP	140 HP	132 HP	155 HP	148 HP
Torque	112 lb-ft	128 lb-ft	128 lb-ft	150 lb-ft	135 lb-ft
Weight	2,400 lbs	2,648 lbs	2,811 lbs	2,783 lbs	2,888 lbs
0-60 MPH time	9.5 s	9.6 s	10.1 s	8.5 s	7.8 s
Starting Price	\$14,390	\$16,455	\$16,250	\$16,595	\$17,855

The FatherLife.com

OK

USED CARS

AUTHORIZED DEALER

CHEVROLET

[MONEY]

BUYING A CAR:
GOOD HUSBAND,
BAD WIFE

By: Steve Otto, Ubservice.net
Image by: gmanviz

I nakon svega se vraća kući da bi se malo razmišljalo o svemu, da bi se prodiskutirali s nekim bliskim (npr. sa ženom ☺), da bi se kolege sa sličnim automobilima pitalo za savjet i da bi se eventualno konzultiralo automehaničara.

No što će biti ono što će nas na kraju uvjeriti da se radi o dobrom izboru?

STATI OVDJE i razmisliti što smo osobno prošli u zadnjoj kupovini automobila. Kako smo izabrali automobil? Što nas je konačno uvjerilo da za to vrijedi potrošiti novac?

SAD, KOLIKO ČESTO ULOŽIMO TOLIKO NAPORA I NASTOJANJA U DONOŠENJE POSLOVNE ODLUKE NA RADNOM MJESTU?

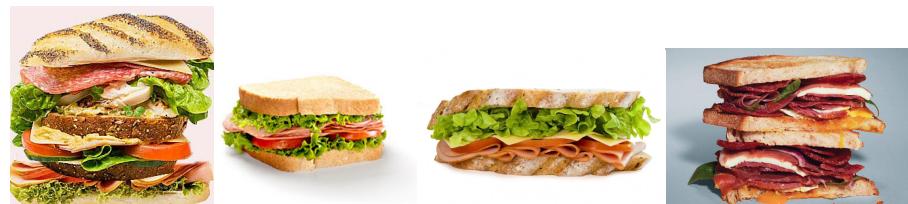
OBJAŠNJAVA VANJE UPRAVLJANJA ZNANJEM JEDNOSTAVNIM TERMINIMA

„Što si danas radio na poslu, tata?

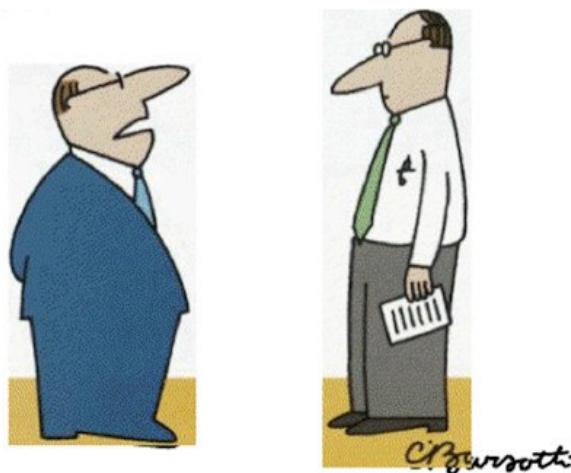
Kako odgovoriti na to pitanje 3- godišnjem djetetu i to na neki smisleni način? Kako sumirati sve ono na što se potrošio cijeli dan na poslu pokušavajući povezati i pojednostaviti korporativne aktivnosti, istražujući kolaborativne tehnologije, potičući ljude da spremaju i dijele naučene lekcije, omogućavajući diskusije unutar mreže, razvijajući strategiju intelektualnog kapitala...

„Hm! (Mislio je... kako napraviti da zvuči zanimljivo?) *Pričao sam s nekim ljudima preko telefona, poslao nekoliko e-mailova, pročitao neke priče na kompjutoru, pojeo neke sendviče, poslao još nekoliko e-mailova, pomogao nekim ljudima da se sprijatelje s nekim drugim ljudima i onda došao kući tebi i mami.“* (Je li zvučalo zanimljivo?)

„Kakve sendviče si pojeo?“ (Očito nije zvučalo zanimljivo!)



Bez obzira kome (kolegama u uredu, bliskim prijateljima ili radoznaloj djeci), upravljanje znanjem nikad nije bilo jednostavno opisati, definirati ili objasniti.

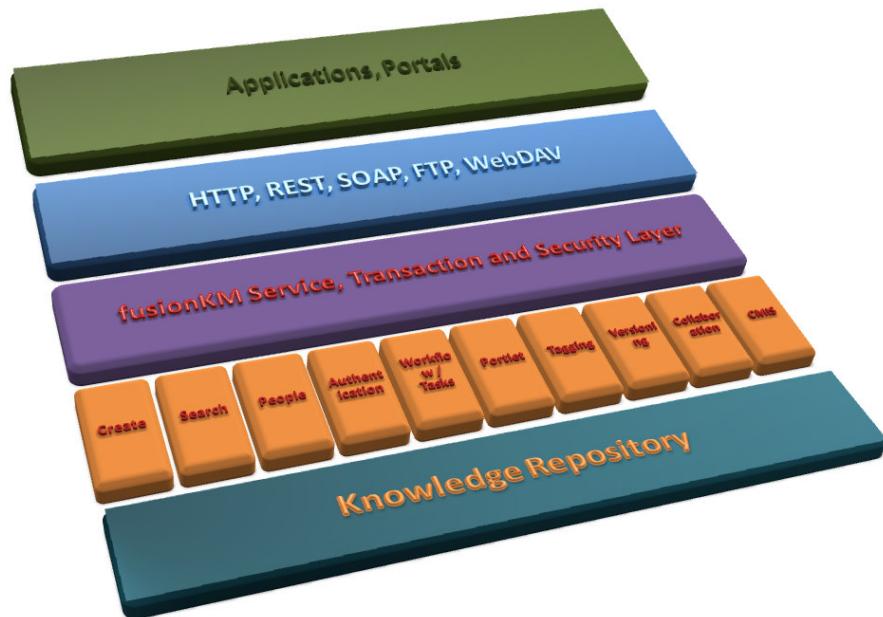


"Wilson, what exactly is a knowledge worker, and do we have any on staff?"

DEFINIRANJE UPRAVLJANJA ZNANJEM

Jedna od najpopularnijih definicija dolazi od Ariana Warda (Work Frontiers International):
„Ne radi se o stvaranju enciklopedije koja čuva sve što je bilo tko ikad znao. Radi se o praćenju onih koji znaju recept, i o njegovanju kulture i tehnologije koja će im omogućiti da govore.“

FOKUSIRANJE NA ONE KOJI ZNAJU



Miče se naglasak sa stvaranja ogromnih repozitorija znanja i daje veća vrijednost znanju u ljudskim glavama i nalaženju načina da se poveća mobilnost znanja.

- **Jeste li ikad imali osjećaj da je to već netko morao napraviti prije, ali Vi ne znate tko ili ne znate gdje da ga nađete?**
- **Jeste li ikad došli do informacije ili nešto naučili taman na vrijeme da utječe na ono što radite?**



Larry Prusak (IBM) govori o **kontinuumu znanja** krećući od „uhvata“ na jednom kraju do „povezivanja“ na drugom kraju.

Fokusiranje na uhvat vodi setu aktivnosti povezanih s kodiranjem i procedurama za znanje. Puno se vremena i truda troši na stvaranje i distribuciju eksplisitnog znanja – paketi informacija, informativne bilješke i baze znanja, web stranice – sve s ogromnom efikasnošću.

RASPON AKTIVNOSTI

Alternativni pristup je investirati vrijeme i energiju u procese i tehnologije koje potiču povezivanje ljudi. To može uključivati stvaranje zajednica i mreža, kolegijalnih interakcija, kolaboracijskih alata i direktorija znanja. To povezivanje i konverzacija vode transferu iskustvenog znanja – znanja zaključanog u glavama pojedinaca koje ima tendenciju da nikad ne bude zapisano, ali ipak ima neki svoj protok između zaposlenika i to preko pričanja priča (možda baš u neformalnom okruženju i atmosferi), ili u obliku mentorstva.

Ova dva eksprema ilustriraju raspon dostupnih opcija. **Ni jedan nije pravi ili krivi** – izbor opcije samo može biti refleksija kulture u organizaciji u tom trenutku.



Na trenutak treba razmisliti koja je najveća cijena za Vašu organizaciju?

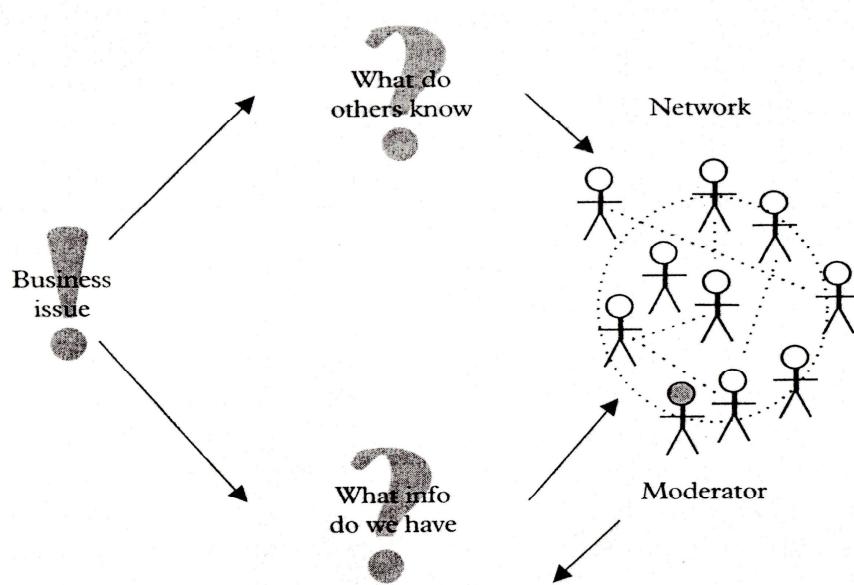
Gdje treba investirati najviše truda i vremena?

ISKUSTVENO NASUPROT EKSPLICITNOM ZNANJU

ZNANJE JE U LJUDSKIM GLAVAMA... I ZNANJE JE ZAPISANO

Znanje može biti u ljudskim glavama (zovemo ga **iskustvenim znanjem**) ili može biti zapisano (**eksplisitno znanje**). Nije moguće uhvatiti i sačuvati svo bogatstvo onoga što je u ljudskim glavama. Ako ne vjerujete, probajte zapisati svoje znanje o tome kako voziti bicikl. S druge strane, eksplisitno znanje može biti spremljeno i pretraživano kasnije, i može biti dobar katalizator za povezivanje ljudi. Tada ispitivanje može izvlačiti ono iskustveno znanje iz ljudi.

Način razmišljanja o uhvatu i povezivanju je zapravo razmatranje odnosa između „**onoga što drugi znaju**“ i „**onoga što je poznato**“. (Slika)



Kako se razmišlja o važnom poslovnom problemu, tako se ukazuju dva puta u potrazi za znanjem:



1. Jedan je gledanje onoga „**što drugi znaju**“, pretraživanje tog znanja i direktni razgovor s njima – to obično vodi mreži kontakata ili zajednicama (Community of Practice (CoP))
2. Drugi je potraga za onim „**što je poznato**“ – to je već uhvaćeno ili zapisano kao informacija koju bismo mogli iskoristiti

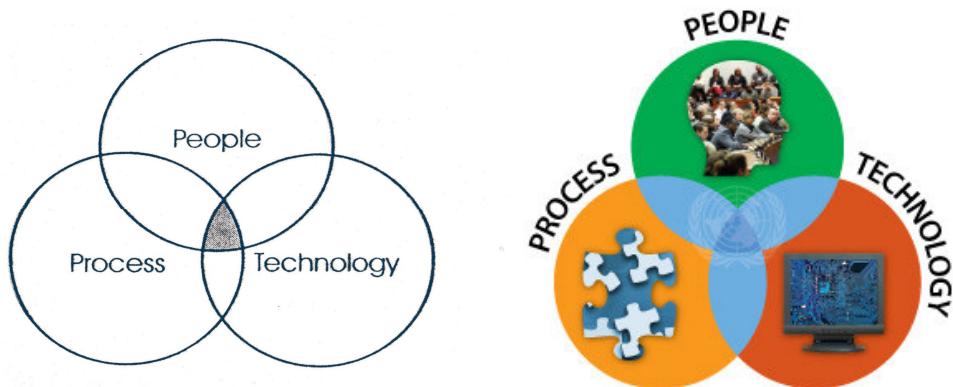
POTREBA ZA OSVJEŽAVANJEM

Slabost drugog pristupa je što jednom spremljeno znanje s vremenom stari osim ako ne postoje mehanizmi osvježavanja. Korisno znanje se mora frekventno osvježavati i poprima organsku prirodu mreže da posjeduje i osvježava znanje s novim iskustvima. Na prethodnom dijagramu mehanizam osvježavanja onoga „što je poznato“ je gdje **moderator mreže** preuzima odgovornost za održavanje i update-iranje znanja zatvarajući time petlju

HIBRIDNA ZNANOST ILI UMJETNOST?

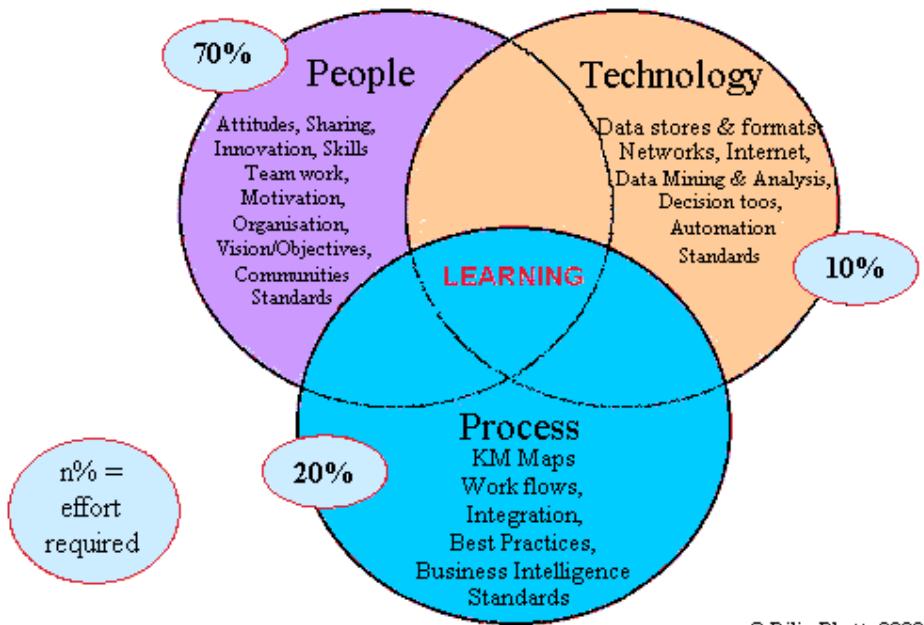
Upravljanje znanjem je **hibridna disciplina**, niti je umjetnost niti je znanost.

Funkcionalno može doći do preklapanja polja učenja i organizacijskog razvoja, ljudskih resursa i IT. To preklapanje se obično predstavlja s 3 kruga. **Upravljanje znanjem** je područje gdje se sva 3 kruga preklapaju.



UPRAVLJANJE ZNANJEM – područje preklapanja sva 3 kruga

Knowledge Components



Knowledge Management Components and sub-elements

NAĆI RAVNOTEŽU IZMEĐU LJUDI, PROCESA I TEHNOLOGIJE

Ovo je moćan model jer elementi za uspješno upravljanje znanjem uključuju:

- uobičajenu, pouzdanu **tehnološku** infrastrukturu za olakšavanje dijeljenja
- povezivanje **ljudi** koji znaju s ponašanjem koje uključuje ispitivanje, slušanje i dijeljenje
- neke **procese** da bi se pojednostavili procesi dijeljenja, validacije...

Ako se fokusiramo na **ljudi i tehnologiju**, a zanemarimo procese, riskiramo gubitak onoga iz prošlosti. **Tehnologija i proces** su moćni partneri, ali bez ljudskog aspekta postoji jaki rizik da će svaki pokušaj uvođenja promjena stvoriti otpor.

Razmatrajući **ljudi i proces**, a zanemarujući tehnologiju, podbacujemo u kapitalizaciji moći koju IT donosi jer eksplisitno znanje nije više globalno dostupno, kao ni iskustveno znanje (kroz multimedije i video-konferencije, npr.).

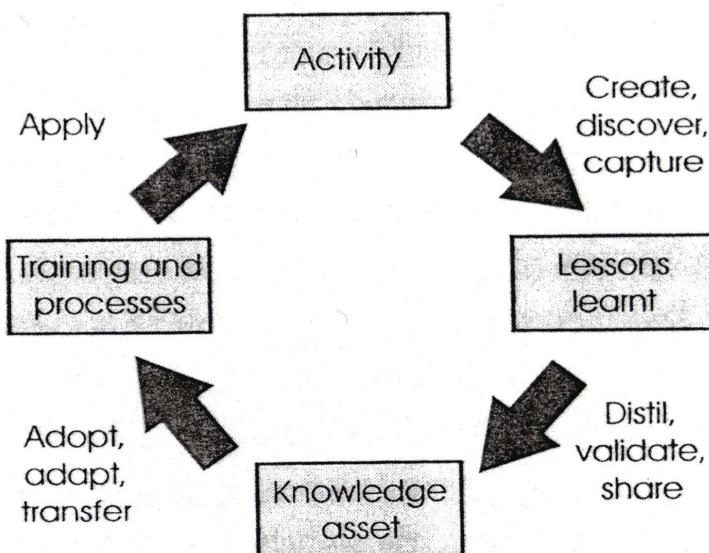


AKTIVNOSTI U UPRAVLJANJU ZNANJEM

Veliko je tržište za proizvode i tehnike upravljanja znanjem. Inbox nam je obično pun oglasa i reklama. Software-kompanije će obično prodavati najnovije alate za kolaboraciju i pretraživanje, konzultantske kompanije će prodavati procese učenja, i novinari će prodavati uslugu uhvata i spremanja korporacijske povijesti.

STVORITI, OTKRITI, UHVATITI... PRILAGODITI, USVOJITI, PRENIJETI, PRIMJENITI... DESTILIRATI, VALIDIRATI, DIJELITI

Da li sve te komponente mogu vrijediti ako su izolirane? Vjeruje se da se najveća vrijednost generira kad se **svi ti dijelovi spoje u slagalicu (puzzle) na komplementarni način**. Ako se zna kako izgleda slika koju se pokušava kreirati, premošćavanje ide lako. Znanje može biti stvoreno, otkriveno, uhvaćeno, dijeljeno, destilirano, validirano, preneseno, usvojeno, prilagođeno i primjenjeno.



Počevši s poslovnom aktivnošću prvi korak je korištenje procesa učenja da bi se shvatilo ono što se desilo, i da bi se izvukle neke naučene lekcije iz toga. Ako se mogu uhvatiti te naučene lekcije, to već vodi izvrsnosti jer ogromna baza podataka svih lekcija može otežati navigaciju. Stoga se treba naći način destilacije ključnih točaka iz tih lekcija i onda uhvatiti njih kao mnogo koncentriranije znanje što je korisnije ljudima. Međutim, nema jamstva da će se ljudi stvarno referirati na njih, osim ako se ne nađe način prijenosa i ugrađivanja tih ključnih točaka

u materijale za training, i u poslovne procese koje zaposlenici mogu koristiti. Tada znanje stvarno postaje primjenjivo, i neke stvari se mijenjaju.

SUOČIMO SE SA SLJEDEĆIM – AKO SE NIŠTA NE MIJENJA, TADA UPRAVLJANJE ZNANJEM NEMA UTJECAJA NA ONO ŠTO RADITE.



"Our success is measured by your improved performance."



Training, Learning and Knowledge Management are critical to efficiency, growth and success.

Uvod u upravljanje znanjem



**Upravljanje rizikom od
gubitka znanja u organizaciji**



Upravljanje rizikom od gubitka znanja

- Proces u 3 koraka:
 1. Procjena rizika (5x5 kriteriji rizika)
 2. Određivanje pristupa za zadržavanje znanja
 3. Monitoring i evaluacija



Proces zadržavanja znanja – zadržati **kritično znanje ili** **specifično znanje –** **proces u 3 koraka**

- Glavne aktivnosti:

Korak 1: Provesti procjenu rizika od gubitka znanja

Korak 2: Definirati pristup kojim ćemo zadržati odgovarajuće znanje

Korak 3: Pratiti promjene i evaluirati postupke

Zadržavanje kritičnih znanja da ne odšeću kroz vrata!!! Kojih znanja?



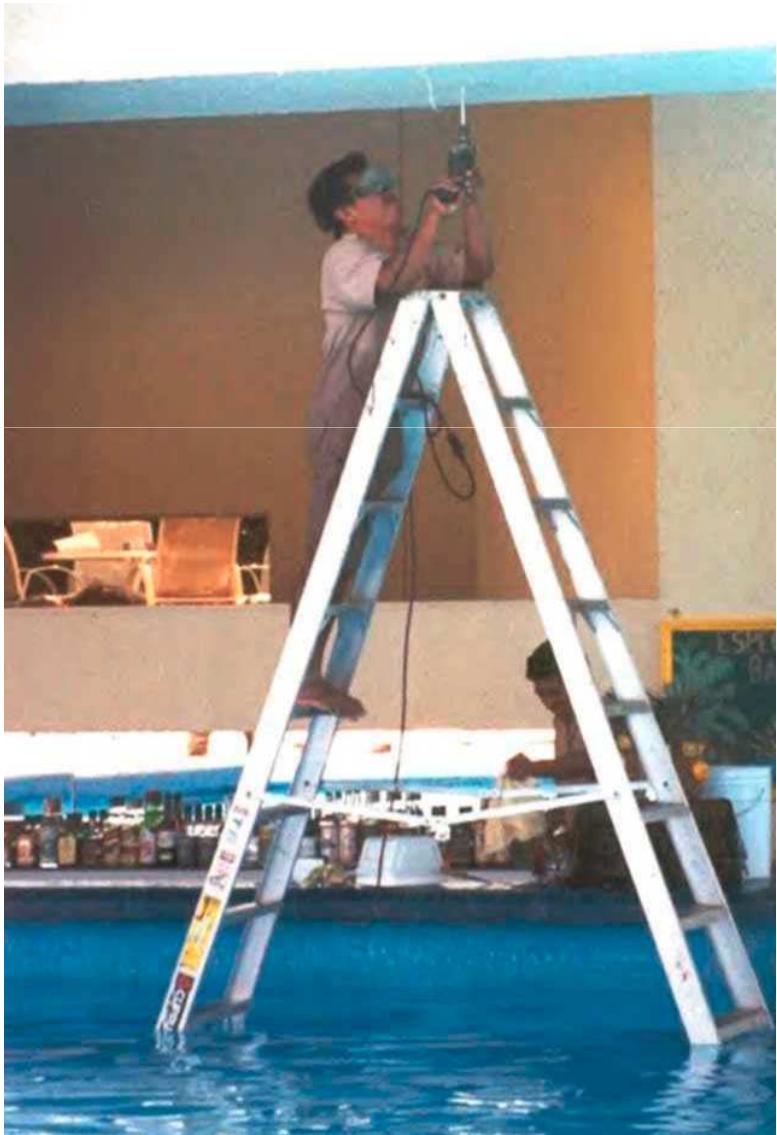
- **Kritično
nedokumentirano
znanje**

Zadržavanje kritičnih znanja da ne odšeću kroz vrata!!! Kojih znanja?



- Naučene
lekcije

Zadržavanje kritičnih znanja da ne odšeću kroz vrata!!! Kojih znanja?



- Neko znanje
zaslužuje biti
izgubljeno
zauvijek

Zadržavanje znanja

Step 1:

Step 2

Step 3

“Procjena rizika od gubitka znanja” je dizajnirana da bi identificirala radnike kod kojih je najveći potencijalni gubitak znanja i desit će se u najskorije vrijeme

Procjena je zasnovana na 2 faktora:

Vrijeme do odlaska u mirovinu ili gubitka znanja na drugi način (Attrition Risk Factor)

Kritičnost pozicije radnika u organizaciji koju dodjeljuje uprava (Position Risk Factor)

Ovim korakom se fokusira na identifikaciju radnika kod kojih se poduzimaju akcije s ciljem da se smanji ili ublaži gubitak njihovog znanja.



Zadržavanje znanja

$$\text{Attrition Risk Factor} \times \text{Position Risk Factor} = \text{Total Risk Factor}$$


Attrition Risk Factor - Projekcija datuma umirovljenja ili nekog drugog odlaska – dodjeljuju se sljedeći faktori rizika:

- 5 Unutar 2 godine
- 4 Unutar 3 godine
- 3 Unutar 4 godine
- 2 Unutar 5 godina
- 1 Unutar ili za više od 6 godina

Zadržavanje znanja

Step 1:

Step 2

Step 3



Position Risk Factor – Procjena razine nastojanja da se zamijeni netko na određenoj poziciji u organizaciji zasnovana na sljedećim kriterijima:

- 5 **Misijski kritična znanja/vještine. Važno za siguran i efikasan rad organizacije. Nedokumentirano znanje – unikatno, nema duplikata – potrebno neko značajnije vrijeme da se nađe zamjena (godine treninga i poslovnog iskustva).**
- 4 Kritična znanja i vještine. Neka ograničena dupliciranja postoje na drugim lokacijama npr. ili dio dokumentacije postoji – potrebno 2-4 godine fokusiranog treninga.
- 3 Važna, sustavna znanja i vještine. Dokumentacija postoji i/ili drugo osoblje u toj organizaciji ima potrebna znanja i vještine.
- 2 Nemisijsko kritično znanje i vještine kao i znanje i vještine zasnovane na procedurama. Trening programi su efektivni i u tijeku, i mogu biti završeni u manje od 1 godine.
- 1 Uobičajena, svakodnevna, “obična” znanja i vještine.

Zadržavanje znanja

Step 1:

Step 2

Step 3



Total Risk Factor – Procjena nastojanja i žurnosti potrebne da bi se efektivno upravljalo odlaskom radnika.

- 20-25 Visoki prioritet – potrebna momentalna akcija. Specifični akcijski planovi u skladu s datumom odlaska trebaju biti razvijeni i pri tom sadržavati: metodu zamjene, procjenu upravljanja znanjem, potrebu za specifičnim treningom, on-job-training.
- 16-19 Prioritet – Plan zapošljavanja se treba donijeti da bi se mogle odrediti metode i tajming zamjene, načini regrutacije, trening.
- 10-15 Visoka važnost – Pogledati unaprijed kad će određeni posao biti završen ili određena pozicija popunjena. Regрутiranje kolega, trening programi, procesna poboljšanja, reinvestiranje.
- 1-9 Važnost – Prepoznati funkcije određene pozicije radnika i odrediti kad je potrebna zamjena.

Procjena rizika od gubitka znanja

Step 1:

Step 2

Step 3

Position Risk Factor

	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5



Step 1

Step 2

Step 3

Zadržavanje znanja

Određivanje pristupa za uhvat kritičnog znanja

- Provesti intervju da se identificira potencijalno područje gubitka znanja
- Procijeniti posljedice gubitka korištenjem rezultata intervjeta i organizacijskih "zaliha" specifičnih kritičnih vještina (**What**)
- Identificirati opcije za zadržavanje znanja i napraviti listu prioriteta (**So What**)
- Razviti i implementirati akcijski plan (**Now What**)

Zadržavanje znanja

Step 1

Step 2

Step 3

Provodenje intervjeta

Upitnik

Opća pitanja

Problemska pitanja (how....)

Pitanja o činjenicama i informacijama (what...who...)

Prepoznavanje uzorka/pitanja iz naučenih lekcija

<p>C. Questions About Facts or Information</p> <p>1. <u>Geographic info.</u> – Describe any special geographic information you may have about where things are located and how to get to particular locations. This includes the easiest way to get to locations. Also describe any such information that may be common to an experienced employee but would prove to be critical if not known by an inexperienced employee.</p>	<p>ation or existence that may be known by an</p> <p>ontacts for expert Describe any employee.</p> <p>about where to c. Describe any enced employee.</p> <p>o order parts, etc. Describe any enced employee.</p> <p>ledge d (i.e., uncommon) plex problems. ts. Name the</p> <p>y have about to rapid diagnosis ture or fix.</p> <p>may have about failures. In other by inexperienced Are there things actually routine?</p> <p>ut failure patterns ection or of failure or fix. Are</p> <p>ed) you have that of failure, related</p>
<p>A. General Questions</p> <p>1. What kinds of knowledge or skills do you now have that TVA will miss most when you leave?</p> <p>2. If you had to leave TVA suddenly and only had one day left to brief your replacement, what would you put on your list of things to tell them?</p> <p>3. Looking back, what things do you wish TVA had taught you early in your job that you eventually</p>	<p>you use to do your job?</p> <p>ng through the cracks" when you leave?</p> <p>a long time for someone else to learn?</p> <p>al training programs, work assignments, typical employee in positions like yours?</p> <p>to recreate lists that already exist.</p> <p>equipment that you must know how to equipment along with the tasks nly, test, conduct PM, diagnose & lace you, how would you prioritize this</p> <p>u know how to use to do your job? you were training new employees who</p> <p>ment must you know how to operate to ? If you were training new employees</p> <p>tasks (energize, de-energize, switching, were training new employees who will</p>
<p>Questionnaire</p> <p>Identifying At-Risk Knowledge</p> <p>Instructions</p> <p>The purpose of this questionnaire is to help you identify your critical skills and knowledge, especially those unique knowledge items and skills that might be lost when you leave TVA.</p> <p>Some things to think about as you work through these questions:</p> <ul style="list-style-type: none">Knowledge or skill can mean several different things. We want to use a very broad definition that could include anything that new employees would need to know to do a job like yours (except for the exclusions noted below).Do not include standard skills that are common to your particular job or that are assumed for a particular certification or degree (e.g., journeymen electricians are expected to be able to read a blueprint, etc.). If you're not sure it is common, include it here.Some of the questions will appear to ask the same thing several different ways. We do this on purpose to make sure we do not miss valuable information. When the answer is something you have already discussed, simply say so rather than repeat the information again.When we ask you to describe or list things, give us a general description and not a detailed description. Don't try to tell us how to do something. We will come back and gather this level of detail later. For now we are just trying to build lists to evaluate and prioritize.For each major piece of knowledge, try to give us some sense of how important it is and how much trouble we may be in due to attrition. Tell us if the knowledge is written down somewhere or not, who knows it besides you, what would likely happen if no one knew this, how long it takes someone to learn it, etc.The questions under section B will produce lists. In many cases these lists will already exist in job descriptions, training programs, PM procedures, and/or in various databases. If so, simply refer to the appropriate source or list and tell us how to find it. In other words, there is no need to try to rewrite the list in the interview.	

Zadržavanje znanja

Step 1

Step 2

Step 3

Identificiranje opcija za zadržavanje znanja

Kodifikacija

Dokumentacija i procedure, zalihe...
Sustavi za podršku izvedbe
Konceptualno mapiranje

Alternativni resursi

Agencijski/organizacijski/ zavodski eksperti
Osoblje koje rotira ili je u posjeti
Usavršavanje više vještina ili različiti treninzi
Suradnici na ugovor, umirovljeni suradnici, suradnici na pola radnog vremena

Inženjerski pristup

Poboljšanja procesa
Oprema za updejtanje
“Pametni” alati i tehnologije
Eliminacijski zadaci, proizvodi ili servis

Obrazovanje i trening

Učionice i trening na simulatorima
Ciljano podučavanje u skladu s radnim zadacima
Mentorstvo, programi stažiranja

Zadržavanje znanja

Step 1

Step 2

Step 3

Monitoring i evaluacija plana zadržavanja znanja

- Pregled updejtanih projiciranih datuma odlaska
- Monitoring prethodnih planova zadržavanja znanja
- Identifikacija područja koja se trebaju ponovo procijeniti
- Koordinacija s odgovarajućim organizacijama i ponavljanje procesa u tri koraka ako je i gdje je potrebno



Evaluacija rizika od gubitka znanja



- **Korak 1** identificira eksperte gdje je rizik gubitka znanja važan (kritičan) za organizaciju – **IDENTIFICIRA POPULACIJU EKSPERATA**
- **Korak 2** razvija pristup koji će se koristiti za uhvat, održavanje i dijeljenje kritičnog znanja – **DOKUMENTIRANI PLAN ZADRŽAVANJA ZNANJA** je razvijen
- **Korak 3 MONITORING PLANA IMPLEMENTACIJE** da bi se osiguralo praćenje plana zadržavanja znanja i efektivno djelovanje



UČENJE OD KOLEGA – NETKO JE NEŠTO VEĆ NAPRAVIO

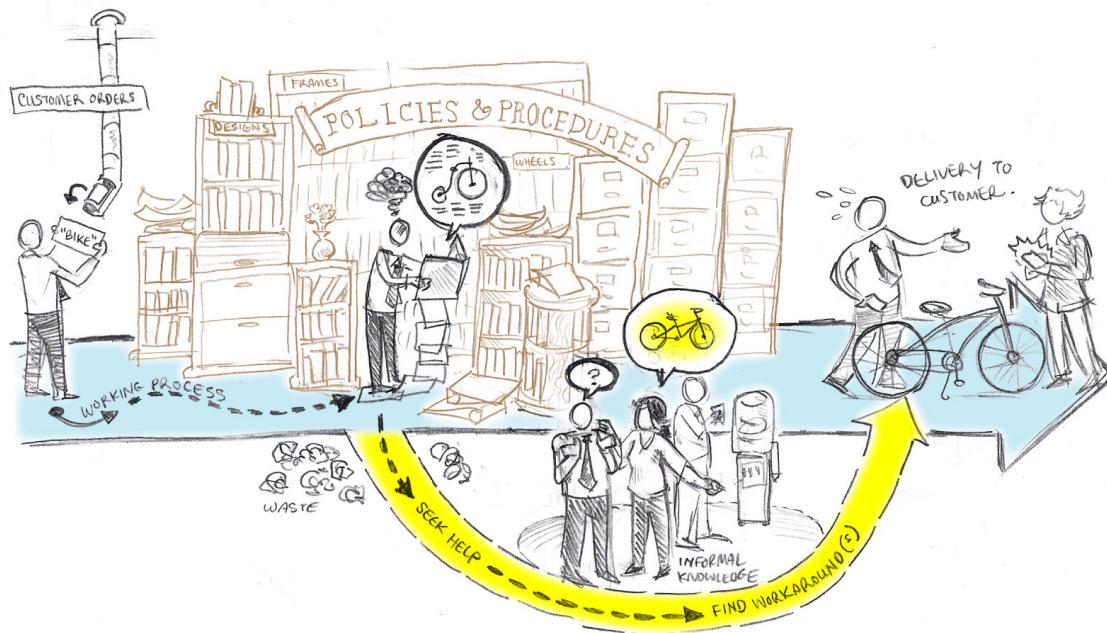
Bilo je vrijeme nakon Božića i počeo sam razmišljati o godišnjem odmoru sljedeće godine kad se kolega vratio u ured nakon ručka. Donio je sa sobom neke fotografije sa svog odmora u Pirinejima. Očito je uživao na tom odmoru i to me zainteresiralo da čujem sve detalje. Prepričavao mi je kako je turistička agencija transportirala njegovu prtljagu, kko se sretao s istim ljudima na svakom doručku i večeri, i kako su svi u hotelima u kojima je bio bili izuzetno ljubazni i prijateljski naklonjeni. S obzirom da se taj odmor prvenstveno sastojao od pješačenja po brdima i planinama (aktivan odmor), preko dana je bio samo s prijateljem upražnjavajući razne aktivnosti, ali kretali su se već danim rutama tako da ostali mogu znati gdje su.

Onda sam ja objasnio njemu svoju situaciju: djeca su odlučila otići odvojeno i raditi neke svoje stvari, a ja sam prvi put trebao sa ženom izabrati što bismo mi sami htjeli raditi neovisno o bilo kome. Kolega mi je dao sve brošure koje je on sam koristio i objasnio način rangiranja staza za pješačenje po težini. Nakon toga smo još razgovarali s prijateljicom koja je bila na istoj vrsti odmora, čuli njena iskustva, čuli što je korisno i što bi svakako izbjegla sljedeći put da ide na takav odmor.Ž

Sjeo sam doma sa svojom ženom i analizirali smo sve što smo čuli i što smo mislili da bi bilo ono pravo za nas. Na kraju smo izabrali provesti svoje praznike u Francuskoj u svibnju i svoju odluku obznanili kolegi i našoj prijateljici. Oboma je bilo drago što smo iskoristili njihove savjete.

Više smo nego uživali za vrijeme našeg odmora. Da nismo znali kamo u Grčkoj je kolega s posla išao na odmor, odlučili bismo se za neki vrlo konvencionalni turistički paket aranžman. Prilagodili smo ono što smo čuli od drugih sebi sve sa željom da si osiguramo pravi odmor krojen po mjeri i drugačiji od onoga što smo do tada doživjeli.

ŠTO JE KOLEGIJALNA POMOĆ?



DIJELJENJE ISKUSTAVA, SPOZNAJA I ZNANJA

Jednostavno rečeno, **kolegijalna pomoć** je sastanak ili radionica na koju su ljudi pozvani iz drugih organizacija ili grupa da bi dijelili svoja iskustva, spoznaje i znanja s timom koji je prije zatražio pomoć vezanu za dio posla koji obavlja.



Kolegijalna pomoć:

- se se suočava sa specifičnim tehničkim ili komercijalnim izazovima
- predstavlja pomoć i spoznaje ljudi koji su van radnog tima
- identificira moguće pristupe i i nove linije upita
- promovira dijeljenje učenja jedne grupe ljudi s drugima
- razvija jaku mrežu između ljudi koji su uključeni u sve to.

Ako nije ono što ste očekivali, onda se mora reći da je kolegijalni osvrt možda bliži procesima u znanosti i medicinskim postavkama. U nekim drugim industrijama i područjima djelovanja

može se koristiti tek na kraju procesa, u zadnjoj fazi projekta kad se trebaju donijeti neke odluke. Kolege omogućuju da budemo sigurni da smo sve relevantne činjenice uzeli u obzir i da se naša testiranja mogu ponoviti prije nego se nastavi sa sljedećom fazom procesa.

NETKO JE VEĆ NAPRAVIO ONO ČIME BISMO SE TREBALI BAVITI

BENCHMARKING - „Markiranje“ (označavanje) je informacija obično skupljena na nekoj trećoj strani i mjeri postignuća i izvedbu procesa.

Benchmarking nam daje uvid u to što je već postihнуто od strane nekog drugog i obično dolazi u paketu s „najboljim praksama“, sa zapisom procesa koji je najbolja postignuća. Fokus je općenito na praksi ili procesu, a prečesto se dešava da ta dobra praksa jednostavno nije prenosiva u neku drugu sredinu, situaciju... teško se može adoptirati i nekad voditi i lošijim rezultatima.

Kolegijalna pomoć se koncentrira na dijeljenje iskustava u različitim kontekstima, i onda na rad s onima koji imaju iskustvo uzimanja samo dijelova tuđih iskustava onda da bi razvili rješenje koje savršeno odgovara vlastitom kontekstu. Kolegijalna pomoć je više kolaborativni proces.

Dobro je držati se kolegijalne pomoći kad se suočavamo s izazovima koje nikad prije nismo iskusili, gdje znanje i iskustvo drugih doista pomaže, i kad potencijalne koristi premašuju troškove okupljanja ljudi.

ŠTO JE SVE UKLJUČENO U KOLEGIJALNU POMOĆ?

Koncept kolegijalne pomoći je prilično jednostavan i više je nego samo dijeljenje dobre prakse. Znanje i iskustvo je stečeno u pojedinoj situaciji ili kontekstu. Stoga je to znanje ovisno o kontekstu i ne prenosi se uvijek lako na neki drugi kontekst. Tako kolege dijele svoja iskustva, i dobra i loša, a kontekst je već sadržan u tim iskustvima. Nakon toga se uzima samo ono što odgovara iz svih praksi i razvija se rješenje koje će odgovarati novom kontekstu.

Pogledajmo matricu 2 x 2. S tim ne bismo smjeli pogriješiti u upravljanju ... ili možemo????

Što ja znam u svom kontekstu	

Prilikom postavljanja zahtjeva za kolegijalnom pomoći podijelili smo sve što znamo bazirano na kontekstu u kojem smo mi sve to naučili. Nismo forsirao prikazati svoju najbolju praksu ostalima jer je stvarnost bila to da nismo svoj posao pokušali napraviti na neki drugi način pa nismo mogao prosuditi što je najbolje.

Što ti znaš u svom kontekstu	

Onda su drugi podijelili sve što znaju, ali iz vlastitog konteksta. S obzirom da su iskustva i konteksti bili različiti, to se moralo vidjeti i u matričnom prikazu.

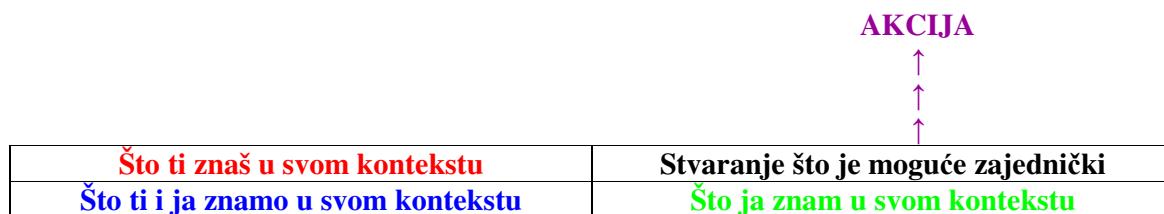
Zajedno smo svi skupa naučili što znamo i to je ono što će se kao principi ili procesi moći koristiti kasnije od strane kih trećih, a isto tako smo vidjeli što možemo naučiti jedni od drugih.

Što ti znaš u svom kontekstu	
Što ti i ja znamo u svom kontekstu	Što ja znam u svom kontekstu

Mi smo onda u poziciji raditi zajedno da bismo odredili što je moguće, i to ili prilagođavanjem prakse radu u novom kontekstu ili stvaranjem nečeg novog iz onoga što znamo. Naglasak je na prilagođavanju praksi svom poslu ili stvaranju nečega iz dobrih dijelova tuđih iskustava. To ruši jednu od najvećih barijera u transferu znanja – **sindrom „nije izmišljeno ovdje“**. Mi ne adoptiramo nečiju tuđu praksu u različiti kontekst već adaptiramo tuđe i radimo izbore vezane za vlastiti kontekst. To je sve skupa mnogo manje zastrašujuće za naš ego i mnogo vjerojatnije da će završiti uspjehom.

Što ti znaš u svom kontekstu	Stvaranje što je moguće zajednički
Što ti i ja znamo u svom kontekstu	Što ja znam u svom kontekstu

Iz svih tih mogućnosti možemo početi djelovati, odvojeno ili zajedno. Tipično svatko odlazi s nekoliko stvari koje može raditi drugačije, čak i oni koji su samo došli pomoći. Poduzimanjem novih akcija stvaramo novo znanje. Testiramo novi pristup i učimo iz tog iskustva.



12 KORAKA U PLANIRANJU KOLEGIJALNE POMOĆI

Često su nas ljudi pitali kako isplanirati kolegijalnu pomoć. Nema jednostavnog pravog puta, ali često postoje metode koje se mogu koristiti i s različitim početnim postavkama i u različitim sredinama.

Koristan savjet: sudjelujte u kolegijalnoj pomoći koju netko drugi vodi prije nego se sami upustite u vođenje tako nečeg. Na taj način ćete iskusiti cijeli proces.

Koraci su sljedeći:

1. Razjasnite cilj, svrhu, namjeru
2. Provjerite je li već netko riješio taj problem
3. Identificirajte voditelja pomoći
4. Razmotrite tajming, utanačite datum i napravite raspored
5. Izaberite grupu učesnika
6. Budite jasni s onim što želite da bude rezultat vašeg okupljanja i kako biste to mogli postići
7. Planirajte vrijeme za socijalizaciju da biste se mogli bolje upoznati unutar grupe
8. Potrošite neko vrijeme postavljajući okruženje
9. Podijelite ukupno vrijeme koje Vam je na raspolaganju u 4 dijela, počnите s dijeljenjem informacija i konteksta
10. Ohrabrujte posjetitelje da pitaju sve što žele znati
11. Analizirajte ono što ste čuli
12. Dajte povratnu informaciju, razmotrite što je svatko naučio i tko bi još mogao pridonijeti; složite se oko akcija i izvješća o napredovanju

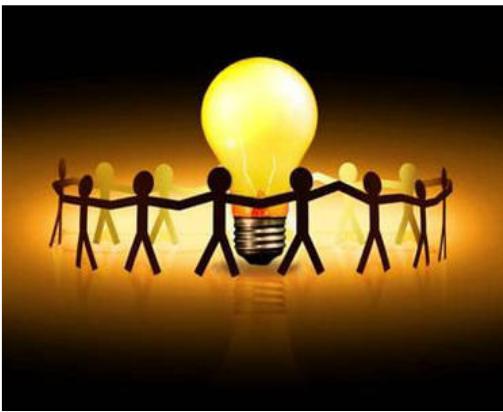
KORAK 1 – KOMUNICIRAJTE S JASNIM CILJEM, SVRHOM, NAMJEROM

Kolegijalna pomoć radi kad je cilj jasan i onda s tim jasnim ciljem komunicirajte s ostalim učesnicima. Definirajte specifičan problem za koji ste tražili pomoć, razmotrite je li kolegijalna pomoć najprikladniji proces i onda napišite neke reference. Probajte spojiti one koji žele učiti s onima koji su već jaki u tom području i to će stvoriti izvrsne polazišne točke za kolegijalnu pomoć. Identificirajte učesnike u koju skupinu spadaju. Moguće je uhvatiti se u koštač s kompleksnim problemima ako se stvore neke podgrupe s različitim funkcijama nakon što se zajednički prodiskutirao kontekst. Uvijek je bolje početi s nečim jednostavnijim dok ne prihvate taj pristup problemu.



KORAK 2 – JE LI TAJ PROBLEM VEĆ NEGDJE RIJEŠEN

Razmotrite je li već netko do tada riješio taj problem. Može se pogledati u organizacijsku bazu znanja da bi se vidjelo što su sve drugi naučili. Podijelite s drugima Vaš plan za kolegijalnom pomoći. Možda drugi imaju iste potrebe ili relevantno iskustvo.



KORAK 3 – NAĐITE VODITELJA (FACILITATOR)

Identificirajte onoga tko će biti voditelj i pobrinite se da nije iz tima. Uloga voditelja je osiguravanje uspješnog vođenja sastanka, radionice... što znači da bi konačan rezultat trebao dati upravo ono što su učesnici tražili ili očekivali na početku. Voditelj može i ne mora bilježiti sve što se dešava, ali je važno da na početku dogovorite pravila. Isplanirajte detalje

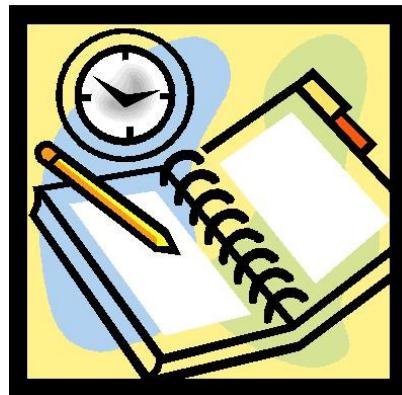
kolegijalne pomoći u dogovoru s voditeljem. Pojasnite cilje i željeni ishod, i onda isplanirajte vrijeme koje Vam je potrebno da biste to postigli.



KORAK 4 – TAJMING JE VAŽAN

Odredite datum za kolegijalnu pomoć. Pobrinite se da je to dovoljno rano da stignete probati nešto drugačije od onoga što ste naučili. Planirajte kolegijalnu pomoć dovoljno rano da Vam može pomoći u postizanju boljih poslovnih rezultata. Najčešće se griješi kad se prekasno zatraži kolegijalna pomoć i onda ona nema utjecaja na donošenje poslovne odluke ili je njen utjecaj minoran. Također si ostavite vremena da stignete primjeniti stečeno znanje i pripremiti na neočekivano.

Pazite na tajming što znači da ne zakažete kolegijalnu pomoć na neki državni blagdan, bilo Vaš ili onih koje ste pozvali. Isto tako poziv treba doci dovoljno rano, više nego na vrijeme jer ljudi su najčešće spremni promijeniti svoj raspored da Vam se pridruže ako će svi imati korist od toga.

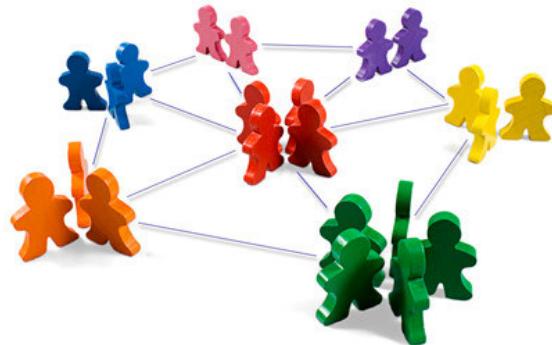


Koliko će trajati sastanak ili radionica ovisno prvenstveno o složenosti problema i koliko su članovi tima familijarizirani s kontekstom. Najbolji rezultati su ako se radi o 1-2 dnevnom događaju. Naravno da se neke stvari mogu promijeniti na licu mjesta, ali se onda najčešće radi o samo pola dana.

KORAK 5 – IZABERITE UČESNIKE

Nakon što je razjašnjen cilj, napravite listu učesnika koji imaju pounu raznolikost vještina, kompetencija i iskustava potrebnih za kolegijalnu pomoć. Najčešće je najbolje imati 6-8 ljudi no to se može proširiti i na veću grupu ako se ustanovi da će biti veća korist od takvog

okupljanja. Važno je samo da dijeljenje znanja ide glatko i bez problema. U većim grupama svatko mora imati priliku da iznese svoje ideje i iskustva. Ako nije moguće drugačije izvesti, onda se veća grupa može podijeliti u nekoliko manjih.



KORAK 6 – BUDITE JASNI S REZULTATIMA OKUPLJANJA

Budite jasni sa željenim rezultatima okupljanja i korištenja kolegjalne pomoći pa si onda isplanirajte vrijeme koje Vam je potrebno da ih ostvarite. Pripreme moraju ići pažljivo; vrijeme provedeno skupa mora biti optimizirano da bi se izvukao maksimum znanja. Konačan rezultat prije treba sadržavati i opcije i spoznaje nego same odgovore na pitanja. Sve je na osobi koja je zatražila pomoć. Ona će sama na kraju odlučiti kakve akcije će poduzeti.

Svim učesnicima trebaju biti dostavljeni materijali vezani za asatanak ili radionicu dovoljno rano da ih stignu pregledati i pripremiti se. To će skratiti vrijeme potrebno za ustanovljavanje konteksta i za uvodne prezentacije, a produžiti vrijeme za dijeljenje znanja, dobre prakse i iskustava.

Treba biti jasan u artikuliranju ciljeva kolegjalne pomoći, i vezano za poslovni problem ili izazov za koji je bilo potrebno ustanovljavanje grupe koja će osigurati neke inpute. Isto tako trebamo biti spremni sve to preoblikovati ako se za to ukaže potreba.

Kod preoblikovanja često mislimo da ono što smo identificirali kao problem uopće ne treba biti to, ne korjeniti uzrok nego samo simptom.

Treba se biti spremni gledati na svijet drugim očima. Tada će se biti u stanju fokusirati na ukorijenjene uzroke, a ne samo na simptome. Nakon što se ustanovilo da svi razumiju o kakvoj se problematici radi, kolege trebaju početi raspravljati u vlastitim iskustvima. Ako se problem sagledava prvi put, često u takvima rasprava dolazi do konstruktivnih alternativnih rješenja i prijedloga.



Fokusiranje poslovnog tima ide obično u smjeru smanjenja troškova poslovanja. No ako se fokusiraju na reinvestiranje, onda je drugačiji pristup problematični i to treba imati u vidu. Iskustva kolega na jednom ili drugom području omogućiti će nam bolji uvid u to što bi bio pravi pristup unutar našeg konteksta.

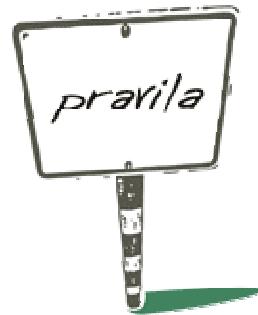
KORAK 7 – OSIGURAJTE SOCIJALIZACIJU TIMA

Ostavite dovoljno vremena u rasporedu da bi seljudi upoznali međusobno. Tim treba vremena za socijalizaciju – to može biti u obliku večere dan prije, šetnje parkom ili pauze za kavu na početku dana. Ovo vrijedi za nove timove. Oni koji već surađuju neko vrijeme, brže i lakše će proći fazu socijalizacije. Ako je moguće, dobro je organizirati večeru na kraju prvog dana okupljanja – nevjerojatno je koliko se znanja može transferirati uz dobru večeru i čašu finog pića.



KORAK 8 – DEFINIRAJTE CILJ I POSTAVITE OSNOVNA PRAVILA

Dio vremena potrošite osiguravajući adekvatno okruženje. Možete se koristiti i onim tablicama koje smo prije pokazivali da biste posješili dijeljenje znanja. Potaknite tim domaćina na pozorno i aktivno slušanje – da razumiju i traže mogućnosti.



Uobličite dan osiguravajući puno mogućnosti na koje se svatko može osvrnuti. To se najlakše postiže postavljanjem nekoliko jednostavnih pitanja.

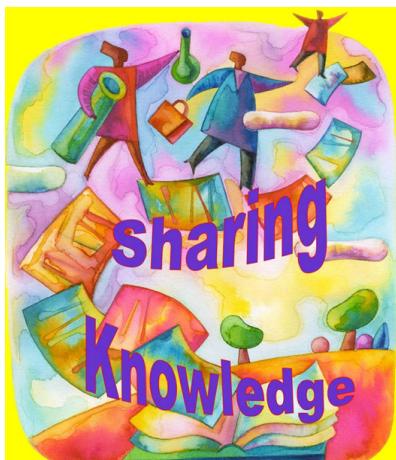
Uloga učesnika u kolegijalnoj pomoći je ponuditi pomoći, pokazati ono „znati kako“ i ponuditi vlastita iskustva da bi se riješio izazov bez ikakvih opterećenja. Pratite nivo diskusije. Ako su učesnici previše pristojni, često do pravih diskusija neće ni doći.

Koristan savjet: osigurajte da je argument fokusiran prije na aktivnost nego na osobu, i potaknite ljude da razmotre alternativne načine kompletiranja akcije.

Učesnici bi trebali preporučiti domaćinskom timu s kakvim aktivnostima treba prekinuti i što bi još extra mogli napraviti. S obzirom da im je vrijeme limitirano, važno je napraviti prioritete i fokusirati svoja nastojanja na ono što će donijeti promjene.

KORAK 9 – POČNITE S DIJELJENJEM INFORMACIJA I KONTEKSTA

Većina onih koji sudjeluju u kolegijalnoj pomoći su već bili uključeni u slične aktivnosti. Stoga je važno podijeliti ukupno vrijeme sastanka ili radionice na 4 podjednaka dijela.



Jasno artikulirajte ciljeve i razjasnite zahtjevtima koji je tražio pomoći. Za vrijeme prve četvrtine, dajte lokalnom timu vremena da prezentira konkretni, povijest i planove za budućnost. Naravno da postoji opasnost da toga bude previše, ali se treba ograničiti na ono što je sudionicima kolegialne pomoći važno da bi mogli početi djelovati.

Isto tako se učesnicima treba dati dovoljno vremena da prezentiraju što je važno i treba ih se slušati pozorno.

Koristan savjet: neka prezentacija konteksta bude kratka i jasna s naglascima na ono što je važno učesnicima.

KORAK 10 – OHRABRUJTE POSJETITELJE DA POSTAVLJAJU PITANJA I DAJU POV RATNE INFORMACIJE

U drugom dijelu počinju diskusije o tome što su čuli i o „tome što su naučili i što ih je iznenadilo“, te „što nisu čuli, a očekuju čuti“. Treba se razmotriti što još domaćinski tim treba znati i koga znaju da zna nešto o tom kontekstu ili o toj problematiki. To mogu biti razgovori s ljudima iz operative ili s ekspertima, kupcima ili državnim službenicima. No treba zapametiti da zadatak kolegialne pomoći nije riješiti dotični problem već ponuditi više opcija i spoznaja baziranih i na njihovim jedinstvenim iskustvima.



Koristan savjet: Povratna informacija je dio procesa učenja.

I WANT YOU



KORAK 11 – ANALIZIRAJTE ŠTO STE ČULI

Treći dio sastanka ili radionice je analiza i osvrt na ono što smo naučili do tog trenutka. To znači da domaćinski tim ne smije prebrzo se odreći raznih opcija, odnosno prebrzo doći do željenog rješenja, cilja, rezultata. Oni trebaju slušati i učiti. U ovoj fazi se preispituju sve opcije.



Kako se ide kraju ove faze, tako se treba biti bliže ideji što se naučilo, koje su opcije na vidiku i što se po tom pitanju napravilo drugdje.

KORAK 12 – PREZENTIRAJTE POVRATNE INFORMACIJE I ZALOŽITE SE OKO DJELOVANJA

Zadnji korak je prezentirati povratnu informaciju timu i odgovoriti na pitanja. Izbjegnite ulaženje u debate u ovoj fazi. Počnite s tim što je učinjeno dobro i koje su opcije da se stvari riješe na drugačiji način. Fokusirajte se na aktivnosti, a ne na ljude. Završite s nekim općim pozitivnim stavom. Ne očekujte srebrni metak na kraju, jednostavno rješenje za sve Vaše probleme, izazove... prije bljeskove inspiracije kako riješiti probleme. Najčešće domaćinski tim misli da nije čuo ništa novo, ali se pokaže da čak i ako je to istina, kolegijalna pomoć Vam je pokazala da ste na dobrom putu bez obzira što oni rade u nekom drugom kontekstu. Pozitivan rezultat može biti i da si na drugi način posložite prioritete što će kasnije utjecati na Vaš pristup određenom kontekstu ili problematici. A vjerojatno ćete zahvaljujući svemu ovome na kraju ipak lakše donijeti poslovnu odluku.



Na kraju učesnici izlože što su naučili, što će ponijeti sa sobom i što će u budućnosti primjeniti. Učenje nikad nije jednosmjerno premda se to ne čini takvim na početku.

Razmotrite tko sve može imati koristi iz novih spoznaja, znanja... pa podijelite svoja iskustva s njima, bili to pojedinci ili grupe. Razmijenite adrese i kontakte za nastavak diskusija ako bude za to postojala potreba.



Ponovno korištenje znanja je pametan način izbjegavanja dupliciranja nastojanja da se nešto napravi, riješi...



ŠTO DOLAZI PRVO:

UPRAVLJANJE ZNANJEM ILI STRATEGIJA?

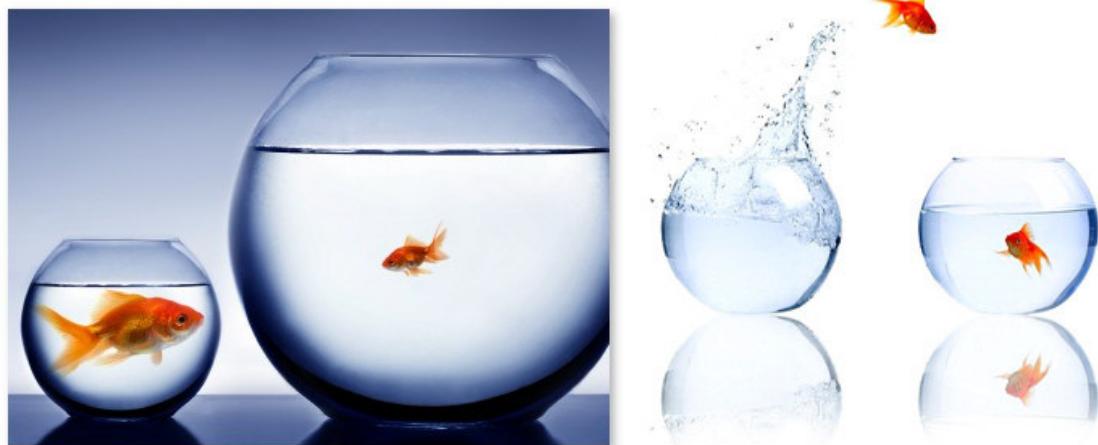
Često dolazi do rasprava o tome kako je upravljanje znanjem povezano sa strategijom i tko je kompetentan govoriti o tome. Je li upravljanje znanjem sluga strategiji? Ili upravljanje znanjem nadmašuje strategiju kao takvu? Može li upravljanje znanjem biti nezavisno od strategije i ne podrediti se onima koji rade strategije? Može li se strategija razmatrati kao još jedna vrsta zahtjeva za znanjem ili jedna vrsta produkta koji proizlazi iz procesuiranja znanja?

Ako je upravljanje znanjem proces povećavanja znanja, ne slijedi li onda poslovna strategija iz upravljanja znanjem, ali ne i u obrnutom smjeru?



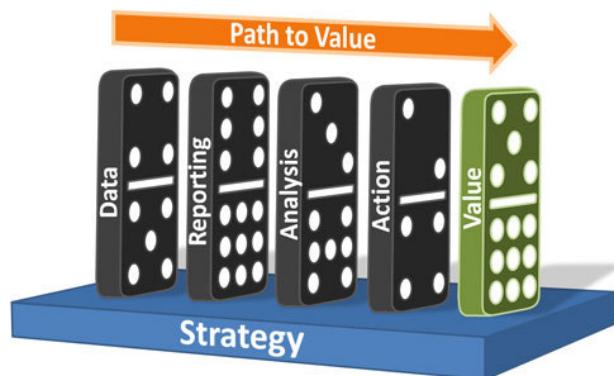
Nadalje, ako strategija stvarno nije ništa više od zahtjeva za znanjem, onda umjesto da gledamo upravljanje znanjem kao na taktički alat pomoću kojeg ćemo ispuniti strategiju,

mogli bismo razmišljati o strategiji kao o ishodu ili rezultatu procesuiranja znanja, kao o kvaliteti koja je glavni predmet razmatranja u upravljanju znanjem.



Je li upravljanje znanjem implementacijski alat za strategiju? Ako je, bi li se složenost i misija upravljanja znanjem trebala mijenjati svaki put kad se promijeni poslovna strategija?

PRISTRANE METODOLOGIJE

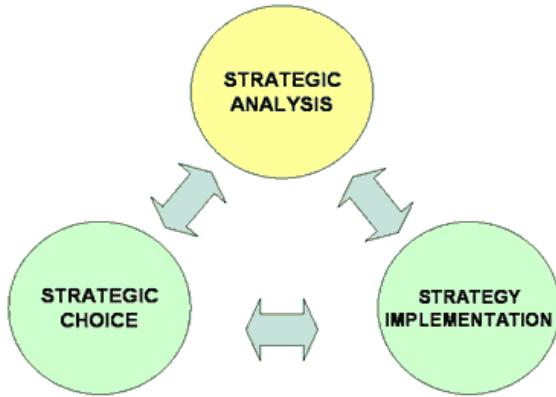


Prepostavljeni odnos između upravljanja znanjem i strategije može se naći u mnogo metodologija.

Jedna od njih, koja je našla primjenu u IBM-u (1999.), je slijedila karakteristični put:

- Korak 1:** Identificiranje trenutne poslovne strategije
- Korak 2:** Određivanje informacijskih resursa koji su potrebni za implementaciju tekuće strategije
- Korak 3:** Izvođenje IT i drugih organizacijskih projekata koji su potrebni za bismo učinili informacijske resurse lako dostupnima i potpornima poslovnom procesu

Ovakav uzorak od 3 koraka u aktivnostima metodologije upravljanja znanjem je arhetipski za ovo polje. **Metode upravljanja znanjem** su gotovo uvijek započinjale zauzimanjem stava spram strategije, nakon čega je brzo uslijedila specifikacija informacijskih resursa koji su potrebni za izvođenje aktivnosti. Nakon toga slijedi serija projekata koji imaju za cilj skupljanje, kodiranje i/ili korištenje informacija važnih u toj problematici.



Zajednice prakse (CoP – Communities of Practice) imaju programe koji se tipično zasnivaju na „dijeljenju informacija“ – socijalno značenje korištenja informacijskih resursa nasuprot tehnološkog značenja.

Do sada se pretpostavljalo da upravljanje znanjem isporučuje informacije koje su potrebne kao podrška strategiji. Moglo bi se reći da je to predrasuda koja se javlja u većini metoda upravljanja znanjem.

U drugom slučaju se odnos između upravljanja znanjem i strategije kodira u formi metodologije. **Realizacija korporacijskih ciljeva** mora uvijek biti cilj strategije upravljanja znanjem, i stoga je mudro osigurati da investiranje u upravljanje znanjem bude konzistentno s korporacijskim investiranjem, i s nekim uzorkom donošenja odluka koji se prijemaju u korporacijskoj strategiji. Prema ovome, forma upravljanja znanjem mora biti konzistentna s tekućom strategijom.



Jačanje upravljanja znanjem mora ići u smjeru građenja i razumijevanja korporacijske strategije i u smjeru osiguravanja toga da će upravljanje znanjem pomoći realizaciji strateških namjera organizacije. Jačanje se izvodi izvlačenjem svih sposobnosti (organizacijskih, tehnoloških, informacijskih, u ponašanju...) koje su ključne za realizaciju strategije – važna su znanja i ideje ljudi u organizaciji.



POGREŠKA STRATEŠKE IZNIMKE (The strategy exception error)



Metodologije upravljanja znanjem počinju s radom uz prepostavku da je tekuća strategija dobra i onda se nastavlja s investiranjem u podržavanje takve strategije. Loše strategije će biti na gubitku time što investiraju u upravljanje znanjem koje je prepostavilo da je strategija dobra. Koji je problem u svemu tome i zašto to zovemo pogreškom iznimke (EXCEPTION ERROR)?

Iz perspektive druge (nove) generacije upravljanja znanjem, strategije nisu ništa više nego potraživanje znanja koje su proizveli stvaratelji strategija u organizacijama. Stoga je njihov sadržaj i bliskost istini upitna. Nadalje, nije više svrha upravljanja znanjem zaokružiti

informacijske resurse koji su neophodni kao podrška strategiji – već mu uloga spada na bilo koju od drugih organizacijski funkcija kao briga o informacijskoj tehnologiji, o informacijskim sustavima, financijama, ljudskim resursima...



Uloga upravljanja znanjem u firmi je povećanje procesuiranja znanja i ishoda, odnosno rezultata tog znanja. Nažalost, većina strategija upravljanja znanjem se ne predstavlja u tom smislu.

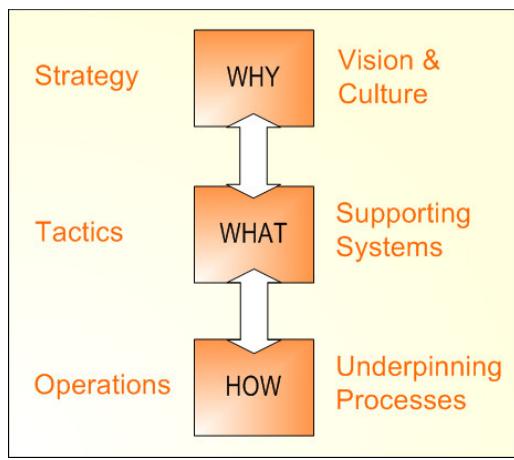


Činjenica da je prva generacija upravljanja znanjem općenito propustila napraviti razliku između upravljanja znanjem i procesuiranja znanja vodi stalnoj konfuziji u industriji. Seeley&Dietrick su izjavili da je **strategija** upravljanja znanjem stoga **specifični plan akcije** (djelovanja), koji izlaže sve aktivnosti koje su potrebne za ugrađivanje upravljanja znanjem u organizaciju unutar specifičnog perioda vremena. Prema ovome ne bi bilo razlike između upravljanja znanjem i meta intervencija u upravljanju znanjem, i još bi manje bilo jasno što su to mete.

No kao što smo rekli prije, za upravljanje znanjem se prepostavlja da bi trebalo povećati **dijeljenje znanja**, pa je onda povećano dijeljenje znanja ono što bi trebalo biti postignuto intervencijama u upravljanju znanjem, a ne samo više upravljanja znanjem.

Želi se reći da postoji **razlika između upravljanja znanjem** kao upravljačke discipline i **procesuiranja znanja** kao organizacijskog procesa.





Konfuzija se može riješiti jednostavnim prepoznavanjem činjenice da se procesuiranje znanja javlja u svim organizacijama – nezavisno o upravljanju znanjem – uključivo u firmama u kojima nema upravljanja znanjem. Stoga je **upravljanje znanjem samo upravljačka disciplina** koju možemo odabratи za korištenje u našim pokušajima povećavanja procesuiranja znanja. **Procesuiranje znanja** uključuje stvari kao što su proizvodnja znanja, integracija znanja, te dijeljenje znanja.

U svakom slučaju upravljanje znanjem nije isto što i procesuiranje znanja.

STRATEGIJA I NOVO UPRAVLJANJE ZNANJEM



Lideri u organizacijama koji su zaduženi za definiranje strategije, moraju biti s vremena na vrijeme angažirani u **proizvodnji znanja** (ili stvaranju strategije) koje je dati odgovor za organizacijsko neznanje kako najbolje specificirati i integrirati sekvence organizacijskih ciljeva, politike i djelovanja u kohezivnu cjelinu (to je zapravo nedostatak strategije koja se tek treba izgraditi).

Stoga je strategija set zahtjeva formuliranih od uprave kako konfigurirati na najbolji mogući način te ciljeve, politiku i djelovanje u cjelinu unutar nekog perioda vremena i za neko ograničeno razdoblje.



Kad pogledamo koje aktivnosti provodimo u želji da napravimo što je moguću bolju strategiju, onda se svodimo na aktivnosti koje smo izvodili u **životnom ciklusu znanja**:

- **Organizirati**

Okrenuti informacijsku preopterećenost u bazu znanja kojom je jednostavno upravljati i imati informacijski tok kroz pametne komunikacijske platforme i prakse.

- **Interagirati (međudjelovati)**

Transformirati kolekciju neovisnih mišljenja u konvergiranu radnu snagu s visokim performansama. Omogućiti uvid u talente, povezati prave ljude i interagirati da bi se olakšao tok znanja.

- **Misliti**

Dovesti kolektivnu kreativnost do životnog ciklusa inovacije u svakodnevnom radu kroz znanstveni pristup upravljanju kolektivnim idejama.

- **Učiti**

Napraviti učenje brzim, predvidljivim, vidljivim, lakim za upravljanje, personaliziranim i potpuno relevantnim. Ovo kombinirano upravljanje životnim ciklusom učenja i životnim ciklusom znanja ultimativno ubrzava učenje i reducira troškove.

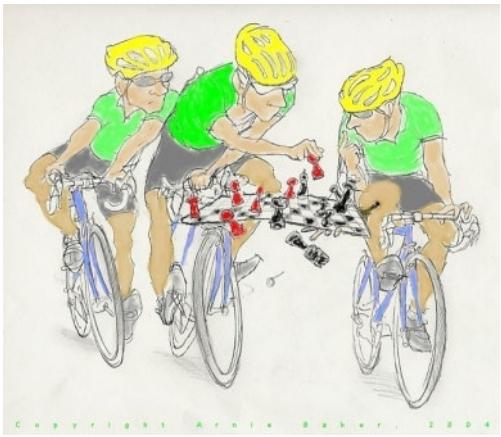
- **Izvesti** Isporučiti operacijsku izvrsnost kroz sustavno svrstavanje očekivanja, talenata, akcija i rezultata. To obogaćuje radno okruženje kroz procesno mišljenje osnaženo kolektivnim znanjem.

- **Mjeriti**

Pratiti performanse kroz personalne i organizacijske kartice i nadzorne ploče u skladu s ključnim indikatorima performansi.

Kad se prisjetimo definicije ciklusa znanja, onda vidimo povezanost sa stvaranjem strategije:
Ciklus znanja je sustavni pristup upravljanju različitim fazama razvoja znanja, uključujući stvaranje, suradnju, učenje, upravljanje talentima, upravljanje aktivnostima i upravljanje izvedenjem (performansama).

ZAKLJUČAK



Može se zaključiti da **upravljanje znanjem nije implementacijski alat za strategiju**, ali i da se virtualno, a ni drugačije nije našla osnova za razlikovanje upravljanja znanjem danas i upravljanja informacijama zadnjih nekoliko desetaka godina. Dapače, danas se radije govorи o upravljanju znanjem negо о upravljanju informacijama ako još uzmemo u obzir kako smo definirali informacije, a kako znanje u onoj našoj piramidi znanja. Bez obzira koliko se bavili razlikovanje te dvije kategorije upravljenja, važno je ne propustiti sljedeće: strategija sama po sebi je ishod ili rezultat procesuiranja znanja.

Ako tako gledamo, onda upravljanje znanjem nema ništa s korištenjem informacijskih resursa u ispunjavaju ciljeva zadanih u strategiji. Ako se sjetimo životnog ciklusa znanja, onda smo procesuiranje znanja opisivali kao socijalni proces na koji se organizacije oslanjaju kad žele proizvesti i integrirati svoje znanje.

Svrha upravljanja znanjem je onda povećati procesuiranje znanja.

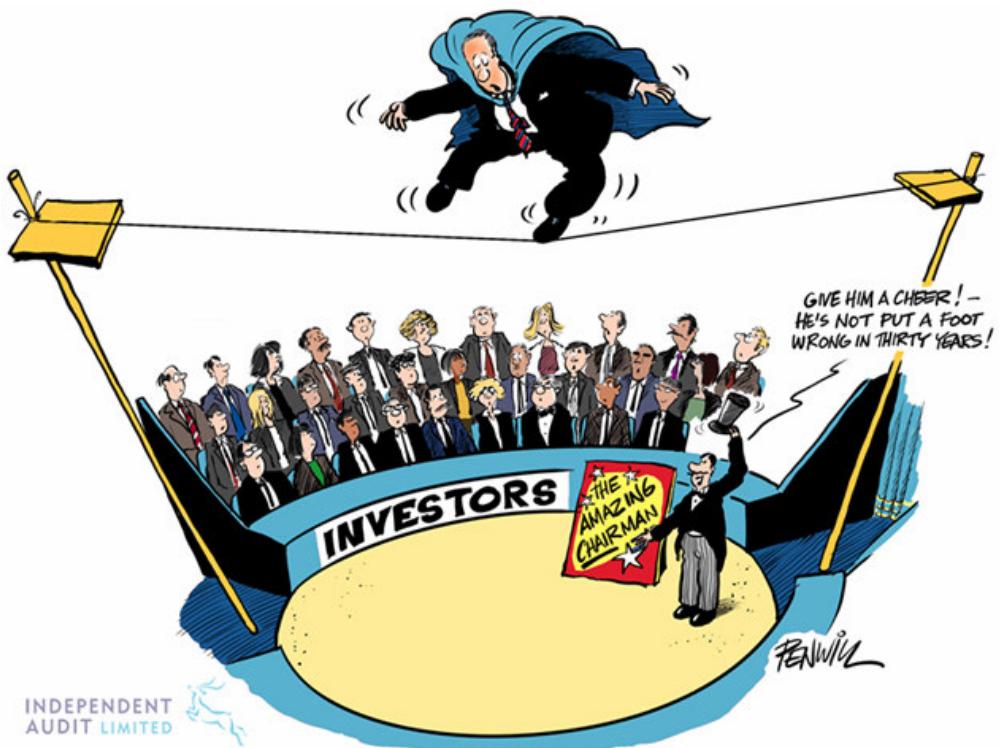
Ishodi procesuiranja znanja osiguravaju ljudima znanje koje im je potrebno za rješavanje problema, i osiguravaju ponašanje iz kojeg možemo zaključiti kako se odvija poslovni proces.



Stvaranje strategije je tip stvaranja znanja ili aktivnost koja uključuje stvaranje znanja.

Može se reći da je **strategija ishod ili rezultat procesuiranja znanja** koji teče od proizvodnje znanja, proizvodnje same kvalitete koju možemo povećati različitim intervencijama u upravljanju znanjem.

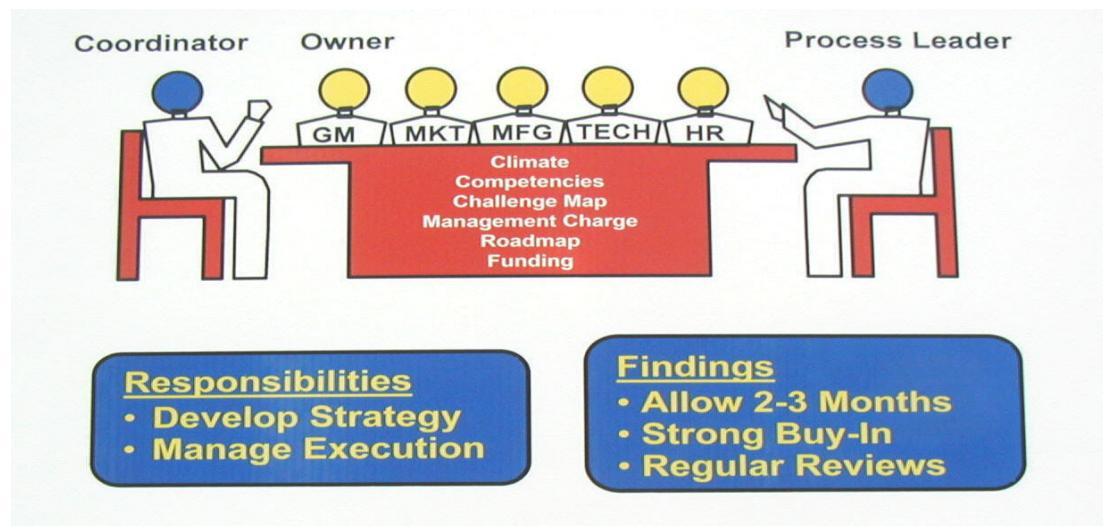
Strategija mora biti rezultat ili ishod nekog procesa, u ovom slučaju je to procesuiranje znanja, a ne implementacija nekih vizija koje su utjelovljene u toj strategiji.



Zašto smo prije spominjali **pogreške strateške iznimke**?

Važno je kakva je i gdje je pozicija upravljanja znanjem u firmi. Upravljanje znanjem treba pomoći u smanjenju pogrešaka u procjenama uprave firme jer se tako smanjuje destruktivno djelovanje.

Sama uprava mora dobiti informacije o tome kako je znanje proizvedeno, a onda kasnije evaluirano i integrirano u praksi, imajući u vidu svoje dioničare da bi mogla napraviti dobру strategiju.



Loše znanje vodi lošoj praksi i loše znanje je produkt lošeg procesuiranja znanja. **Strategija**, koja je dio svega toga, na sebe **preuzima veliku odgovornost** u tom slučaju.

Strategija - proces ili ishod?



Uspješna strategija?





INTELEKTUALNI KAPITAL

Nova ekonomija

Postoje mnogi opisi i definicije pojma **Nova ekonomija**. Većinom se oni odnose na promatranje i na reorganizaciju ekonomije sa stajališta načina poslovanja. S druge strane, isto tako, postoje i brojni kritičari toga termina koji postavljaju pitanje jesmo li i prije imali nove ekonomije? Na početku dvadesetoga stoljeća pojavila se nova ekonomija vezana uz pojavu električne energije, telefona, željeznice i automobila, što je sve reorganiziralo dotadašnji život i način funkcioniranja ekonomije. To je bila **Industrijska era ekonomije**, i to u svom izvornom obliku. Ekonomski zakoni vodili su se uglavnom prema zakonima fizike. Važno je bilo proizvesti što veće količine (komade, tone, vagone itd.). Fizičko postojanje i lokacijska udaljenost bile su iznimno važni, jednako kao i racionalizacija u potrošnji energije.



U toj, danas staroj ekonomiji, posjedovanje imovine (fizičkog kapitala, tvornica, željeznica, naftnih bušotina, elektrana i dr.) značilo je više nego bilo što drugo. Bio je također važan i veliki broj radnika u tvornicama. I ciljevi proizvodnje odnosili su se uglavnom na to koliko jeftinije ili brže možete nešto napraviti ili sastaviti uz pomoć ljudskih ruku, i to od fizičkih materijala kao što su drvo ili čelik.

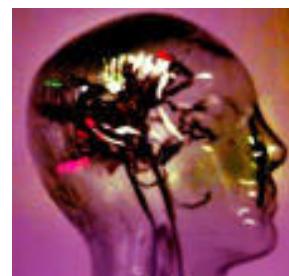


Dok su poduzeća u staroj ekonomiji bila ovisna o materijalnoj imovini, kao što su nekretnine i tvornice, današnja nova ekonomija zasniva se na novoj vrsti poduzeća koja su ovisna o **nematerijalnoj imovini** kao što su **informacija i znanje**. U današnjoj je globalnoj i informacijskoj novoj ekonomiji znanje postalo vrednije nego ikada prije u povijesti.



Znanje je ono što stvara vrijednost, ali isto tako i novo znanje. Internet omogućuje trenutno širenje znanja širom svijeta. Što je više ljudi uključeno u to dijeljenje znanja, znanje ima i veću vrijednost, jer se povećava, proširuje i produbljuje.

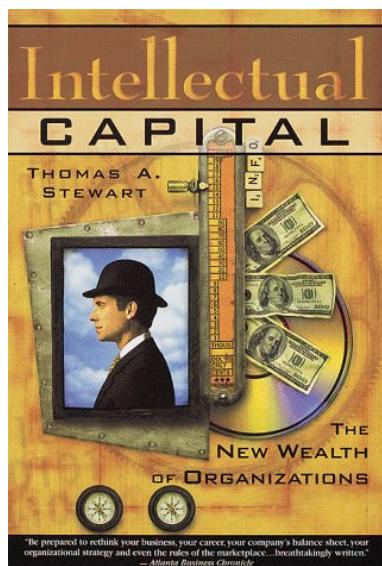
Theoretičari nove ekonomije govore da su se dogodile uistinu velike promjene. Pravila ponašanja u novoj ekonomiji su se promijenila. Nije više bitna dostupnost kapitalu, već je bitna **dostupnost informacija**. Kreiranje vrijednosti odnosi se na kreiranje novoga znanja i eksplotiranja njegove vrijednosti. Najvažnija je imovina **intelektualna imovina** koja nema fizičko svojstvo. Dok je tradicionalna ekonomска teorija proučavala kapital kao fizičke stavke (zemlju, tvornice, opremu i novac), u novije su vrijeme ekonomisti proširili svoje poglede i na proučavanje drugih oblika kapitala.





Ljudski mozak, a ne više njihove ruke, postao je najvažniji element za rast i razvitak poduzeća. Sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i inoviraju poslovanje poduzeća postali su ključna imovina nove ekonomije. U novoj ekonomiji fizička prisutnost prestaje biti važna; nastaje jedna jedinstvena globalna ekonomija, gdje svi mogu prodavati svima na planetu, ali istovremeno od njih i kupovati.

To je značajna promjena u načinu definiranja poduzeća. Pitanje danas više nije što neko poduzeće posjeduje, već što ono zna i može učiniti. Poslovanje poduzeća postalo je sve **više znanjem-intenzivno**, a sve **manje kapitalno-intenzivno**. Najvažnija je imovina danas intelektualna imovina koja nema fizičko svojstvo. Zbog toga, umjesto poslovanja zasnivanog na dosadašnjoj opipljivoj imovini, poduzeća moraju razviti osjećaj za kreiranje, transferiranje, integriranje, za zaštitu i iskorištavanje svoje neopipljive intelektualne imovine, odnosno najvrednijeg oblika kapitala koju danas posjeduju - svojeg intelektualnog kapitala.



Iako se o intelektualnom kapitalu govorilo i prije, koncept je razvijen u devedesetim godinama prošloga stoljeća, a o pojavi jedne nove ekonomski teorije govori se tek unatrag dvije godine. Premda su neka značajna djela izašla i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je godine 1991. Thomas A. Stewart, urednik časopisa Fortune, objavivši članak pod naslovom "Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset". To je bio prvi članak o intelektualnom kapitalu u stručnoj literaturi i izazvao je veliko zanimanje za to područje i potaknuo je ekonomiste na istraživanja tog novoga koncepta i razviti ka Teorije intelektualnog kapitala.

Povijesni razvitak teorije intelektualnog kapitala (nije obavezno)

Možda se na prvi pogled čini da teorija intelektualnog kapitala nalazi svoje uporište u menadžerskim i organizacijskim teorijama. No nije tako, jer se ona, kao i koncept upravljanja znanjem općenito, čvrsto oslanja na makroekonomske osnove. Značajne elemente proučavanja znanja i intelektualnog kapitala nalazimo kod brojnih poznatih ekonomista 20. stoljeća.

Iako se proučavanje važnosti i uloge znanja može proučavati i dalje, prvi koji je znanstveno pokušao postaviti znanje, iskustvo i vještine zaposlenih u neke okvire bio je Frederick Taylor koji je 1911. objavio djelo "The Principles of Scientific Management". Joseph Schumpeter godine 1934. u svome djelu "The Theory of Economic Development", proučavajući ekonomske promjene, tvrdio je da je za pojavu novih proizvoda važna "rekombinacija" znanja (Bontis, 2002.).

Elemente teorije intelektualnog kapitala možemo pronaći i kod Herberta Simona koji u svome djelu iz 1945. pod naslovom "Administrative Behavior" proučava ograničenje ljudskih spoznajnih kapaciteta, nazivajući ga ograničena racionalnost. Simon pritom dovodi u pitanje neoklasične postulante o ograničenim resursima, jer su tradicionalni inputi kapitala ograničeni fizičkim količinama ili finansijskim pritiscima, a intelektualni kapital može biti ograničen samo ograničenom racionalnošću zaposlenih u poduzeću (Bontis, 2002.).

Značajan doprinos razvitku koncepcije intelektualnog kapitala dao je Michael Polanyi svojim djelom iz godine 1967. pod naslovom "The Tacit Dimension", u kojem uvodi eksplisitnu i implicitnu dimenziju znanja. (*Pod eksplisitnim znanjem podrazumijeva se ono znanje koje može biti kodificirano, zaštićeno patentom ili trgovinskom tajnom i koje ima oblik komercijaliziranih proizvoda ili je utjelovljeno u strojevima i procedurama kojima se poduzeća koriste u svojim proizvodnim sustavima. Njegovo je širenje veoma lako. U poduzeću eksplisitno znanje predstavljaju transparentni oblici, na primjer; nacrti, tehničke specifikacije ili standardizirane kreacije (dizajni). Iskustveno znanje oblikuje se iz industrijskog know-how-a i ono je nevidljiva imovina poduzeća. Nije jasno artikulisano, a nalazi se u međuodnosima zaposlenih na njihovom radnom mjestu i unutar njihove radne grupe. Ono se isto tako nalazi i u rutinama i kulturi koju je poduzeće razvilo, koji daju rješenja različitih problema koji se u tijeku poslovanja pojavljuju.*) Samo interakcija između eksplisitnih i implicitnih elemenata znanja omogućuje uspjeh poduzeća. Polanyeva potvrda postojanja i uloge implicitnog znanja također je bila u konfliktu s neoklasičnim pretpostavkama koje se odnose na potpunu mobilnost resursa i na savršenu informiranost svih strana na tržištu.

Pri analizi nastanka teorije intelektualnog kapitala također je potrebno osvrnuti se i na Roberta Solowa, jednog od najpoznatijih ekonomista iz pedesetih godina prošloga stoljeća - u eri masovne proizvodnje, i jednog od vodećih analitičara Teorije rasta s kejnezijanskim pogledima. Solowljev poznati Model neoklasične teorije rasta predstavlja sklop matematičkih formula sa ciljem determiniranja najučinkovitije kombinacije tradicionalnih čimbenika proizvodnje: zemlje, rada i kapitala koji uz pomoć tehnologije omogućuju ekonomski rast.

No, jedna je od osnovnih Solowljevih pretpostavki bila da se rast počinje usporavati i konačno se prekida kada se kombinacija tih proizvodnih čimbenika približi svojoj najučinkovitijoj kombinaciji. Solow je zbog toga predviđao da će sve zemlje jednom dosegnuti točku

konvergencije; rast će opadati u industrijaliziranim zemljama, ekonomski će napredak biti veoma brz u manje-razvijenim zemljama.

Stvarnost je, međutim, pokazala da se to nije ostvarilo. Ekonomski rast u industrijaliziranim zemljama ima i dalje tendenciju rasta, a u manje razvijenima stagnira. Dakle, nema znakova o bilo kakvoj konvergenciji kao što je Solow predviđao. Moderni teoretičari navode da postoji očit nedostatak varijabli u Solowljevim formulama (Romer, 1986., 1990.; Kelly, 1995.).

Paul Romer, jedan od najpoznatijih Solowljevih kritičara, na svršetku osamdesetih godina 20. stoljeća objavio je serije članaka o svojim otkrićima, poslije nazvanim Nova teorija rasta, ili Endogena teorija rasta. Romerov je glavni doprinos konstrukcija modela koji ističe presudnu ulogu znanja i ideja u ekonomskom rastu. Endogena teorija rasta govori da ekonomski rast proizlazi iz unutrašnjosti sustava, bilo da se radi o državi ili o poduzeću.

Romer u svome članku "Increasing Returns and Long Run Growth" iz godine 1986. predlaže model prema kojem je za gospodarski rast prijeko potrebna akumulacija znanja na svim razinama. Romer svoj model zasniva na podjeli svijeta u dva dijela - fizičke objekte i ideje. Prema Romeru, objekti uključuju sve oko nas, od golemih čeličana do atoma ugljika i kisika. Dalje, objekti su oskudni i podložni zakonu opadajućih prihoda. Oni ne mogu voditi ekonomski rast, ali znanje i ideje mogu, jer nikada nisu oskudni. Ljudska bića, kaže Romer, posjeduju gotovo beskrajni kapacitet za rekonfiguriranje fizičkih objekata, kreirajući nove recepte za njihovu upotrebu. Iznoseći nove ideje kako poslagati fizičke objekte, ljudi mogu potaknuti proizvodnost, stvoriti nove prilike za povećanje profita, i konačno, utjecati na ekonomski rast.

U svojem članku "Endogenous Technological Change" iz godine 1990. Romer kao sastavne dijelove svoga modela endogenog rasta navodi četiri osnovna inputa:

1. Kapital - mјeren u jedinicama potrošnih dobara
2. Rad - vještine kojima raspolaže zdravo ljudsko tijelo
3. Ljudski kapital – koji obuhvaća aktivnosti, kao na primjer formalnu edukaciju i trening zaposlenih.
4. Indeks razine tehnologije.

Romerov je zaključak, da ako države žele potaknuti ekonomski rast, njihove ekonomске politike moraju:

1. ohrabriti ulaganje u istraživanje i razvitak novih ideja, a ne u ulaganje i akumulaciju fizičkog kapitala, i
2. subvencionirati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na razini države.

Romerova Nova teorija rasta bila je značajan napredak. Romer je dokazao da pokretač ekonomskog rasta nisu, na primjer, vladine mјere, već konkurenčija između poduzeća. I, što je još važnije, ta se poduzeća natječu uz pomoć svojih inovacija, koje prema Romeru predstavljaju "mala, ali vrijedna, od ljudi stvorena poboljšanja na svim organizacijskim razinama".

Drugo važno Romerovo opažanje jest da inovacije moraju biti stvarane unutar poduzeća. Zato što inovacije dobijene iz okruženja predstavljaju javna dobra; tj. one su raspoložive i konkurentima, jer, ako sva poduzeća u industrijskom sektoru mogu upotrebljavati iste inovacije, onda jedno neće steći konkurentsku prednost. Ključ u Romerovom modelu rasta, dakle, adekvatna je zaliha ljudskog kapitala.

Povezujući dotad poznate analize i teorije ljudskog kapitala s idejama i inovacijama koje taj ljudski kapital mora proizvoditi, Romer se prema mnogima smatra osnivačem novog područja istraživanja - koncepcije intelektualnog kapitala. (*Pirjo Stahle i Mairi Grönroos, fi nski eksperti u području intelektualnog kapitala, u svojoj najnovijoj knjizi pod naslovom "Dynamic Intellectual Capital - Knowledge Management in Theory and Practice" (2001.) ističu da se koncepcija intelektualnog kapitala čvrsto zasniva na Modernoj teoriji natjecanja, nazvanoj Nova teorija rasta.*)

No, pored Romera, za pojavu koncepcije intelektualnog kapitala zaslužni su i brojni drugi ekonomisti koji su neovisno jedni o drugima proučavali nematerijalnu imovinu. Objedinjujući njihova stajališta mogu se jasno definirati tri različita izvora, odnosno tri škole koje su svaka na svoj način pridonijele razvitku Teorije intelektualnog kapitala.

Prvi je izvor tzv. "japska škola" proučavanja upravljanja znanjem na čelu sa svojim osnivačem i predvodnikom Hiroyuki Itamiem, koji je u osamdesetim godinama 20. stoljeća sa svojim sljedbenicima proučavao učinak nevidljive imovine na primjeru japanskih korporacija. Njegova je knjiga "Mobilizing Invisible Assets" na japanskome objavljena godine 1980., a 1987. prevedena je na engleski i izazvala je veliko zanimanje za nevidljivom i nematerijalnom (intelektualnom imovinom). Itamijeva upozorenja o važnosti nematerijalne imovine za suvremena poduzeća i njegova dalekovidnost i jasnoća njegovih stavova značajno su pridonijeli definiranju pojma nematerijalne imovine te potaknuli brojna dalja istraživanja u svijetu.

Drugi je važan japanski znanstvenik iz toga doba Ikujiro Nonaka, koji se od sredine osamdesetih godina 20. stoljeća bavi problematikom upravljanja znanjem i koji je kao suautor Hirotaka Takeuchiem godine 1995. objavio poznato djelo "The Knowledge-Creating Company", u kojem opisuje kako japanske kompanije inoviraju svoje poslovanje primjenom i raspodjelom eksplicitnog i implicitnog znanja. Nonaka i Takeuchi također naglašavaju da organizacijsko znanje ne može kreirati poduzeće, već pojedinci koji u njima rade i stvaraju nova znanja.

Shigehisa Tsuchiya još je jedan teoretičar iz japanske škole upravljanja znanjem koji se bavi proučavanjem odnosa individualnog i grupnog (organizacijskog) učenja. Prema njemu, znanja pojedinaca moraju biti podijeljena informacijskom tehnologijom da bi postala grupna znanja i na taj način utjecala na uspjeh organizacije.

Drugi je izvor važan za pojavu teorije intelektualnog kapitala pojava ekonomskih teoretičara Penrose, Rubin, Rumelt, Wernerfelt, i dr.) koji su u pedesetim godinama 20. stoljeća razvijali novi pogled i teoriju koja ističe presudnu efikasnost resursa. Teorija zasnovana na resursima naglašava da se poduzeća razlikuju prema jedinstvenim resursima, sposobnostima i talentima kojima raspolažu. Dalje, ti su resursi fiksni, barem u kratkom roku, tako da poduzeća moraju poslovati s onim čime raspolažu, pa se resursno-zasnovani koncepti fokusiraju na strategije za korištenje postojećih resursa. Budući da su neki resursi nematerijalni (intelektualni), vještine stjecanja, i upravljanja znanjem i know-howom, kao i organizacijsko učenje postaju osnovni strateški zadaci.

U tu bi se grupu mogli svrstati i već opisani doprinos Paula Romera kao i radovi Richarda Nelsona i Sidney Wintera koji su zaslužni za razvitak Evolucionarne teorije ekonomskih promjena, promatrajući pritom poduzeća kao skladišta znanja. Autori posebno ističu značaj

organizacijskih rutina "kao generičkog materijala poduzeća koji omogućava interakciju eksplisitnog i iskustvenog znanja" (Nelson i Winter, 1982., str. 134).

Tu je isto tako potrebno spomenuti i Prahalada i Hamela koji razvijaju stratešku Teoriju temeljnih kompetencija. Prema njima temeljne kompetencije predstavljaju ona bitna područja organizacije koja definiraju zadatak i značaj poduzeća u cjelini. Općenito, to su intelektualna imovina, aspekti know-howa, intelektualno vlasništvo i mrežna distribucija.

U svome članku pod naslovom "Profiting from Technological Innovation" iz godine 1986. David Teece, s UC Berkeley's Haas School of Business, objedinjuje različita istraživanja i razmišljanja ekonomista o temi teorija poduzeća zasnovane na resursima, a razvio je novi ekonomski pogled na tehnološke inovacije kao izvore vrijednosti, definirajući mehanizme i korake prijeko potrebne za komercijalizaciju znanja inovacijama koje svoju vrijednost potvrđuju na tržištu.

Konačno, treći izvor važan za pojavu koncepcije intelektualnog kapitala jest proučavanje ljudskog kapitala. Scott R. Sweetland, sa State University of New York, u svome članku "Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry" iz godine 1996. tvrdi da proučavanje ljudskog kapitala započinje godine 1776. poznatim djelom Adama Smitha i završava u šezdesetim godinama 20. stoljeća, kada su zasnovane teoretske i empirijske osnove ovoga područja. (*Razvitkom koncepcije intelektualnog kapitala ljudski kapital postaje njegov sastavni element, pa se nastavlja proučavati i u okviru Teorije intelektualnog kapitala.*)

Najveće zasluge pritom pripadaju Gary Beckeru, koji je svojom knjigom "Human Capital" iz godine 1964. zasnovao Teoriju ljudskog kapitala. U toj knjizi Becker Teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs – ljude. Neoklasične pretpostavke maksimizacije profita i korisnosti i savršena konkurenca na tržištu radne snage osnovne su postavke Teorije ljudskog kapitala.

U novije je vrijeme ključan korak u razvitku koncepcije intelektualnog kapitala sa stajališta ljudskog kapitala učinjen u Švedskoj. Začetnik tzv. "švedske škole" u upravljanju znanjem i proučavanju intelektualnog kapitala jest Karl-Erik Sveiby, danas profesor na Macquarie Graduate School of Management in Sydney.

Sveiby je bio prvi koji je prepoznao potrebu mjerjenja ljudskog kapitala i zagovarao je računovodstveno praćenje te nematerijalne imovine. Godine 1989. on je objavio knjigu "The Invisible Balance Sheet", predlažući teoriju za mjerjenje kapitala znanja (engl. Knowledge capital), dijeleći ga na tri kategorije: individualni kapital, strukturalni kapital i potrošački kapital. Taj je pristup usvojio veliki broj švedskih poduzeća, pa ga je godine 1993. Swedish Council of Service Industries preporučio kao standard za izradu godišnjih izvještaja. To je bio prvi ikada upotrijebljen standard u području praćenja nematerijalne imovine.

Sveiby je godine 1990., izvorno na švedskom, objavio knjigu pod naslovom "Knowledge Management" u kojoj je definiroao ljudski kapital kao dimenziju intelektualnog kapitala i tako povezao dotadašnja istraživanja ljudskog kapitala s tada novom koncepcijom intelektualnog kapitala.

Sveibyevi radovi nadahnuli su mnoge ekonomiste. Jedan je od najpoznatijih Leif Edvinsson koji je otišao korak dalje, karakterizirajući tu nematerijalnu imovinu kao intelektualni kapital - ključan za uspjeh suvremenih znanjem-intenzivnih poduzeća. Zbog toga je Edvinsson godine

1991. postao prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu (U švedskoj osiguravajućoj kući Skandia AFS).

Proučavajući Sveibyevu koncepciju mjerenja neopipljive imovine, Edvinsson ju je dalje razvio, definirajući način prikazivanja onoga što se u Skandiji dotad nazivalo "skrivenim vrijednostima", pa je godine 1995. razvio model upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću. Od tada Skandia (a i brojna druga poduzeća u svijetu) u svojim godišnjim finansijskim izvješćima objavljuje poseban dodatak koji se odnosi na stanje intelektualnog kapitala u kompaniji i načine na koje je ta skrivena vrijednost iskorištena za stvaranje dodane vrijednosti.

Postoji još čitav niz ekonomista koji su pridonijeli razvitku teorije intelektualnog kapitala. Kronološki slijed najvažnijih godina, najzaslužnijih autora i najznačajnijih djela važnih za razvitak te nove teorije prikazan je u tablici 1.

Tablica 1.

KRONOLOŠKI SLIJED NAJVAŽNIJIH GODINA, NAJZASLUŽNIJIH AUTORA I NAJZNAČAJNIJIH DJELA VAŽNIH ZA RAZVOJ TEORIJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

1980. Hiroyuki Itami objavljuje knjigu "Mobilizing Invisible Assets" na japanskome (1987. prevedena na engleski)

1986. Karl-Erik Sveiby objavljuje knjigu "The Know-How Company" o upravljanju neopipljivom imovinom

1986. David Teece s UC Berkeley's Haas School of Business objavljuje članak pod naslovom "Profiting from Technological Innovation"

1987. Debra Amidon objavljuje knjigu "Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century"

1988. Karl-Erik Sveiby objavljuje članak "The New Annual Report" uvodeći pojam "knowledge capital"

1989. Sveiby objavljuje knjigu "The Invisible Balance Sheet" 1989. Peter Drucker objavljuje knjigu "The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View"

1990. Charles Savage objavljuje knjigu "Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking"

1990. Sveiby objavljuje knjigu "Knowledge Management"

1990. Peter M. Senge objavljuje knjigu "The Fifth Discipline"

1991. Stewart objavljuje članak "Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset" u časopisu Fortune

1991. Leif Edvinsson postaje prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu

1992. Robert Kaplan i David Norton razvijaju Balanced Scorecard model za mjerjenje neopipljive imovine
1995. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi objavljuju knjigu "Knowledge Creating Company"
1993. Hubert St. Onge razvija koncepciju potrošačkog kapitala unutar intelektualnog kapitala
1994. Stewartov članak "Intellectual Capital" naslovni je članak u časopisu Fortune
1995. Skandia objavljuje prvo javno izvješće o intelektualnom kapitalu
1996. Skandia osniva svoj Future Centre na čelu s Leifon Edvinssonom
1997. Sveiby objavljuje knjigu "The New Organizational Wealth"
- 1997 Thomas Stewart objavljuje knjigu "Intellectual Capital"
1997. Edvinsson i Michael Malone objavljuju knjigu "Intellectual Capital"

1998. Nick Bontis i McMaster University, Hamilton, Kanada organiziraju svjetski kongres o intelektualnom kapitalu

Nakon toga, od 1998 do danas uslijedila je bujica članaka, knjiga, studija i stručnih skupova i konferencija koje se bave tematikom intelektualnog kapitala.

No, pored teorije intelektualnog kapitala, potrebno je spomenuti i razvitak još nekih ekonomskih teorija koje također sljede značajne promjene koje proizlaze iz povećanja uloge znanja na radnim mjestima, u menadžmentu i u poslovnoj praksi.

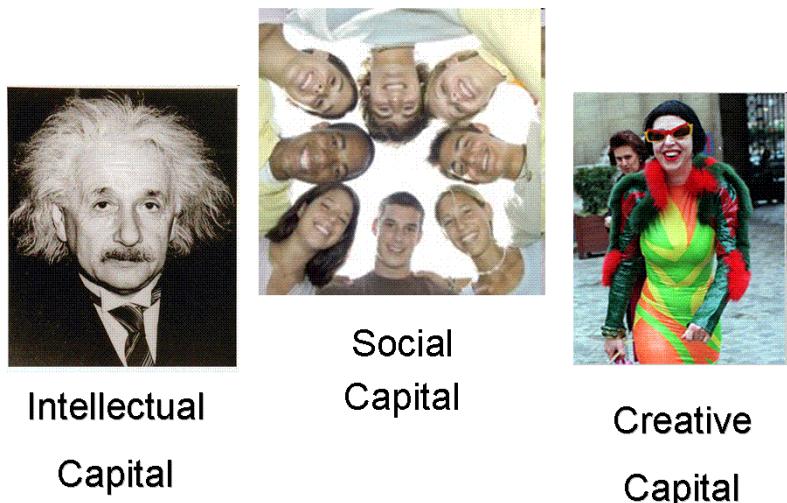
Karl M. Wiig u svome članku "What future knowledge management users may expect" tvrdi da je nama danas potrebna Teorija znanja, pa čak možda i potpuno nova teorija poduzeća da bi se stvorili čvrsti temelji za buduće upravljanje znanjem.

Conner i Prahalad, u svome članku pod naslovom "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism" iz godine 1996., na osnovi teorije poduzeća zasnovane na resursima predlažu novu Teoriju poduzeća zasnovanu na znanju (engl. Knowledge-based theory of the firm). Osnovna je teza te nove teorije da organizacija unutar koje pojedinci djeluju i surađuju služi prvenstveno za iskorištenje njihovih znanja u poslovnim aktivnostima. Stoga je potrebno prilagoditi organizacijska ustrojstva poduzeća tako da ona omogućuju da se korporativno znanje na najprikladniji način primijeni u tržišnim prilikama i mogućnostima.

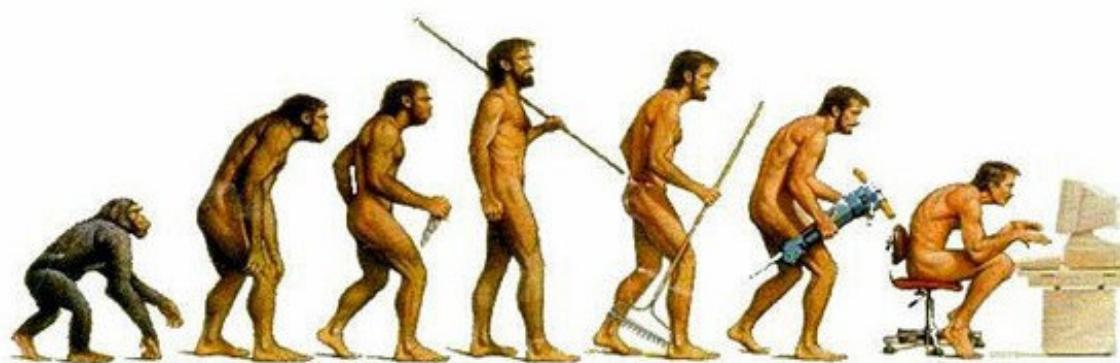
Podrobnu analizu i osnovne postavke Teorije poduzeća zasnovane na znanju iznosi Karl-Erik Sveiby u svom članku "A Knowledge-based Theory of the Firm To Guide Strategy Formulation". Teorija poduzeća bazirana na znanju zasniva se na organizacijskom načinu kompiliranja resursa (na Resursima baziranoj teoriji poduzeća). Teorija poduzeća zasnovana na znanju nadovezuje se i na Teoriju poduzeća kao sklopu ugovora i na Transakcijsku teoriju poduzeća.

Definicija intelektualnog kapitala

Factors of Production – 21st Century



Iako je pojam **Intelektualni kapital** spominjan i prije, upotrebljavan u različitom kontekstu (*Koristio se npr. za opisivanje osobe visoke inteligencije (intelektualni kapitalist).*), u ekonomskom je smislu po prvi put upotrijebljen godine 1958. u finansijskim analizama tržišne vrijednosti tada malih znanjem-intenzivnih poduzeća (jedno od kojih je tada bio i Hawlett-Packard) kojih se imovina sastojala uglavnom od intelektualnog kapitala, a njihova je visoka vrijednost na burzi nazivana intelektualnom premijom. U današnjem ga značenju po prvi put primjenjuje John Kenneth Galbraith godine 1969. u svojem pismu ekonomistu Michaelu Kaleckom (Feival, 1975). Galbraith je vjerovao da ova forma kapitala ne predstavlja samo statičnu imovinu, već da ima dinamične komponente koje stvaraju vrijednost u poslovnoj praksi.



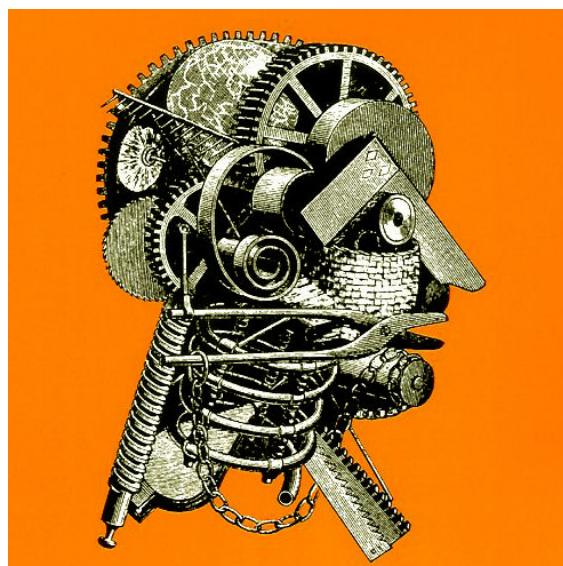
Ipak, šira upotreba i popularnost termina intelektualni kapital započinje tek nakon već spomenutog Stewartova članka iz godine 1991., pa se upravo ta godina smatra "rođenjem" koncepcije intelektualnog kapitala. Stewart u tome, već spomenutome povijesnom članku, definira intelektualni kapital kao: "**sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurenčku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva**". To

je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti neke tvornice. **Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće** (Stewart, 1997., str. IX).

Intellectual Capital

Na osnovi Stewartovih postavki i brojni su drugi autori u proteklome desetljeću (Klein i Prusak, 1994.; Bontis, 1996.; Brooking, 1996.; Saint-Onge, 1996.; Edvinsson i Malone, 1997.; Sveiby, 1997.; Sulivan, 1998.; i dr.) iznijeli neke definicije intelektualnog kapitala kao što su:

- **Intelektualni** je **kapital** zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti, i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeća;
- **Intelektualni kapital** jesu znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurenčkih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurenčke prednosti poduzeća;
- **Intelektualni kapital** obuhvaća sposobnosti poduzeća; njegove neopipljive resurse; sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara u poduzeću;
- **Intelektualni** su **kapital** neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni i usmjereni prema proizvodnji imovine veće vrijednosti;
- **Intelektualni** je **kapital** znanje koje može biti pretvoreno u profit;
- **Intelektualni kapital** jest razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća (osvrt na računovodstveno praćenje intelektualnog kapitala (*Poseban element proučavanja u teoriji intelektualnog kapitala predstavlja danas praćenje i mjerjenje intelektualnog kapitala. Razvijeni su različiti modeli praćenja neopipljive imovine ("Intangible Assets Monitor", "Balance Score Card", i dr.) i brojne druge metrike i pokazatelji*)).



Autori u definicijama pokušavaju naglasiti jasnu distinkciju između znanja i intelektualnog kapitala. U biti i intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, ali tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i transformirani u nešto vrijedno za poduzeće i njegove potrošače, znanje postaje vrijedna imovina, tj. intelektualni kapital poduzeća. U suprotnome, to znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal.

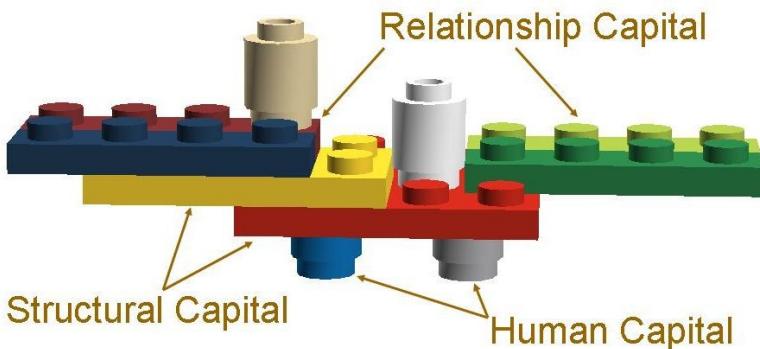
Sastavni elementi intelektualnog kapitala



Jednu od prvih analiza i podjela intelektualnog kapitala napravio je Karla Erik Sveiby u svojoj knjizi pod naslovom "The Invisible Balance Sheet", iz godine 1989. Sveiby je objasnio da bilanca poduzeća sadrži i tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine (naziva koji je on tada koristio), a uključuje:

1. Unutarnju strukturu – uključujući sve sustave, baze podataka, procese i rutine koje podržavaju poslovne operacije i zaposlenike,
2. Vanjsku strukturu – koja uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije, i
3. Sposobnosti - koje uključuju individualno iskustvo, znanje, sposobnosti, stručnosti i ideje.

Danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala razvio je Leif Edvinsson koji promatra intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala, interakcija kojih stvara vrijednost za poduzeće. Prema njoj tri osnovna elementa intelektualnog kapitala jesu:

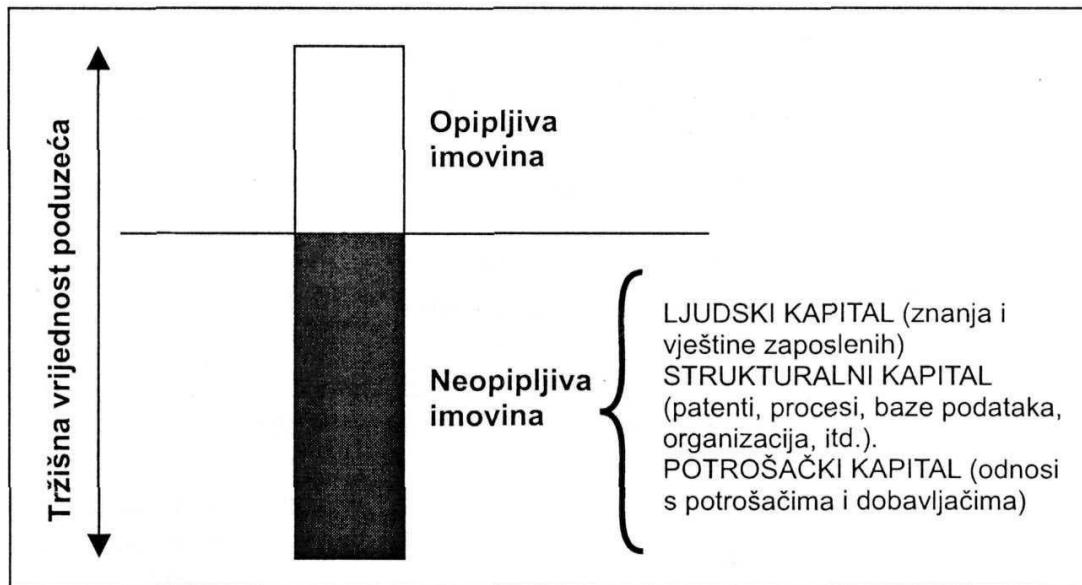


- a) **Ljudski kapital** – predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu.
- b) **Strukturalni kapital** – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi, i intelektualno vlasništvo, kao što su patent i licence.
- c) **Potrošački kapital** – koji obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. Također on uključuje i image, brand i identitet poduzeća na tržištu.

Model tržišne vrijednosti poduzeća koji obuhvaća opipljivu i neopipljivu imovinu poduzeća prikazan je na slici 1. Prema tom modelu svaki od ta tri dijela intelektualnog kapitala može

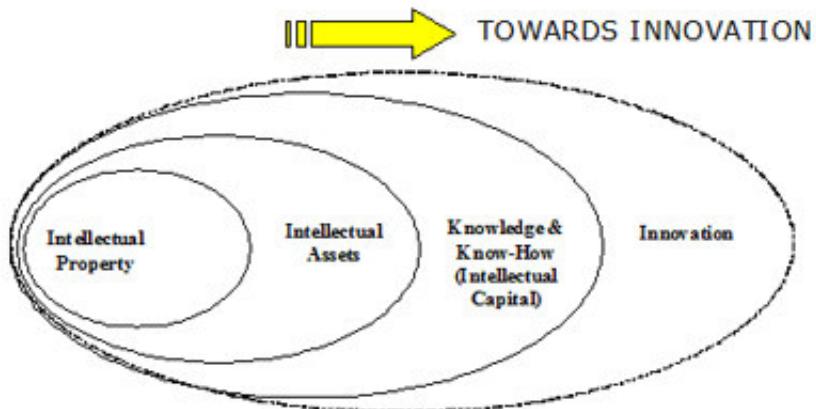
biti mjerljiv i ocijenjen za investiranje. Zbog toga je ova podjela postala danas standard i polazna osnovica za dalja istraživanja.

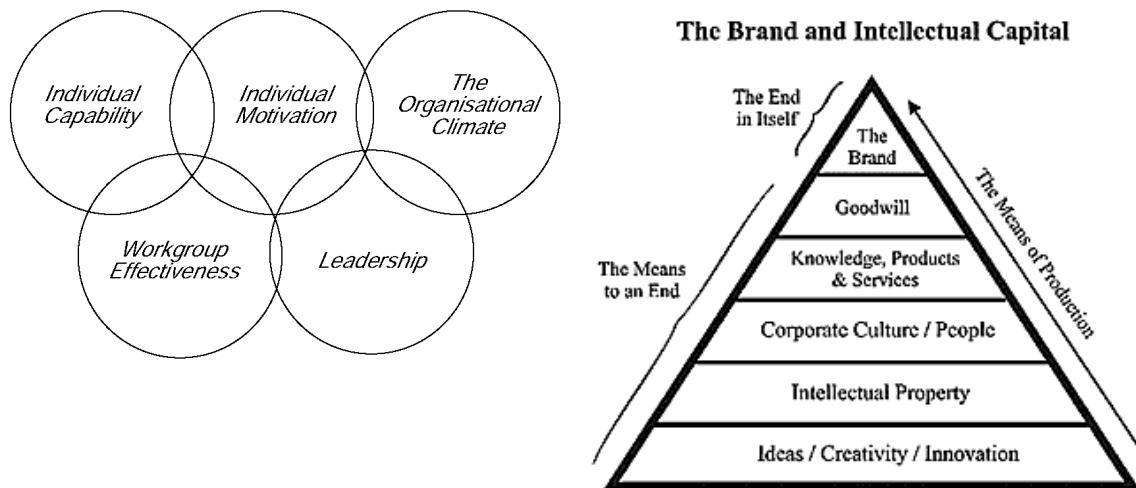
Slika 1.
MODEL INTELEKTUALNOG KAPITALA



Iako neki istraživači predlažu i druge podjele, one su uglavnom nalik jedna drugoj. Ponajprije je to po tome što klasificiraju intelektualni kapital, grupirajući slične elemente neopipljive imovine poduzeća, po tome gdje se oni u poduzećima nalaze i prema razini kontrole koju poduzeća imaju nad njima. Tako su kompetencije zaposlenih, njihove vještine i iskustva uvijek grupirani u ljudski kapital, jer se nalaze u ljudima, uz činjenicu da ih poduzeća ne mogu posjedovati.

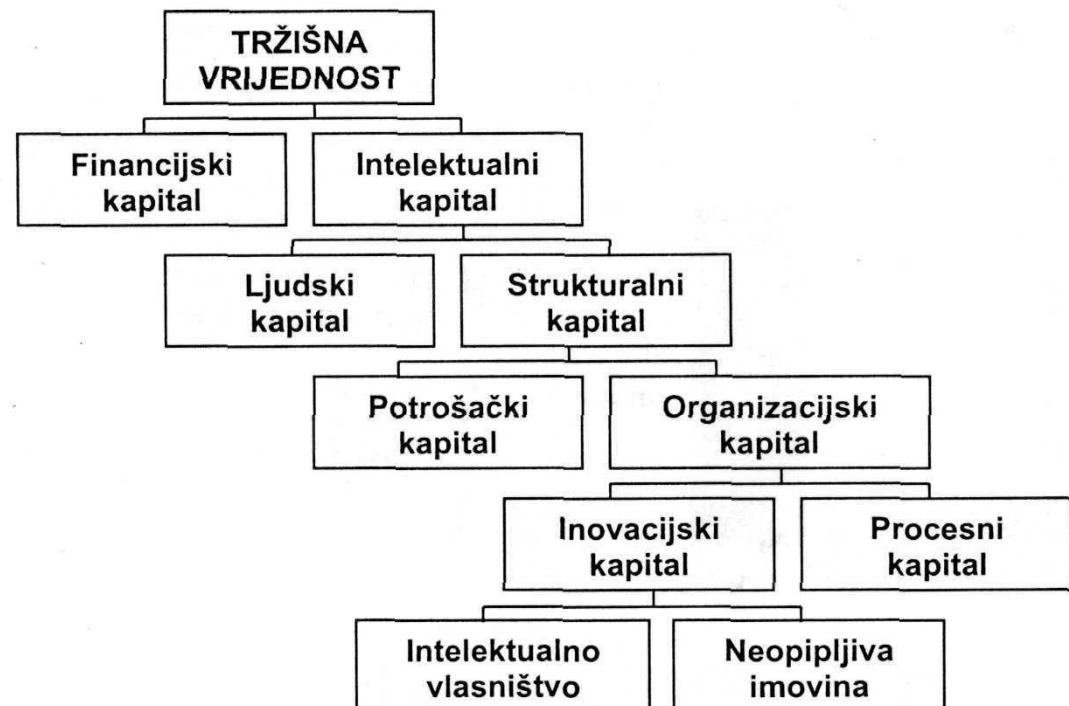
Another View of Intellectual Capital





Kao što je već i prije spomenuto, u proučavanju uloge intelektualnog kapitala najdalje se otišlo u švedskoj osiguravajućoj kompaniji Skandia u kojoj je, pod vodstvom Leifa Edvinssona, razvijen model praćenja intelektualnog kapitala nazvan Skandia Navigator. Radi boljeg uvida u specifične činitelje svojeg uspjeha i radi mogućnosti njihova redovitoga praćenja i unapređenja, razvijena je shema tržišne vrijednosti kompanije i kritičnih faktora koji tu tržišnu vrijednost stvaraju. Na osnovi sheme Skandijine tržišne vrijednosti, koja je prikazana na slici 2 moguće je analizirati ulogu svakog pojedinog elementa intelektualnog kapitala.

Slika 2.
SHEMA TRŽIŠNE VRIJEDNOSTI KOMPANIJE SKANDIA
– TZV. SKANDIA NAVIGATOR

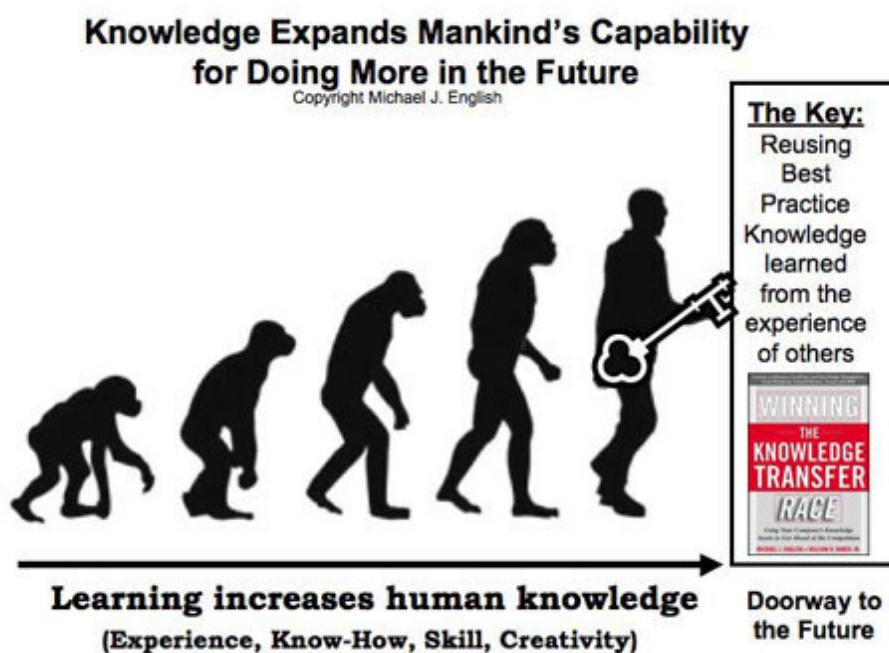


Izvor: Skandia, Intellectual Capital, Supplement to Skandia's Annual Report 1995

Kao što se vidi iz sheme, tržišna se vrijednost poduzeća sastoji od finansijskog i intelektualnog kapitala koji u Skandiji podrobno raščlanjuju na sastavne elemente (ljudski i strukturalni; zatim na potrošački i organizacijski, inovacijski i procesni, i na intelektualno vlasništvo i neopipljivu imovinu).

Udio pojedine vrste intelektualnog kapitala u poduzeću ovisit će uvelike o različitosti industrijske grane u kojoj djeluje i o djelatnostima koje poduzeće obavlja. Suvremena poduzeća stvaraju dodanu vrijednost interakcijom svih oblika svojeg intelektualnog kapitala. Iako, zbog specifične djelatnosti koju poduzeće obavlja, Skandijina shema tržišne vrijednosti ne uključuje i fizički kapital, treba napomenuti da njegova uloga u suvremenom poslovanju poduzeća ipak nije niti ukinuta niti nevažna. Samo je značajno smanjena.

Zaključak



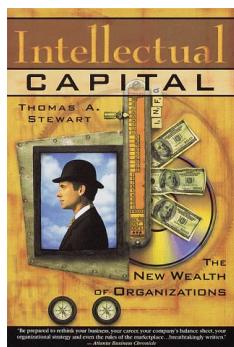
Promjene koje je nova ekonomija znanja u nekoliko prošlih godina uvela u poslovne organizacije, uključivši promjene organizacijske strukture, organizacijske kulture, poslovnih rutina, unutarnje i vanjske komunikacije i dr., utjecale su i na razvitak novih teorija poduzeća. Promjene djelomice proizlaze iz razvijanja informacijske tehnologije i umjetne inteligencije. Najvažnije promjene dogodile su se u teoretskom priznavanju znanja kao ključnog ekonomskog resursa.

Za razliku od tradicionalnih teorija poduzeća u kojima su dominantni resursi bili fizički kapital (zemlja, tvornice i oprema), fizički rad (manualnih radnika) i finansijski kapital (novac), poslovanje suvremenih poduzeća većinom se zasniva na neopipljivoj imovini. Dodana vrijednost koju subjekti u poslovnom procesu danas stvaraju proizlazi prije svega iz znanja, sposobnosti i vještina ljudi koji su zaposleni u poduzeću ili sa njim surađuju kao poslovni partneri ili vanjski suradnici. Kapitalna imovina danas potrebna za kreiranje

bogatstva nije više zemlja, ni fizički rad, nisu to ni strojevi, alati ili tvornice – umjesto njih to je intelektualna imovina, odnosno **Intelektualni kapital**.



Premda je pojam intelektualni kapital bio korišten i prije, sam koncept razvijen je u proteklome desetljeću. U svojoj prvoj knjizi, bestselleru "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations" iz godine 1997. "pionir intelektualnog kapitala" Thomas A. Stewart redefinirao je standarde i prioritete suvremenog poslovanja, dokazujući da najvažnija imovina koju poduzeća posjeduju danas nisu materijalna dobra, oprema, financijski kapital ili tržišni udio, već su to nedodirljivi resursi: patenti, znanje radnika, informacije o kupcima i prošla iskustva koja poduzeća imaju u svojoj institucionalnoj memoriji.



U svojoj novoj knjizi iz godine 2001. pod naslovom "**The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization**" **Thomas A. Stewart**, danas već širom svijeta priznati stručnjaci na području intelektualnog kapitala u ekonomiji znanja, otkriva kako današnja poduzeća primjenjujući Teoriju intelektualnog kapitala u svakodnevnim operacijama, drastično povećavaju poslovni uspjeh u tržištu. Spomenute paradigme, i ljudske i organizacijske karakteristike koje ih oblikuju, tvore osnove na koje se sva suvremena znanjem-intenzivna poduzeća neizbjegno moraju osloniti ako žele dostići visoke standarde u današnjem izuzetno konkurentnom globalnom tržištu.

Možda Teorija intelektualnog kapitala na prvi pogled izgleda provokativno. No, jednako je tako izgledao i Stewartov prvi članak iz godine 1991., ali je proteklo desetljeće potvrđilo Stewartova predviđanja. Pojavili su se brojni radovi, istraživanja, međunarodni skupovi i kongresi o toj temi (*Evolucija intelektualnog kapitala kao znanstvene discipline dovela je do toga da se danas na estonskom Information Technology College u suradnji s najvećim estonskim univerzitetima Tallinn Technical University i Tartu University kao izborni predmet studentima nudi predmet pod nazivom Teorija intelektualnog kapitala!*). Stoga je moguće očekivati da će sljedeće desetljeće dokazati Stewartovu dalekovidnost i



potvrditi Teoriju intelektualnog kapitala kao jednu od najznačajnijih teorija nove ekonomije. Prvi se odjeci vide već danas (*Markus Räbsamen, po funkciji "strateg znanja"* (engl. *Knowledge Strategist*) u konzultantskoj kući *Zürich Financial Services* tvrdi da je primjena *Teorije intelektualnog kapitala u praksi omogućila njegovom poduzeću povećanje performansi* (izvor: http://www.intcap.com/about_ics.html)).

Dosadašnjim je istraživanjima definiran pojam i uglavnom je dogovoren i vokabular koji opisuje intelektualni kapital. Bez termina kao što su **ljudski, strukturalni i potrošački kapital, iskustveno i eksplicitno znanje**, bilo bi nemoguće stvoriti novu teoriju. Ipak, postoji još veoma mnogo toga što se još mora trebaju učiniti. Od budućeg znanstveno-istraživačkog rada očekuje se odgovor na brojna još neriješena pitanja kao što su:

Kako intelektualan kapital može biti pouzdano mjerен?

Koja je najbolja veza između učenja i poboljšanih performansi poduzeća?

Koje su tehnologije finansijski najisplativije?

itd.



UPRAVLJANJE ZNANJEM I KULTURA RAZLIČITOST



Prvo moramo biti svjesni da postoje razlike u načinu života, pa onda i u kulturi, i svega što je vezano uz to.

UVOD

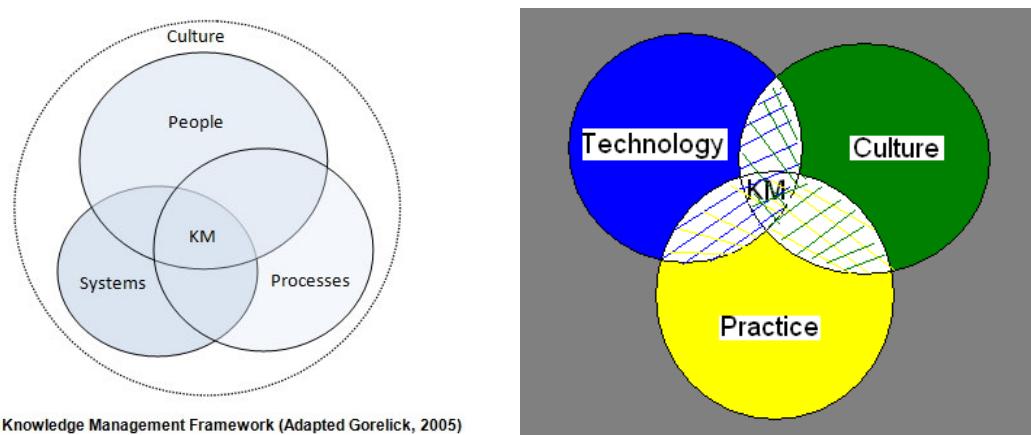


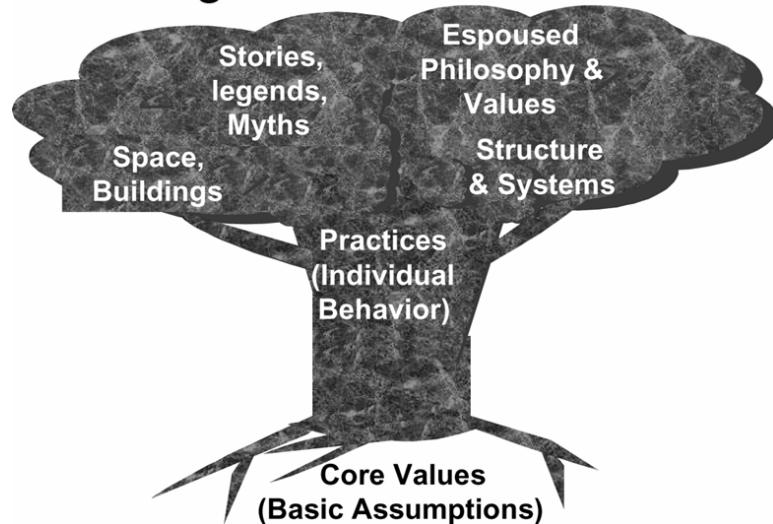
Figure 1: Knowledge Management Framework (Adapted Gorelick, 2005)

Što je kultura i u kakvom je odnosu sa znanjem i upravljanjem znanjem?

„**Kulturne barijere**“ se obično drže odgovornima za sve promašaje u dijeljenju i transferiranju znanja u organizacijama. Često se spominje da se upravljanje znanjem mora pozabaviti i mijenjanjem **organizacijske kulture** da bi se postiglo što je moguće bolje dijeljenje znanja i transfer znanja koji su potrebni za realizaciju organizacijskih ciljeva i regrutaciju svih organizacijskih resursa.

No „kultura“ je jedan od onih izraza koji se na mnoge načine koristi da bi pokrio mnoštvo grijeha i kad govorimo da se kultura mora promijeniti da bi se riješio problem u upravljanju znanjem, često ne znamo što to zapravo znači.

Organizational Culture

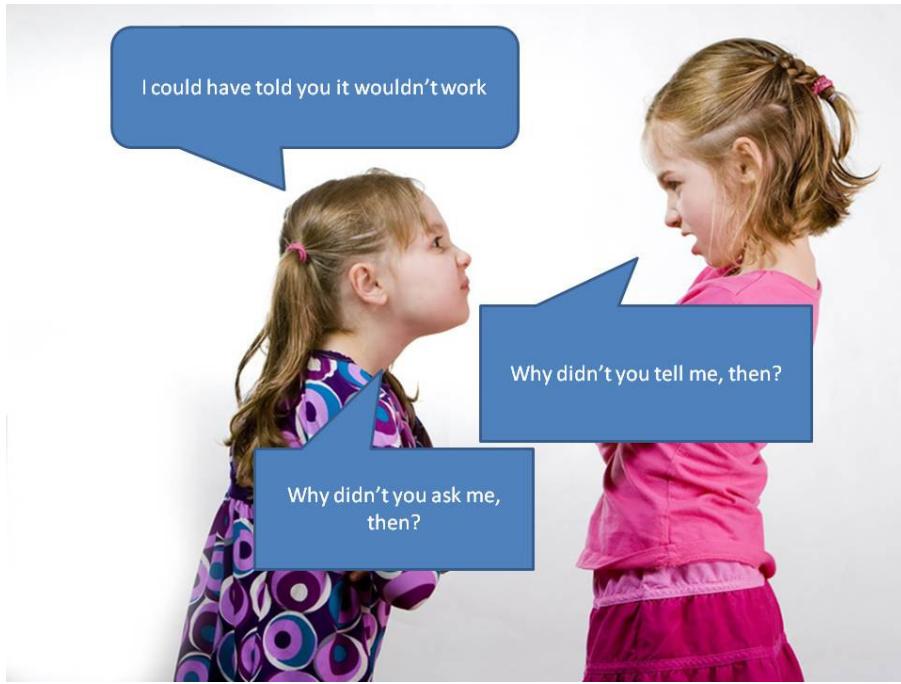


KULTURA – RAZLIKE



ALTERNATIVNE DEFINICIJE KULTURE

1. **Tematska** : Kultura se sastoji od svega što je na tematskoj listi ili od svih kategorija poput socijalne organizacije, religije ili ekonomije. (Ne mislimo da je ova definicija baš relevantna za upravljanje znanjem.)
 2. **Historijska**: Kultura je socijalno nasljeđe ili tradicija koja se prenosi na buduće generacije. (Ovo bi moglo biti relevantno za upravljanje znanjem jer organizacije mogu imati tradiciju koju je teško promijeniti. No da bismo koristili taj koncept u okviru upravljanja znanjem, moramo specificirati utjecaj tradicije u organizaciji na praksi upravljanja znanjem ili na aktivnosti u upravljanju znanjem, ili na aktivnosti procesiranja znanja, i moramo shvatiti da „tradicija“ se općenito vrlo sporo mijenja i najčešće se mijenja samo kao odgovor na promjenu ponašanja.)
 3. **Bihevioralna**: Kultura je naučeno ljudsko ponašanje koje se dijeli, način života. (Ova definicija se uspješno koristi u analizama kultura na socijalnom nivou. Da bi se koristilo na organizacijskom nivou, mora se naučiti razlikovati naučeno ponašanje koje se dijeli između pojedinaca u organizaciji. Rezultat je razlikovanje opće socijalizacije od organizacijske socijalizacije. Mjeranjem se ustanovilo da je ipak lakše mijenjati organizacijsku socijalizaciju od opće socijalizacije.)



Kultura je vezana uz naučeno ljudsko ponašanje???????

4. **Normativna:** Kultura su ideali, vrijednosti, ili pravila življenja. (Netko bi mogao napraviti mapu organizacijskih idealova, vrijednosti i „pravila življenja“, ali bi mjereno svega toga bilo jako teško. Ako se koriste bihevioralna mjerena, onda je teško objasniti upravljanje znanjem, procesiranje znanja i organizacijsko ponašanje u terminima povezanim s ponašanjem, te se ujedno ulazi u analize kulturnih produkata ili pregleda da bi se uopće razvilo neke mjere. U bilo kom slučaju, ideali, vrijednosti i pravila življenja su svojstva koja se javljaju u socijalnim sustavima. Oni, poput tradicije odgovaraju promjenama u ponašanju, ali se ne mijenjaju lako.)
5. **Funkcionalna:** Kultura je način na koji ljudi rješavaju probleme adaptacije na okolinu ili na zajednički život. (Ta je definicija preteška za upravljanje znanjem jer je procesiranje znanja unutar upravljanja znanjem način kako ljudi rješavaju svoje probleme.)
6. **Mentalna:** Kultura je kompleks ideja, naučenih navika, koje koče impulse i razlikuju ljudi od životinja. (To je „Psihologizirana“ verzija normativne definicije. Tu dolazimo do debate o tome kako i neki primati i delfini mogu imati naučene navike i ideje, pa se po tome onda ne bi razlikovali od ljudi. Po ovoj definiciji ideje i naučene navike se ne bi mogle povezivati sa socijalizacijom. Ideje i naučene navike koje rezultiraju iz pojedinačnih iskustava ne bi se mogle razlikovati od ideja i naučenih navika koje su rezultat socijalnih ili organizacijskih iskustava.)
7. **Strukturalna:** Kultura se sastoji međusobno povezanih ideja, simbola ili ponašanja prema nekom uzorku. (Ta je definicija preširoka i ne razlikuje kulturu od drugih aspekata informacija, znanja i upravljanja znanjem.)

8. **Simbolična:** Kultura je bazirana na proizvoljno pridruženim značenjima koja se dijele unutar zajednice. (To je socijalni koncept. Možda može biti korisno za organizacijski nivo u upravljanju znanjem, ali to korištenje se čini marginalnim.)

Kad pričamo o kulturnim barijerama, moramo se vratiti na značenje kulture. I onda se postavlja pitanje: **Je li kultura stvarno barijera za efektivno upravljanje znanjem kako se često zna govoriti?**

KULTURA ILI NEŠTO DRUGO?

Kad organizacijska politika oponira dijeljenju i transferiranju znanja, to onda nije stvar kulture. Premda je kulturu teško mijenjati, u ovom slučaju se treba promijeniti politika, čija promjena je bitno lakša. Prije bilo kakvog početka s dijeljenjem ili transferiranjem znanja, prepostavljamo da su radnici **altruistički raspoloženi**. Ako nije tako, onda treba doći do promjena u „kulturi“. To, naravno, nije lako za izvesti i radnicima moraju imati dobru organizacijsku kolaboraciju baziranu na „normalnoj“ motivaciji koja uključuje i vlastite interese..

Too Little Change: A Parody about Corporate Culture



©, Regev, Wegmann, EPFL 2007
(<http://lamswww.epfl.ch>)

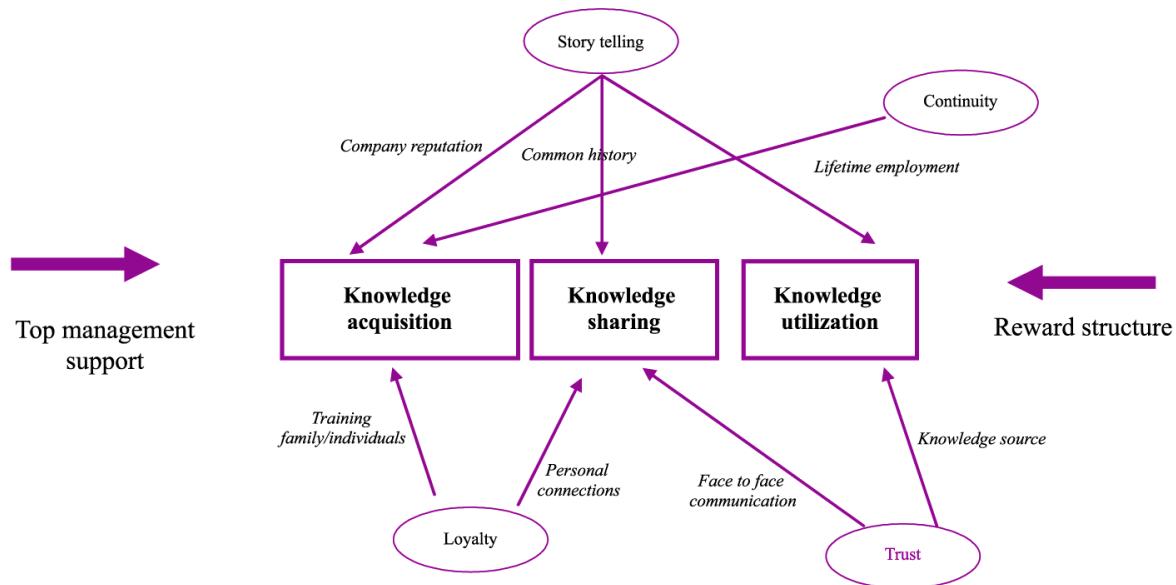
Vjerujemo da problemi koji spadaju upravljanje znanjem nisu primarno kulturalni problemi u povjesnom, bihevioralnom, normativnom ili mentalnom smislu kao što smo diskutirali ranije. To su problemi strukturalne organizacije i promjene se mogu izvesti u smislu mijenjanja politike. Strukturalne promjene mogu povezati sustave pojedinačnih motivacija sa sustavima organizacijskih motivacija da bi se utjecalo na promjenu ponašanja, a ne na promjenu kulture.

KULTURA I ZNANJE

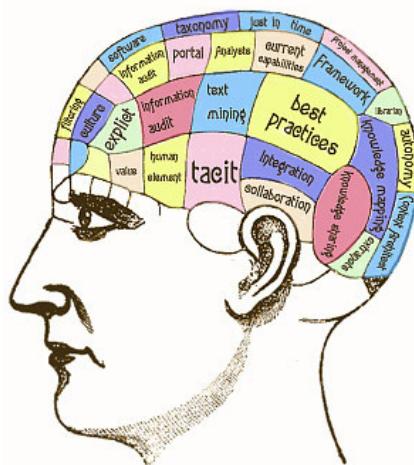


1. Postoji **organizacijska objektivna kultura** koja je dio socijalne ekologije svake grupe ili pojedinca u organizaciji, i stoga i faktor u donošenju odluka na bilo kom nivou korporacijske interakcije. Organizacijska objektivna kultura je sastavljena u velikom dijelu od zahtjeva za visoko poopćenim znanjima, ili od izraza o vrijednostima, ontologiji, orijentaciji i općenitim stajalištima o tome kako svijet funkcioniра (neka su prošla validaciju i preživjela).
2. Svaki tim, svaka zajednica prakse, svaka formalna organizacijska grupa, svaka neformalna grupa ima **grupnu subjektivnu kulturu** uglavnom sastavljenu od predispozicija znanja (orientacija prema vrijednosti i stav na visokom nivou), koje utječu na grupno donošenje odluka. Na ponašanje grupe utječu njihove **interne subjektivne i objektivne kulture**, te **objektivna organizacijska kultura**. Sva tri tipa kulture su uglavnom sastavljenja od znanja.
3. **Orientacija prema vrijednosti i stav na visokom nivou** su najslabije subjektivne kulturalne predispozicije jer su izdvojene iz situacijskih podražaja. One su i najapstraktnije.
4. Orientacija prema vrijednosti i stav na visokom nivou su najslabijeg utjecaja na neposredno ponašanje, a istovremeno najtvrđe predispozicije znanja da bi se mijenjale u kratkom vremenu. Da bi se promijenilo njih, potrebno je razbiti strukturu jačanja i integracije mnogo, mnogo poduzoraka koji čine tu strukturu.

KULTURA, ZNANJE, PROCESI, SUBJEKTIVNO vs. OBJEKTIVNO POJEDINAČNO vs. ORGANIZACIJSKI UPRAVLJANJE ZNANJEM

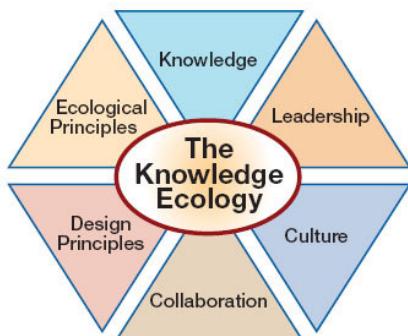


ZAKLJUČAK



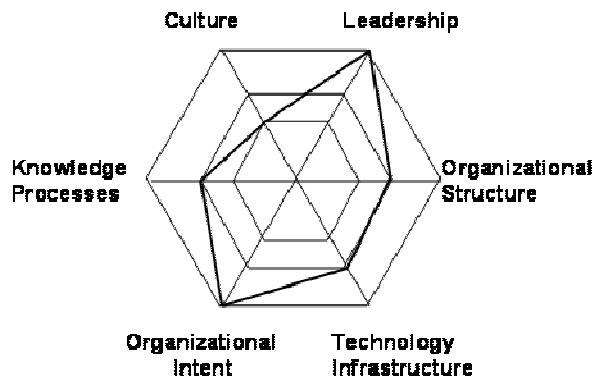
Do sada smo vidjeli da možemo razlikovati procese upravljanja znanjem, procesuiranje znanje i poslovne procese. Procesuiranje znanja može se promatrati u okviru životnog ciklusa znanja. Procesi životnog ciklusa znanja proizvode znanje koje se koristi u drugim poslovnim procesima poduzeća, a ovi proizvode poslovne rezultate ili ishode. Znači, jedni utječu na druge što se može prikazati lancem utjecaja:

Figure 1 The 6 Elements of a Knowledge Ecology

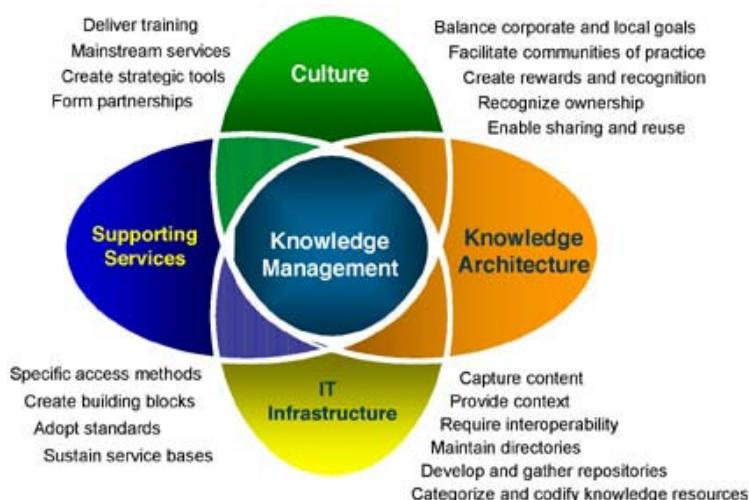


PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJEM →

- **REZULTATI UPRAVLJANJA ZNANJEM KOJI SE KORISTE ZA PROCESUIRANJE ZNANJA** →
- **PROCESUIRANJE ZNANJA** →
- **ISHODI ZNANJA KOJI SE KORISTE U POSLOVNIM PROCESIMA** →
- **POSLOVNI PROCESI (MARKETING, PRODAJA...)** →
- **POSLOVNI REZULTATI (PRIHODI, PROFIT...)**



Nadalje, procesi upravljanja znanjem, procesuiranja znanja i poslovni procesi se izvode preko agenata za donošenje odluka i za ponašanje. Ako su ti agenti grupe, onda imaju internu kulturu, subjektivnu i objektivnu. Istovremeno, objektivne kulturne komponente socijalne ekologije utječe na te agente. Kultura se prožima s upravljanjem znanjem, procesuiranjem znanja i ishodima znanja. Ona je dio njihovog konteksta, a dugoročno je proizvedena baš tim procesima. Mnogo drugih faktora također utječe na kompleksnost tih interakcija: socijalna ekologija, situacijski faktori, transakcijski inputi...



Stoga se može reći da kultura nije odgovor na teškoće i probleme koji se javljaju u upravljanju znanjem već problem koji se javlja za sebe. Prijedlog „mijenjanje kulture“ da bi se izvelo efektivnije upravljanje znanjem i povećalo procesuiranje znanja nije rješenje za naše probleme.

Uvod u upravljanje znanjem



**Novi aspekti procjene rizika
od gubitka znanja**

Tri primjera gubitka znanja

- Dobili ste na lotu!

«I have WOn the Lottery Theory (WOLT)»

- Gubitak znanja zbog odlaska u mirovinu i zbog odlaska mladog eksperta ne mogu se jednako tretirati.

KLRA

- Upoznajte ljude s kojima radite!

Skriveni talenti

Dobili ste na lotu!

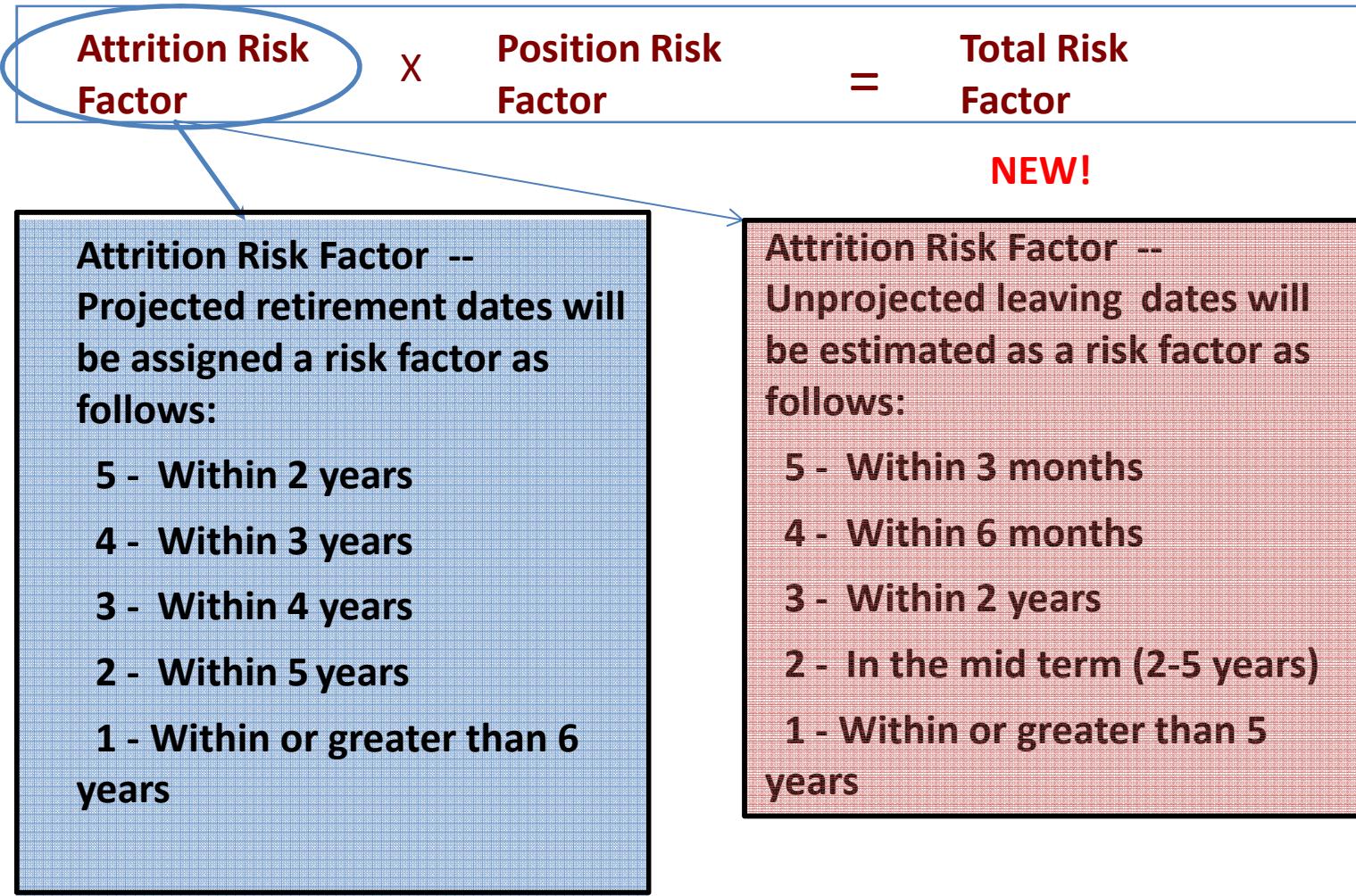
«I have WOn the Lottery Theory (WOLT)»





- Gubitak znanja zbog odlaska u mirovinu nekog starijeg eksperta i zbog odlaska mladog eksperta ne mogu se jednako tretirati.
- Na starije eksperte se ne može više računati jer žele voditi neki drugi način života.
- Mlađe generacije eksperata puno češće mijenjaju poslove i poslovna okruženja nego što su radili njihovi roditelji.

Knowledge Retention



BY RETIREMENT

BY LEAVING THE CORPORATION

Primjer

- Jedna tehnološka kompanija
- Kombinacije iskusnih i neiskusnih zaposlenika različitih dobi:
 - 2 zaposlenika starija od 60 godina
 - 3 zaposlenika mlađa od 30 godina
 - 1 zaposlenik od 40 godina
 - 1 zaposlenik od 50 godina
 - 2 zaposlenika od 37 godina
- Proračunska ograničenja
- Nisko radno opterećenje

Kako implementirati program upravljanja znanjem u takvoj organizaciji?

Kako upravljati vlastitim znanjem



Upravljanje Vašim informacijama i znanjem

- Kreirajte čitljivu i razumljivu dokumentaciju
- Napravite reda i klasificirajte podatke koje svakodnevno dobivate
- Održavajte bazu podataka
- Koristite bazu podataka
- Dogovorite se sa svojim poslovnim partnerima i kolegama na koji će način upravljati informacijama i znanjem
- Koristite sve raspoložive alate

Upoznajte ljudi s kojima radite

- **Periodični sastanci u Vašoj radnoj grupi**
 - Podijelite iskustva i probleme
 - Pokažite projekte koji se realiziraju na drugačiji način
- **Pitajte prije nego što sklopite ugovor**
 - Budite svjesni svih potencijala i skrivenih talenata Vaših kolega
- **Organizirajte tehničke seminare s partnerima**
 - Pustite zaposlenike da govore o svom radu i radnom iskustvu
 - Sačuvajte znanje i dijelite ga s drugima

Skriveni talenti

Paul Potts sings Nessun Dorma

<http://www.youtube.com/watch?v=1k08yxu57NA>