

# UPRAVLJANJE ZNANJEM

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam  
Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet, Sarajevo

### SAŽETAK:

Jedno od najzanimljivijih i ujedno apsolutno nekoncepiranih područja struktuiranja menadžmenta kao nauke je segment upravljanja znanjem (Knowledge Management). Veoma malo dostupne literature i mnogo aproksimativnih definicija u pojmovnom određivanju znanja, otvaraju puno prostora za bavljenjem ovom problematikom koja se, uistinu, pojavljuje kao *conditio sine qua non* u sistematizaciji i fundamentalizaciji menadžmenta kao nauke. Neophodnost kompleksnijeg pristupa ovoj problematici diktira i sve ubrzaniji tempo pojavljivanja i asimiliranja novih znanja u svim sferama civilizacijskih tekovina, a pogotovu u njegovoj suštinskoj primjeni. Ovaj rad se bavi pragmatičnim pristupom znanju, definisanju i njegovom permanentnom eksploataciji.

**Ključne riječi:** Knowledge Management, organizacija, upravljanje, informacija, GII, NII, intelektualni kapital, kreativnost, inovacija, invencija

**Key words:** Knowledge Management, organization, management, information, GII, NII, intellectual capital, creativity, innovation, invention

### ABSTRACT:

One of the most interesting and also absolutely nekoncepiranih areas as structuring of management science is a segment of knowledge management (Knowledge Management). Very little literature available and much more in the conceptual definition of approximate determination of knowledge, a lot of open space to tackle this issue which is, indeed, appears as a *conditio sine qua non* in the systematization and fundamentalization management as a science. The necessity of more complex approach to this issue and dictating all accelerated the pace of impressions and assimilate new knowledge in all spheres civi-

lization achievement, especially in its essential application. This paper deals with the pragmatic approach to knowledge, and defining its continuous exploitation.

### UVOD

Svi se žurimo izmijeniti svoj odnos prema znanju na način da se uspostavi integralna funkcija upravljanja znanjem, koja će zahvatiti sve dijelove određene organizacije te izvršiti usmjeravanje informacijskog sustava prema sustavu upravljanja znanjem. Modeli poslovnih procesa su znanja najvećeg kapaciteta za poslovno upravljanje i predstavljaju nezaobilazni dio infrastrukture poslovnog upravljanja, odnosno upravljanja uspješnošću.

Prema najopštijim definicijama može se reći da je : Upravljanje znanjem je sastavni postupak uspostave, održavanja i usmjeravanja cjelokupne organizacije u svrhu korištenja znanja radi stvaranja poslovnih vrijednosti i generiranja konkurentne prednosti. (Nancy C. Shaw: Assistant Professor, MIS Department, George Mason University)

Glavna područja upravljanja znanjem (Knowledge Management)

oZahvatanje znanja

oPohranjivanje znanja

oKreiranje znanja

oDistribucija znanja

oDijeljenje (sharing) znanja

oKorištenje znanja

Organizacijski oblici učenja:

Trening:

*Učenje vođeno od strane iskusnog trenera.*

Samoučenje:

*Učenje u kojem učenik sam određuje sadržaj, način i dinamiku učenja.*

Učenje kroz rad:

*Učenje tijekom posla u kojem znanje postaje nusprodukt djelovanja.*

Upravljanje znanjem:

*Fokusiranje na korištenje znanja za postizanje dobiti i učinaka.*

Vodeće organizacije na području upravljanja znanjem:

*Institute for Knowledge Management*

*Knowledge Management Consortium International*

*American Productivity and Quality Center*

*Society for Organizational Learning*

*The International Society for*

*Knowledge Organization*

*The Gartner Group*

*The Delphi Group*

Ključ dobrog sastava upravljanja znanjem je njegovo strukturiranje. Bez strukture za klasifikaciju znanja - usmjeravanjem samo na njegovu distribuciju - utopili bismo se u moru beskorisnih podataka. Način na koji organiziramo, označavamo i upravljamo znanjem kritičan je po funkcijama radnog mjesta, temama, proizvodima, koracima u procesima ili procedurama.)

Dobar primjer upravljanja znanjem u akciji je tvrtka Rank Xerox u kojoj se pojedini sektori međusobno redovito ocjenjuju da bi se ustanovilo tko ima najbolje odlike. Pobjednici na tom natjecanju potom uče druge kako dosegnuti iste rezultate. Xerox procjenjuje da je ova praksa dijeljenja znanja zaslužna za povećanje prodaje od 65 milijuna dolara.

Sve ovo zvuči vrlo privlačno. Ipak, postoje neki zabrinjavajući znaci da se možda krećemo prema informacijskom zagušenju. Nedavno Reutersovo istraživanje nazvano "Umiranje za informacijama" temelji se na intervjuiima 1.300 svjetskih menadžera. Otkrilo se da 40 posto poslovnih ljudi svoj posao smatra ekstremno stresnim. To je u najvećoj mjeri pripisano "informacijskoj tjeskobi" izazvanoj Internetom. Izgleda da mnogim menadžerima ogromnu frustraciju predstavlja spoznaja da je informacija "tamo negdje", ali pomisao da će im trebati mala vječnost da je pronađu doslovce ih izluđuje. Oni se guše u podacima. Kao što je čuveni pjesnik Thomas Stearns Eliot napisao: "Gdje je znanje koje smo izgubili u informaciji?" Dobro pitanje, zar ne?

Posljedice povećanja obima dostupnih informacija i brzog tehnološkog razvoja jesu i prezasićenost ljudi informacijama, ali i veći naponi za njihovo organiziranje i obradu. Također je sve izraženiji zahtjev za visoko specijaliziranim znanjem koje je vrlo teško naći i sačuvati. Upravljanje znanjem je šira koncepcija koja obuhvata sistem za pronalaženje, razumijevanje i korištenje znanja kako bi se postigli definirani ciljevi. Prema nekim mišljenjima, upravlj-

janje znanjem je samo novo ime za bibliotekarstvo ili predstavlja njegov logičan nastavak. Teorija i praksa upravljanja znanjem je za neke autore osnovna paradigma u upravljanju i korištenju "intelektualnog kapitala". Mnogi aspekti upravljanja znanjem se prepoznaju u utvrđenoj praksi u bibliotekarstvu i upravljanju informacijama kao što su pronalaženje i stvaranje znanja, širenje znanja, pretraživanje i čuvanje informacija, informaciona pismenost, kreiranje baza podataka, timski rad informaciono-tehnološka podrška.

Pokušavajući odrediti domete i granice pojma *UPRAVLJANJE ZNANJEM* da se uočiti da postoje velike razlike u pristupu i definiciji.

Primjena upravljanja znanjem je najočitija u današnjem svijetu globalne ekonomije i svjetskog tržišta. Novi izvor bogatstva je znanje, a ne rad, zemlja ili finansijski kapital. Najveće korporacije svijeta kao Microsoft ili IBM su i vodeće u istraživanju organizacije rada, te nalaženju rješenja koja će dosadašnji fokus sa informacije pomjeriti na znanje - jer znanje i jeste njihov najveći kapital, tako da je do ove promjene, a time i pojave upravljanja znanjem, došlo prirodnom evolucijom u današnjoj informatici.

Pošto tradicionalna hijerarhija unutar organizacije nije dovoljno fleksibilna da bi mogla aktivirati sve organizacijske sposobnosti i potencijale, umjesto glomazne i spore birokratije, javila se potreba za novom vrstom oblika organizacije, koja bi bila mnogo manja, fleksibilnija i fluidnija. Dolazi do stvaranja višestruke interne mreže, sastavljene od uzajamno ovisnih jedinica i s mogućnošću dvojnih komunikacija. Birokratija postaje mreža - networks unutar organizacije, koja putem elektronski povezanih računara i e-mail komunikacije, omogućava da se informacije brzo i lako dostavljaju svim zaposlenima.

Edukacija kadra postaje osnov rada ovakvih organizacija. Ali, umjesto pasivnog radnika kojeg obučava trener, javlja se potreba za radnikom koji naučeno odmah primjenjuje u svom načinu rada, te permanentno istražuje i usavršava i sebe i ono što radi. Aktivni pristup učenju, radoznalost i kreativnost jeste ono što se raznim programima i seminarima pokušava izgraditi kod zaposlenika.

S druge strane, najveće korporacije su posve razbile okove lokalnog/nacionalnog okruženja u transnacionalno. Međunarodna strategija proizvodnje i rada javlja se sada kao osnov rada sve većeg broja kompanija, jer jedino na taj način dobijaju mogućnost da povećaju svoj profit.

Dosadašnja poslovna politika kompanija zasnivala se na takmičenju i oštroj konkurenciji, gdje samo jedna strana može pobijediti, međutim i to se mijenja, jer

sve više korporacija se udružuje i saraduje na određenim proizvodima ili nastupima na nekom tržištu. Kooperacija i saradnja, simbioza različitih ravnopravnih partnera, daju mnogo više i mnogo veće rezultate, a time su i beneficije i zarada bolji i veći za sve učesnike u takvim projektima.

Sve ove promjene u poslovnom svijetu uslovile su razvoj upravljanja znanjem i njegovu ulogu u novom načinu rada gdje mreža znanja neke organizacije postaje vidljiva i dostupna svima, u kojoj svi znaju šta onaj drugi zna i to znanje dijele međusobno prilikom rješavanja različitih problema. Umjesto takmičarskog duha, vlada duh saradnje i uzajamne pomoći u nadogradnji i radu na zajedničkim projektima. Najbolji primjeri su svakako najveće informatičke korporacije, koje se često udružuju u izradi određenih softvera i hardvera, te razmjenom određenih iskustava pokušavaju napraviti još bolje i kvalitetnije proizvode, što im donosi obostranu korist i prevlast na tržištu kvalitetom.

#### *DOBA INFORMACIJA*

U doba Interneta, ubrzanog razvoja sofisticirane tehnologije za rad sa velikim količinama podataka, potreba za znanjem se javlja u mnogim kompanijama koje znanje, najčešće, poistovjećuju sa posjedovanjem informatičke tehnologije. Većina kompanija raspolaže sa velikim bazama podataka, koje se, da bi se mogle koristiti, organiziraju u informacije. Dostupnost i preglednost ovih informacija ovisi o informacijskim sistemima kao što su katalozi, baze podataka, adresari i ostali vidovi logičkih i sistematski razvrstanih podataka.

Jedna kratka definicija najbolje opisuje ovu razliku - po njoj su "podaci elementi analize, informacija je podatak sa kontekstom, znanje je informacija sa smislom, mudrost je znanje plus pronicljivost". Ili razlika između podatka, informacije i znanja je u tome što je "informacija niz podataka stavljenih u smisljeni obrazac, dok je znanje sposobnost da se koristi informacija".

Proces razvrstavanja i organiziranja podataka se naziva i informacijski menadžment (ili IM), što mnogi ljudi zamjenjuju sa KM (Knowledge Management). Međutim, KM - Knowledge Management, ne interesuje informacija i njena organizacija, već kako iz nje eksploatirati znanje. Problem je što, i pored najmodernije tehnologije i najraznovrsnijih baza podataka, kompanije imaju jako mali procenat zaposlenih koji su radoznali i znatiželjni, te žele da istražuju i pretražuju te podatke van uskog područja u kojem djeluju.

"Ljudi ne znaju razliku između informacije i znanja.

Informacija traži da bude organizirana ili postaje samo drugog reda vrijednost; znanje je ono što je dragocjeno", dokumenti su korisni, ali se bez čovjeka i njegove strasti o saznavanju i otkrivanju ništa ne dešava.

#### *ŠTA JE KNOWLEDGE MANAGEMENT?*

Po Prusaku, srž znanja jeste njegova primjena u radu, činjenje onoga što radimo, način na koji nešto radimo. Tek u samom radu, pored znanja stečenog čitanjem, dobijamo iskustvo i vještinu koja se samo daljnjom praksom može dalje razvijati i nadograđivati. Tehnologija i izvori informacija kojima se većina nas služi su samo alatke pomoću kojih stičemo i obnavljamo znanje, a ono dobija na vrijednosti tek kad ga primijenimo u samome poslu. Ali znanje kompanije nije samo jedan čovjek, niti grupa ljudi. To je iskustvo svih ljudi koji su radili ili rade ili će raditi u njoj. Ukoliko ljudi međusobno razgovaraju i razmjenjuju iskustva dok obavljaju isti posao, to može samo utjecati na povećanje produktivnosti rada i povećanje kreativnosti.

Temelj Knowledge Management je znanje u svim njegovim oblicima i pojavama. Tako imamo vidljivo i nevidljivo znanje, formalno i neformalno, prećutno i skriveno naspram javnog i eksplicitnog, unutarnje i vanjsko, strukturirano i nestrukturirano, promjenljivo i nepromjenljivo itd.

Ali Knowledge Management ne interesuje samo znanje po sebi, već kako iz postojećih informacija i oblika znanja proizvesti znanje koje će aktivno utjecati na poboljšanje i kreativnost načina rada organizacije. Osnovna ideja Knowledge Management je da se stvori radno okruženje u kojem će korisna informacija biti otvorena i podijeljena sa drugima u kolektivu.

Nažalost, u današnjem radnom okruženju vlada stav da je informacija moć. Zadržavanje informacije bitne za proces rada samo za sebe, znači učiniti sebe nezamjenljivim, ključnim u nekom projektu i imunitet na mogućnost otpuštanja ili zamjene. Sa gledišta kompanije, dijeljenje takvih informacija znači uključivanje i drugih aktivno u proces rada, te samim tim i više mišljenja i kreativnosti.

U dosadašnjem pristupu organizaciji rada, većina menadžera kompanija smatra konverzacije zaposlenih pored aparata za kafu ili u restoranu kompanije kao gubljenje vremena, dok Prusak upravo ta mjesta navodi kao primjere najvećeg transfera znanja. Jer pored opšte priče o sportu i vremenu, najčešća konverzacija se odnosi na posao. Ljudi pitaju jedne druge o tekućim projektima, skaču sa

jedne ideje na drugu, dobijaju savjete i rješenja za određene probleme. Njihova konverzacija jeste sastavni dio posla.

## **DIJELJENJE ZNANJA**

Danas je u porastu shvatanje da je znanje bitan faktor produktivnosti, poput zemlje i kapitala, ali problem je u tome što je znanje ljudska, a ne tehnološka funkcija. Ono nastaje i obitava u ljudskom biću. Prusak tvrdi da se ne može upravljati znanjem kao znanjem, ali se može upravljati sredinom u kojoj se razvija i načinom na koji se koristi.

Zanimljivost je u tome da se znanje učini vidljivim, da ljudima u organizaciji omogući pristup globalnom i pojedinačnom znanju. Otuda "povratak na znanje" umjesto na tehnologiju, jeste temelj i srž vrijednosti neke organizacije. Da bi to uspjelo, svaka kompanija mora mijenjati ljudsko ponašanje svojih zaposlenih te ih usmjeravati ka dijeljenju znanja - knowledge sharing, jer se za dijeljenje znanja ne dobija nagrada niti provizija, ali donosi znatnu korist kompaniji u poboljšanju učinka i svrsishodnosti, te razmjeni iskustva među radnicima koje dovodi do praktične primjene različitih poboljšanja rada.

Kao primjer može da posluži jedna firma sa istom opremom i različitim ekipama ljudi koji rade u različitim smjenama. Bez obzira što imaju istu opremu, ekipe daju različite rezultate i stepene produktivnosti. Najbolji timovi imaju bolji način rada zahvaljujući tome što ljudi međusobno govore o raznim unaprjeđenjima i poboljšanjima opreme i samog rada, što drugi onda prilagođavaju sebi. Zadatak firme bi bio da istraži sva ta sitna i nevidljiva poboljšanja u opremi i načinu rada, te ih primijeni i na druge ekipe. To je knowledge management: otkriti skriveno znanje koje poboljšava i unaprjeđuje rad, tj. otkriti znanje radnika stečeno na poslovima koje rade i iskoristiti ga za dalje usavršavanje rada firme i povećanja produktivnosti.

## **NEVIDLJIVO ZNANJE**

Mnoge firme pokušavaju da nizom manifestacija i raznih podstreka utječu na zaposlene da se spajaju u cilju razmjene informacija i iskustva. Pa i pored puno para koje se potroše na to, ljudi često na tim sastancima opet organiziraju svoje interne mreže i odnose.

Kao ilustrativan primjer, u današnje doba fantastičnih informacijskih mogućnosti mnogi biznismeni i uspješni menadžeri još uvijek troše pare na daleka putovanja, kad sve konferencije mogu održati preko Interneta uživo. Ekonomski, putovanje je mnogo sku-

plje od video on-line konferencije, pa i pored toga, većina biznismena prije će se odlučiti za skuplju varijantu. Zašto?

Na ovo pitanje, Prusak je dobio odgovor prilikom slučajnog razgovora sa jednim biznismenom, u avionu, na tu temu. On je ispričao kako su se djeca u njegovoj ulici često igrala kauboja i Indijanaca. Dijelila su se na djecu koja su IN (ona koja igraju) i djecu koja su OUT (ona koja gledaju sa strane). Slično je i sa poslovnim sastancima: ako si na njima ti si IN, aktivni si sudionik, a puno više saznaš o dešavanjima iz onog neformalnog dijela sjednice i na pauzi za kafu, u razgovoru sa ostalim učesnicima, nego iz samih materijala koje možeš dobiti i faksom. Zadovoljiš li se samo dokumentima sa sjednice, ti si OUT - puno onog što je rečeno ili nagoviješteno nije u službenoj verziji, i tada si samo promatrač sa strane. Da bi se povećala efikasnost ljudi i aktiviralo njihovo znanje vezano za posao, Prusak predlaže mnogo jednostavniji i jeftiniji način: "Zaposlite pametne ljude, dajte im pristup informacijama i pustite ih da razgovaraju jedni s drugima". To je najbolji način unaprjeđivanja odlučivanja i inovacija u radu, jer ljudi uče najbolje kada dijele iskustvo i priče s drugima.

Praktično, menadžment znanja traži da se zabilježi, organizira i obezbijedi pristup znanju, koje je obično dostupno kroz internu mrežu i komunikaciju među zaposlenima. Da bi to nevidljivo znanje bilo vidljivo, koriste se online diskusije kroz koje zaposleni dijele informacije, baze podataka sa izvještajima zaposlenih o njihovim iskustvima sa strankama, i mapa znanja koja pokazuje ko je ekspert za koju oblast i kako se, kod određenog problema, može kontaktirati stručnjak za taj problem.

## **UPRAVLJANJE ZNANJEM I BIBLIOTEKARSTVO**

Porast korištenja elektronskih izvora, pristup online katalogima, full-text dokumentima i drugim multimedijalnim oblicima, i sa druge strane cijena skladištenja, prijenosa i obrade klasične informacije (koja je sve veća !), dovode do potrebe za iznalaženjem novih mogućnosti za upravljanjem i organizacijom naučnih i tehničkih informacija. Iako cijena polica i prostora za knjige, te povećane cijene stručnih časopisa iziskuju odvajanje značajnih sredstava, i dalje se većina biblioteka teško odlučuje na ulaganje u alternativne izvore informacija. Nasuprot tome, mnoge imaju povećane zahtjeve za konvencionalni materijal i usluge, iako bi, teorijski gledano, upravo univerzitetske sredine trebalo da

budu najzainteresovanije za razvijanje protoka informacija iz pojedinih struka, te njihovu nadogradnju i poboljšanje.

Kod kuće, na poslu, u školi, ljudi pokušavaju dobiti, obraditi ili koristiti informacije elektronskim putem. Brzina kojom se kreiraju informacije je prioritetna za poslovne i vladine djelatnosti, ali i ekspanzija ljudskog znanja dovodi do porasta potrebe za bibliotekarima kao stručnjacima koji će se najbrže snaći u tom haosu informacija. U tom smislu je i izražena sve veća potreba za tradicionalnim bibliotekarskim vještinama, najviše za klasifikacijom, kontrolom i standardizacijom informacija, te kreiranjem raznih struktura koje će omogućiti brzo i efikasno dobivanje traženih informacija.

Upravljanje znanjem u bibliotekarstvu ističe ono neformalno i prikriveno znanje, naspram tradicionalno strukturisanog i eksplicitnog znanja. Umjesto isporuke tražene informacije, upravljanje znanjem insistira na dijeljenju informacije, te korištenju elektronske mreže kao vida otvorenog pristupa informacijama, a sve u cilju zadovoljavanja potreba korisnika, jer korisnik i njegove potrebe su na prvom mjestu. Upravljanje znanjem postaje kombinacija bibliotekarstva i informatike, medija i komunikacija u saradnji sa biznisom i menadžmentom.

Tako KM nameće za bibliotekare ključnu riječ - sadržaj. Od bibliotekara se traži ne samo da dozvole pristup i organiziraju informacije već da ih procjenjuju i vrednuju sa svim bibliotekarskim alatima koje posjeduju. Bibliotekar je onaj koji ima znanje i vještinu da adekvatne programe i alatke puni prikladnim i adekvatno obrađenim sadržajem. Njegov zadatak je da odgovori na pitanje - kako da sadržaj informacije bude prilagođen i dat na uslugu korisnicima.

#### *DOBA ZNANJA*

Za bibliotekare KM nije ništa novo jer je dijeljenje znanja oduvijek predstavljalo misiju svakog bibliotekara. KM zato ima veliki uticaj upravo na bibliotekare, jer njihovu dosadašnju ulogu dovodi na prvo mjesto u današnjem društvu. Pored toga, sva biblioteka metodologija i statistika te dosadašnje iskustvo u organizaciji alatki za pretraživanje informacija, bili su bazirani na potrebama korisnika. Upravo to razumijevanje načina na koji ljudi komuniciraju, te obrazaca koje najčešće koriste, jeste nešto što bibliotekarstvo čini najbliže postavkama KM.

Nažalost, mnoge biblioteke se i dalje fokusiraju na slabo plaćene projekte ili projekte koji su nevidljivi i

daleko od krajnjeg korisnika. Sve to vodi ka tome da su sponzori neupućeni u mogućnosti koje bibliotekački mehanizam i organizacija mogu pružiti u razvoju i konkretnoj organizaciji znanja i njegovoj prezentaciji krajnjem korisniku.

Otuda je prioritetno za biblioteke da prilikom odabira projekta izaberu onaj koji će svojim značenjem i vrijednostima biti interesantan i drugima, te time omogućiti zainteresovanost sponzora i aktivno učešće u ekonomiji i razvoju regije u kojoj djeluju. Ako je informacija danas novac, tada biblioteka koja otkrije ono što zaista treba njenim korisnicima, te pri tome oformi i prezentira razne zbirke ili informacije koje bi bile od značaja za zajednicu koja je okružuje, sigurno dolazi u centar pažnje lokalne vlade i poslovnih partnera koji bi finansirali njen rad na takvim projektima.

Sljedeće pitanje koje se postavlja jeste - na koji način možemo naše stručne sposobnosti integrisati u poslovni svijet uspjeha? U današnjem svijetu ubrzane komunikacije (putem elektronskih mreža, jer ovaj vid komunikacije preuzima vodeće mjesto), kada su granice između tradicionalnih naučnih disciplina oslabile, a fokus sa informacije prelazi na inovaciju, ovo pitanje dobija posebno na značenju.

Umjesto pasivnog pristupa toku informacija, u prvi plan dolaze neovisno kreiranje i primjena znanja, koje se dijeli na tri vrste: jezgro znanja (podaci, informacija i ekspertiza); novo znanje (ideje i inventivnost) i primijenjeno znanje (proizvodi, usluge i know-how). Više nije važna razlika između nauke i tehnologije, već inovacije znanja - kreiranja i pokretanja ideja na tržištu u cilju unaprjeđenja kompanije, nacije ili društva u cjelini. Pitanje je ko će biti najbolje osposobljen da preuzme vodeću ulogu i kako će biti u stanju da upravlja sa vrijednostima kao što su virtualna biblioteka ili virtualno učenje?

#### *UPRAVLJANJE ZNANJEM I GII*

U novom informacionom društvu koje brzo evoluirala, postaje očigledno da neuspjeh pokušaja da se sprovede strateško planiranje na međunarodnom i nacionalnom nivou može imati katastrofalne posljedice. Interesi zemalja i vlada prepliću se sa snažnim informacionim sektorom, i, iako tržišne ekonomije imaju vodeće mjesto, vlade ne mogu prosto da stoje po strani i da se nadaju da će se odgovarajuće strukture pojaviti same od sebe. Zamisao Globalnog informacionog društva, sa Globalnom informacionom infrastrukturom (GII), bila je tema sastanaka Grupe 7 (Sedam najrazvijenih država u svijetu) još od sredine 90-tih godina prošlog stoljeća. Na Konferenciji Informatičkog društva G-7

1995. dogovoreno je osam principa koji predstavljaju osnovu za rad na razvoju GII :

- " unaprjeđivanje dinamične konkurencije
- " podsticanje privatnog ulaganja
- " definiranje odgovarajućih pravnih okvira
- " davanje otvorenog pristupa mrežama uz istovremeno osiguranje univerzalnog pružanja usluga i pristupa njima
- " promoviranje jednakih mogućnosti za sve građane
- " promoviranje raznolikosti sadržaja, uključujući kulturnu i jezičku različitost
- " priznavanje potrebe za globalnom saradnjom, sa posebnim osvrtom na nerazvijene države.

U sklopu inicijative Nacionalna informaciona infrastruktura SAD (NII), američki bibliotekari su sastavili sopstveni skup načela:

" Pristup NII treba da bude omogućen svima, bez obzira na godine, vjeru, invalidnost, seksualno opredjeljenje, društvene i političke stavove, nacionalno porijeklo, ekonomski status, mjesto, informacionu pismenost, i tako dalje.

" Privatnost mora pažljivo da se čuva i proširuje.

" Sistem intelektualne svojine treba da osigura pravednu i jednaku ravnotežu između prava stvaralaca i ostalih nosilaca autorskih prava i potreba korisnika.

" Pristup mora da postoji svuda.

" NII treba da podržava i podstiče raznovrsnost dobavljača da bi time garantirala otvoreno, pošteno i konkurentno tržište na kome će biti mjesta za sva gledišta.

" NII treba osmisliti tako da pruža laku i efikasnu dvosmjernu audio i video komunikaciju, kao i lak i djelotvoran prijenos podataka od bilo koga bilo kome drugom. (Piter Brofi: Biblioteka u 21. stoljeću) Razvoj upravljanja znanjem pruža zanimljiv primjer približavanja bibliotečko-informacionih usluga i poslovanja u širem smislu. Koncept upravljanja znanjem dolazi iz zahtjeva privrede i, što se tiče biblioteke, primjenjuje se u bibliotekama na radnom mestu

Ovakvo gledište pruža važnu spoznaju, da je znanje, u suštini, društveno bazirano i uloženo u pojedince i grupe. Zato što se znanje uglavnom ne saopćava riječima, teško ga je prikupiti, uskladištiti i prenijeti. U tom smislu, bolje bi bilo da se shvati kao proces stvaranja uvjeta za prijenos i upotrebu znanja. Može se, na primjer, raspravljati da li se biblioteka, koja korisnicima daje zanimljiv prostor u kojem mogu da razgovaraju i razmjenjuju ideje, time uključuje u menadžment znanja.

Ove analize prirodno vode prema zamisli "obaviještenog preduzetništva" koje je sposobno da koristi znanje, kako radi odgovora na trenutne izazove, tako i zarad stvaranja uspješne buduće strategije. Znanje se smatra podrškom koja omogućava organizacijama da djeluju na osnovu činjenica, što vodi ka stavu da se u srcu uspješne organizacije nalazi sposobnost stvaranja veza. Ne radi se samo o ugovorima između snabdjevača i mušterija; već ovo mišljenje sugerira da organizacija treba sebe da posmatra kao dio šireg društvenog sistema koji obraća pažnju na potrebe, poglede, znanje i inteligenciju svih svojih učesnika - klijenata, snabdjevača, zaposlenih, pripadnika lokalne zajednice, lokalne i državne uprave, volonter-skih organizacija i drugih.

Dok je teško izvući opće pouke iz cijelog resora biblioteka na radnom mestu, gore opisani primjeri istovremeno stvaraju sliku da su najvitalnije one usluge zahvaljujući kojima se "biblioteka" - često pod drugim imenom - uvrstila među osnovne strateške interese svoje matične organizacije. U najboljim slučajevima biblioteke su prihvatile utjecaj ekonomije zasnovane na informacijama i zauzele svoje mjesto u srcu tog poduhvata. Međutim, mora se priznati da drugi nisu uspjeli da sebi obezbijede mjesto, a nove strukture informacija i znanja su od biblioteka načinile sporedne ili nevažne ustanove.

Zbog raznolikosti definicija, za kraj, navešćemo ovdje neke ključne odrednice i pojmove upravljanja znanjem kao i pojmova koji se često sreću u opisivanju problematike upravljanja znanjem.

" Upravljanje znanjem (engl. knowledge management, njem. Wissensmanagement) ili menadžment znanja, niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. Kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti.

Svrha je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti neke organizacije efektivnom upotrebom znanja. Zadatak je te vrste menadžmenta formuliranje i primjena strategije razvijanja, stjecanja i primjene znanja; unaprjeđivanje poslovnih procesa razvojem znanja,

praćenjem i ocjenjivanjem dobiti osiguranih poboljšanom primjenom znanja; praćenjem i ocjenjivanjem aktivnosti menadžmenta u odnosu na znanje, njegov razvoj i primjenu. Ciljevi su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, osiguravanje znanja potrebnog za donošenje najboljih odluka i poslovne procese, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspješne primjene i korištenja, osiguranje da se novo znanje distribuira ljudima kojima je potrebno i osiguravanje da svatko u organizaciji zna gdje se i kako znanje može dobiti u organizaciji ili mreži organizacija.

Ukratko, svrha je upravljanja znanjem maksimalizirati efektivnosti organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unaprjeđivati infrastrukturu znanja, kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje, te efektivno distribuirati i primjenjivati u preduzećima.

" Upravljanje intelektualnim kapitalom (engl. intellectual capital management) - međusobno povezane aktivnosti menadžmenta organizacije usmjerene na povezivanje i integriranje različitih komponenti intelektualnog kapitala, odnosno ljudskog i strukturalnog kapitala, multipliciranje njihove interakcije i korištenja u stvaranju vrijednosti. Time se želi poboljšati sposobnost poduzeća za kreiranje i dobivanje vrijednosti boljom upotrebom, obnavljanjem i maksimaliziranjem intelektualnog kapitala poduzeća.

Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom ima za organizacije brojne efekte: ubrzavanje - krivulje učenja, skraćivanje vremena primjene ideja i proizvodnje, smanjivanje troškova i ulaganja boljim povezivanjem i korištenjem intelektualnog kapitala, povećanje dodatne vrijednosti i stvaranje novih vrijednosti posredstvom nove povezanosti i kombinacija komponenti intelektualnog kapitala.

" Upravljanje konfliktima (engl. conflict management, njem. Konfliktbewältigung) je proces i aktivnost usmjerena na sprječavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema; način rješavanja konflikata u organizaciji. O načinu i uspješnosti upravljanja konfliktima ovisi djelotvornost organizacije. Postoje različiti pristupi upravljanju i

razrješavanju konflikata, s različitim efektima. To su izbjegavanje, prilagodba, konfrontacija, kompromis, suradnja i koalicija. Da bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose sukobljenih, znati vrijeme kad je konflikt nastao i vrijeme raspoloživo za rješavanje sukoba.

Najbolji je način upravljanja konfliktima njihovo izbjegavanje, ako se mogu izbjeći. Ako to nije moguće, od sudionika u konfliktu treba zatražiti da još jednom razmisle o svojim stavovima koji su prouzročili sukob i da ih promijene. Ako ni to ne uspije, treba pokušati utjecati na sudionike da odustanu od konflikta. To može postići neka treća, neutralna osoba s autoritetom koji uvažavaju obje strane. Najteže je upravljati konfliktom u kojem ni jedna strana ni malo ne odustaje od svojih stavova, za koje je uvjerena da su ispravni i da je jedino ona u pravu. Menadžeri moraju sustavno i trajno razvijati strategiju za rješavanje konflikata. Mogu postupiti na sljedeće načine:

- o a) pokušati mirno riješiti konflikt;
- o b) konflikt riješiti suprotstavljanjem;
- o c) konflikt riješiti kompromisom.

" Upravljanje kreativnošću (engl. creativity management, njem. Kreativitätsmanagement) ili menadžment kreativnosti, proces i aktivnosti menadžmenta usmjerene na poticanje i razvoj kreativnosti svih zaposlenih i cjelokupne organizacije stvaranjem poticajne okoline i uvjeta, kulture i organizacijskih oblika, mehanizama i odnosa koji omogućavaju njezino širenje kroz cijelu organizaciju. To je pristup u organizaciji, odnosno filozofija organizacije koja polazi od razvoja i poticanja kreativnosti svakog pojedinca u organizaciji i poduzeća kao cjeline.

U poduzeću je potrebno stvoriti odgovarajuću pozitivnu klimu koja će omogućiti uvjete za djelotvorno upravljanje kreativnošću. Znatan utjecaj imaju demokratski stilovi vođenja poduzeća pomoću kojih se oslobađa kreativna energija zaposlenih. Uz nužne organizacijske i kulturne pretpostavke i demokratski stil menadžmenta razvijen je i čitav niz tehnika podizanja i poticaja kreativnosti i kreativnog rješavanja problema kao što su brainstorming, brainwriting, sinektika, morfološka analiza, Gordonova metoda, metoda kolektivne bilježnice i mnoge druge.

**LITERATURA**

- <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm>  
<http://knowledgecreators.com/km/kes/glossary.htm>  
<http://www.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects>  
<http://www.fourthwavegroup.com/>  
<http://www.ktiworld.com/pdf/kmglossary.pdf>  
<http://www.nrcan.gc.ca/ressources/eglossp.htm>  
<http://hale.pepperdine.edu/~gyperry/km1/glossary.html>  
<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm>  
<http://www.sveiby.com.au/FAQ.htm>  
<http://www-rohan.sdsu.edu/glossary.html>  
<http://www.squareonetech.com/glosaryf.html>  
<http://www.dslcenter.com/glossary.htm>  
[http://www.wcom.com/tools-resources/communications\\_library](http://www.wcom.com/tools-resources/communications_library)  
<http://www.ispmenu.com/>  
<http://www.oasismanagement.com/TECHNOLOGY/GLOSSARY>  
<http://www.netlingo.com/>  
<http://www.lawsocnsw.asn.au/technology/faq/faq-Glossari.html>

" Upravljanje pomoću ciljeva (engl. management by objectives - MBO, njem. Führung durch Zielvereinbarung) je sveobuhvatni sustav upravljanja koji na sustavan način integrira mnoge ključne aktivnosti u menadžmentu, a koji je svjesno usmjeren na djelotvorno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Način upravljanja usredotočen na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali i utvrdili menadžeri i suradnici. Temelji se na postavljanju ciljeva za svaki, pa i najmanji, dio poduzeća, od radnog mjesta, odnosno pojedinca preko organizacijskih jedinica nižeg i višeg reda do poduzeća kao cjeline.

Uključuje postavljanje ciljeva i kontrolu njihova ostvarivanja. Na temelju tako definiranih ciljeva utvrđuje se i odgovarajuća strategija koja odgovara na pitanje kako ih ostvariti. Upravljanje ciljevima postupak je koji se koristi za ocjenjivanje djelotvornosti organizacije s obzirom na ostvarivanje ciljeva. Uključuje mnoge važne aktivnosti svjesno usmjerene prema djelotvornom i valjanom ostvarivanju organizacijskih i osobnih ciljeva. Upravljanje pomoću ciljeva široko se upotrebljava za osiguranje radne uspješnosti i motiviranje zaposlenih i u tom smislu predstavlja vrlo djelotvoran sustav upravljanja.

" Upravljanje vremenom (engl. time management, njem. Zeit-Management):

o disciplina usmjerena na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa te razvoj metoda i tehnika za unaprjeđivanje metoda rada i efikasnost i korištenja vremena;

o temeljna vještina i pretpostavka menadžerske djelotvornosti.

Polazište joj je planiranje zadataka, utvrđivanje prioriteta, planiranje i distribucija vremena s obzirom na važnost i hitnost njihova izvršavanja. Osigurava da se menadžeri bave pravim poslovima i ključnim problemima.