

ЉИЉАНА МАРКОВИЋ\*

Филолошки факултет  
Универзитета у Београду

## ОБРАЗОВАЊЕ КАО МУЛТИПЛИКАТОР ДРУШТВЕНОГ РАЗВОЈА У ЈАПАНУ

Ступивши у додир са, у том тренутку, технички супериорном цивилизацијом Запада, Јапан је учинио све како би у што краћем року усвојио нова знања, а потом их што ефикасније, путем одличног и свима доступног образовног система, дисеминирао целокупном становништву. Јапан се у овом циновском напору ослањао на своју блиставу конфуцијанску и неоконфуцијанску традицију, у којој су знање, ширење и усвајање знања представљали врхунске етичке вредности. Образовање наставља да представља трансмисиони механизам знања, те најпоштованије вредности у јапанском друштву. У овом раду разматрају се карактеристике јапанског образовног система, његовог развоја и његове прилагодљивости потребама брзог друштвеног и културног развоја. Јапанско искуство се посматра у светлу прве успешне модернизације изван европског цивилизацијског круга.

**Кључне речи:** образовање, развој, ефикасност, конфуцијанство, неоконфуцијанство

„Осврни се на своје порекло;  
Ниси рођен да живиш као звер,  
Већ да пратиш врлину и знање”

*Божанствена комедија, Данте Алигијери*

Образовни систем као механизам ширења знања је изузетно важан. То је механизам између самог извора знања и радне снаге. Јапан је прво освојио најсавременија знања и домете технологије Запада, а

онда је та знања путем образовног система пренео на јапанског радника. Западна знања и технологија прихватају се кроз образовни систем.

### Школски систем у Јапану

Данашњи јапански школски систем настао је након Другог светског рата (између 1947. и 1950. године), користећи модел из САД као генерални оквир.

Он подразумева институције предшколског васпитања, девет година обавезног образовања: шест година основне школе, 3 године ниже средње школе и опционо 3 године вишег средњег образовања, као и 4 године универзитетског образовања.

У првих девет година школовања 99.9% јапанске деце одговарајућег узраста похађа јавне или приватне школе. Чак 94% ученика ниже средње школе уписује и похађа вишу средњу школу што је импозантан податак, нарочито ако се узме у обзир чињеница да ова бројка стабилно стоји већ више од деценије.

Изузев ових „редовних” школа постоје и специјалне школе тј. појам специјалног образовања. Специјално образовање намењено је деци са посебним потребама а основни циљ ових установа је да развију способности ове деце, помогну им да савладају своје недостатке и интегришу у друштво. Специјално образовање се састоји од специјалних школа (за слепу, глуву децу и децу са другим врстама хендикепа), специјалних разреда и додатних курсева. Ове школе су посебно опремљене како материјално тако и у кадровској структури а све према могућностима, потребама и екстензијом њихових недостатака. На свим нивоима образовања постоје адекватне специјалне школе, од предшколског до високо школског образовања.

За генералну дискусију о јапанском систему образовања потребно је поставити школе у један шири социјални контекст. Министарство за образовање науку, спорт и културу нема директне ингеренције над школама већ само прописује генерални оквир тј. курикулум. На регионалном нивоу свако административно подручје или урбани округ има свој одбор за образовање. Под директном управом ових одбора могу бити основне, ниже и више средње школе.

У погледу особља, јапанске школе „воде” наставници. Административне дужности су распоређене између старијих по дужности наставника кроз систем обавеза које обухватају све школске функције.

Ово представља генерални оквир како данас изгледа јапански школски систем.

## Предшколско васпитање

Прва предшколска установа основана је 1876. године у Токију и из овог проистиче да јапанско друштво поклања велику пажњу васпитању и образовању деце од најранијих узраста.

Предшколско васпитање у Јапану намењено је деци до шест година старости. Похађање институција предшколског васпитања није обавезно, ни бесплатно а основни циљ је помоћ деци у њиховом телесном и духовном развоју обезбеђујући одговарајуће окружење. Систем предшколског васпитања у Јапану је двојак, са једне стране постоје обданишта тј. центри за дневну бригу о деци (под управом Министарства за социјална питања) а са друге стране су дечији вртићи (под управом Министарства за образовање науку, спорт и културу). Основна сличност ових институција је у фундаменталној основи тј. циљу васпитања али оне имају и своје велике разлике. Разлике се огледају у узрасту деце којима су намењене, материјалним трошковима, норми за број деце у групи и временском трајању боравка деце. Иако различити, ови системи теже међусобном приближавању јер су у основи комплементарни и намењени задовољавају различитих потреба деце и њихових породица.

## Основна школа

Основна школа траје шест година тј. од шесте до дванесте године живота и представља део обавезног образовања. Постоје јавне и приватне основне школе. Образовање у јавним основним школама је бесплатно а родитељи морају да деци обезбеде униформу, сет за математику и калиграфски сет. На општинском подручју постоји само једна јавна школа тако да се током школске године могу видети групе деце како пешаче некад и дуг пут до школе.

Основно школски курикулум подељен је у три гласве категорије: основни предмети, морално образовање и специјалне активности. Девет основних предмета су : јапански језик, социјалне науке, аритметика, природне науке, науке о животној средини, музичка култура, уметност и рукотворине, домаћинство и физичко образовање. Курикулум за основну школу обезбеђује доста времена за музику, уметност и физичку рекреацију. Специјалне активности играју велику улогу у образовању као и активности изван курикулума (клубови, такмичења, фестивали). Физички аспект образовања не сме бити занемарен јер здрав и физички активан живот испуњује појединца и омогућује му предуслове за нормалан психички тј интелектуални развој. Циљ наставе физичког образовања је да култивише способ-

ности ученика за бављењем одређеним спортом (ка којем ученик показује највише склоности и предиспозиција) као и да избалансира ментални и физички развој који морају пратити један други. Монбус-хо пружа помоћ наставницима физичког образовања кроз различите уџбенике, показни материјал и аудио-визуелна помагала за спортове као што су пливање, кендо, џудо, плес итд.

Основна школа обавезна је да обезбеди ученицима „званичан курикулум” кроз шест година основног образовања. Постојањем концепта о јединственом курикулуму не дозвољава „искакање из коло-сека” ученицима у посебне групе на основу њихових могућности. Једини изузетак су ученици са посебним потребама тако да у Јапану не постоје школе за даровите ученике што представља озбиљан недостатак овог школског система.

Званична година у основној школи траје 35 недеља. Сваки час траје 45 минута са десетоминутном паузом између већине њих. Фонд часова се сваке године повећава са сваким разредом (у првом је 850, трећем 980 а до шестог разреда чак 1.015 часова на годишњем нивоу). Типичан школски дан почиње око 08:30 и завршава се око 15:50. Уобичајено је да у јапанским школама ученици сами чисте своје учионице на крају сваког дана. Традиционално, ученици иду по пола дана (до 12:30х) у школу сваке друге и четврте суботе у месецу.

Школска година у јапанским основним и нижим средњим школама подељена је на три тромесечја: прво од априла до јула, друго од септембра до децембра и треће од јануара до марта. Што се школских распуста тј. одмора тиче, постоје летњи (од краја јула до одређеног датума у августу) и зимски (од краја децембра до првих дана јануара) распусте.

Пошто не постоји пријемни испит за упис у јавне ниже средње школе основно школско образовање у Јапану стога није усмерено на тестирање (у смислу припрема за пријемни испит). Ипак, наставници често тестирају децу односно њихово знање. Сврха ових тестова је евалуација ученика и ефективност самог образовања. Тестове дају наставници сваких 4 до 6 недеља и ученицима је дозвољено време од 40 минута да их заврше. Оцене које се добијају су А,Б или Ц и оне се користе да би се израчунала семестрална оцена.

Такође се користи стандардизовани тест интелигенције (IQ тест) у јапанским школама. Тестови се дају ученицима у другом, четвртом и шестом разреду. Сврха тестова интелигенције је да се утврди корелација између календарског и менталног узраста ученика. Ово је једина сврха тестова интелигенције а резултати се не саопштавају родитељима.

## Нижа средња школа

Нижа средња школа траје три године и такође представља део обавезног образовања у Јапану. Ниже средње школе су такође приватне или јавне. Око 94% јапанских ученика похађа ниже средње школе. Пошто иста означава крај обавезног образовања, трећа година представља припремни период који јапански медији карактеришу као „испитни пакао”.

Тakoђе, и овде школска година траје 35 недеља, постоје три тромесечја и два распуста. Разлика је у дужини часова који овде трају 50 минута и минимални фонд часова је 1.015. Курикулум се састоји из: основних предмета, моралног образовања, специјалних активности и изборних предмета. Курикулум тежи да избалансира академске и не академске предмете тако да придодаје важност специјалним активностима.

Математика и природне науке представљају проблем ученицима ниже средње школе. Тражени ниво знања постаје временом све већи а курикулум се обрађује брже. Наставници се жале на недовољан број часова и осећај да ученици меморишу садржај без разумевања.

## Уџбеници

Уџбеници су такође обавезни у нижој средњој школи и власништво су ученика који их користе за кућно учење. Дужине су о 100 страница, јасни и прости у презентацији садржаја. Лекције су међусобно повезане и садрже сажетке претходних лекција. После кратког увода писаног свакодневним језиком следи разрада проблема која прати неколико примера. На крају су дати задаци које треба решити. Сем класичних уџбеника користе се збирке задатака и радни листови.

Јапански ученици у нижој средњој школи полажу главне периодичне тестове који су по својој форми и садржају слични пријемним испитима. Тестови се одржавају на половини и на крају сваког тромесечја односно јапански ученик полаже најмање шест главних тестова током школске године. Одржавају се у периоду од два до три дана у оквиру регуларних школских часова и у школи се тада врше координиране активности. Ове активности се одражавају на отказивање свих ван наставних активности (спортских клубова, секција итд.) како би се ученици сконцентрисали само на учење. Овим поступком школа и заједница шаљу јасну поруку ученицима да је учење за испите приоритет изнад свих других активности.

Кратке провере знања или „блиц” тестови нису уобичајени код јапанских наставника. Резултати испита обухватају 60-70% целокуп-

не оцене (А,Б,Ц) док 30–40% је засновано на општем утиску наставника о залагању ученика током наставе.

### Пријемни испит за средњу школу

Да би преузели први корак ка вишој средњој школи матуранти морају да полажу стандардизоване пријемне испите. Пријемни испити по свом карактеру могу бити регионални или национални, зависећи за који се школски систем ученик пријавио. Пријемни испит за средњу школу мора да обухвата пет академских предмета који представљају срце Монбусхо-вог курикулума а то су јапански језик, математика, друштвене науке, природне науке и енглески језик. Тест за сваки предмет траје 40 минута и сви предмети имају поједнаку тежину.

Пријемни испит за приватне школе ипак укључује проблеме који обухватају подручје изван курикулума. Министарство активно обесхрабрује ову праксу указујући да доприноси образовној неједнакости и прави разлику између ученика који могу и немогу да приуште јуку школе.

### Виша средња школа

Више средње образовање обухвата ученике узраста од 15 до 18 година, следи после ниже средње школе и део је не обавезног образовања. Јавно образовање у вишој средњој школи такође није бесплатно. Ипак, свако административно подручје нуди релативно ниску цену школарине. А све у складу са идејом о доступности свих нивоа образовања широком кругу популације. Више средње школе треба да пруже ученицима опште или стручно образовање које одговара њиховом развоју и раније стеченом образовању. Типови виших средњих школа су:

- 1) општеобразовне – трају три године и акценат стављају на изучавање опште образовних предмета
  - стручне – трају три година, нуде стручно знање
  - ванредне / дописне – трају три или више година, нису организоване о разредном систему, дају могућност обијања дипломе средње школе кроз дневне или вечерње курсеве
  - колеџи технологије – представљају спој средњег и високог образовања

Између средњег и високог образовања постоји велики број неформалних установа које се називају специјалне школе за обучавање и мешовите школе. Циљ специјалних школа за обучавање је да помогну ученицима да развију способности које су потребне за професионални и свакодневни живот.

Курикулум више средње школе је подељен на: обавезне предмете, изборне предмете, факултативне предмете и додатне активности. Часови попу оних из ниже средње школе трају 50 минута и по распореду школска година обухвата 1190 часова.

Током 1992. године било је преко 5,2 милина ученика средњих школа у Јапану и око 70% њих је похађало јавне средње школе. Такође, преко 32% маураната је наставило образовање на колеџу, 30% је отишло у различите специјалне школе, око 32% се запослило и прекинуло образовање а само 5% није наставило образовање нити се запослило. Процент ученика који напуштају средњу школу је генерално мали (око 2%) а ова цифра значајно варира од типа школе.

У оквиру реформи од априла 1994. године уводи се у сваком округу по једну тзв. јединствену средњу школу која траје шест година и интегрише знања из ниже и више средњу школе са новим системом изборних предмета и кредит системом који омогућавају развитак индивидуалности код ученика.

Јапан подржава широки спектар академских институција изван регуларног школског система. Ова густа шема се састоји из кућних татора, одговарајућих курсева, јуку, приватне школе додатне наставе и школе за припремање испита. Ове додатне школске форме образовања су описане као „сенке образовања” зато што њихов курикулум има тенденцију да засени курикулум понуђен у јавним школе. Већина ових форми образовања су колективно познате као јуку. Постоје два главна типа јуку-а :

- индивидуално обогаћени курсеви и
- академски јуку

Академски јуку је даље подељен на допунски јуку кога чине ученици којима је потребна помоћ и додатни јуку кога чине ученици који се припремају за пријемне испите.

Индивидуално обогаћени курсеви су примарно не академски и обезбеђују активности као што су пливање, свирање клавира, калиграфија и популарне су међу ученицима основних школа. Допунске јуку школе су популарне код ученика виших разреда основне школе као и код ученика ниже средње школе. Ученици ових јуку школа добијају помоћ из предмета са којим имају потешкоћа.

Према резултатима истраживања из 1993. године 64,2% ученика ниже средње школе у Токију, Нагоји и Осаки су похађали јуку школе. Укључивање у индивидуалне обogaћене курсеве има тенденцију опадања док се укључивање у курсеве напредовања повећава.

Генерални став према јуку школама од стране наставника изражава се негативно. У суштини, већина јапанских наставника охрабрује ученике да користе ресурсе школе и самостално уче зарад побољшања академских постигнућа.

### Високо образовање

Институције за високо образовање у Јапану се састоје од универзитета, нижих колеџа, технолошких колеџа и специјализованих тренинг колеџа који нуде специјализоване курсеве.

Сврха универзитета је да студентима обезбеди поред општих и стручних знања прилику да учествују у истраживачком раду и активностима. Трајање студија је просечно четири године изузев медицине, стоматологије и ветерине које трају шест година.

Универзитети такође нуде постдипломске студије које укључују магистарске, докторске студије и специјалистичке курсеве а трају између две и пет година.

Циљ нижих колеџа је у проширивању стручних знања као и развоју професионалних способности. Трајање студија је две до три године и дипломирањем се добија титула сарадника тј. помоћника.

Технички колеџи трају пет година и примају матуранте ниже средње школе. Представљају спој средњег и високог образовања чијим се окончањем такође обија титула сарадника.

Специјализовани тренинг колеџи настали су 1976. године. Циљ је да помогну студентима у развоју способности потребних за професионални живот. Услови за њихов рад су :

- да сваке године школу упише бар четрдесет студената
- да понуди курсеве који трају најмање годину дана
- да понуди најмање 800 сати предавања годишње по сваком курсу

Пријем на универзитете и ниже колеџе је омогућен свима онима који су положили пријемне испите за ове институције. Пријемни испити су засновани на школским тестовима постигнућа и другим тестовима студентских способности и вештина. У пролеће 1995. године, око 1.133.000 ученика се пријавило за упис на универзитете и ниже колеџе, око 801.000 (66,2%) њих је успешно примљено на ове институције. Око 203.000 (25,3%) њих је матурирало вишу средњу



школу пре једне или више година, што указује да се будући јапански студенти јако дуго и темељно припремају за своје пријемне испите.

Овако изгледа данашњи школски систем у Јапану и он наравно има јасну визију своје будућности која треба да се реализује кроз „План реформе школства за XXI век“. То укључује „едукацију срца“ – систем који подстиче индивидуалност (која је садашњим системом угрожена) и пружа могућност избора, реорганизацију школског система у погледу аутономије и промовисање универзитетске реформе.

### Конфуцијанство

Конфуцијанство је етички и филозофски систем утемељен на учењима Конфуција (551—479. п. н. е.). Конфуцијанство је имало огроман утицај на кинеску културу и цивилизацију, будући да је од времена династије Хан до оснивања народне републике представљао главну струју мишљења и владајућу идеологију царске Кине и пронационалистичке републике. Тек је у 20. веку, са продором западне филозофије у Кину био директно угрожен и критикован као део феудалног уређења и препрека модернизацији Кине. Међутим, конфучијанство је опстало, и, мада је данас формално изгубило на значају, још увек представља веома значајан део кинеске мисли.

Конфуцијанство у свом данашњем облику изведено је из неоконфуцијанских школа према интерпретацијама Дунг Џунгшуа, Џу Сјуа и других филозофа. Осим у Кини, конфучијанизам је имао великог утицаја у суседним земљама, пре свега у Кореји, затим Јапану и Вијетнаму, те Сингапуру и другим територијама у којима кинеска нација представља знатан део популације или је током дугог периода вршила директан утицај.

Конфуцијанство је ценило знање јер је све било засновано на принципу меритократије, додељивања положаја и улога на основу знања. Концепт меритократије вуче корене од кинеске династије Хан 200 година пре нове ере, познат као Мандарински систем, који је наглашавао да владини званичници треба да буду високо образовани. На испите за државне чиновнике су утицали конфучијски идеали који су се фокусирали на чињеницу да поштовање, љубазност и братска побожност могу одржати успешан државни и друштвени систем. Тестирања су трајала више дана и била веома тешка. У XVII веку се концепт меритократије из Кине проширио кроз Британску Индију, где је постао доминантан фактор у британској владавини, а затим у континенталну Европу. У Сједињеним Америчким Државама је промовисан после убиства председника Џејмса Гарфилда 1881. године,

када је уведена пракса да се посао у влади добија на основу испитивања способности, а не на основу политичких веза или по политичкој блискости.

Неоконфуцијанство разрађује везу између закона природе и закона друштва и дисциплинује конфуцијански поглед на свет. Пре скоро хиљаду година, ови мислиоци су препознали везу између човека и природе.

У друштву мора да постоји хијерархијска структура друштва. Да би образовни систем функционисао друштво се мора посветити квалитету знања и његовом појму. Знање мора да буде квалитетно и да се пажња обрати на релевантна знања јер је образовање основна полуга развоја друштва. Ако знање није на ефикасан начин пренето новим генерацијама, онда оно нема своју сврху. Земља која не негује образовање, на овај начин упашће у јаз знања, тј. у заосталост проузроковану технолошким јазом.

Упознаћемо се с две врсте знања, а то су тацитно и експлицитно знање које се значајно разликују. Тацитно знање се назива и субјективним, затвореним, личним, тихим или процедуралним знањем, док се за експлицитно знање користе изрази објективно, отворено, јасно или декларативно знање. Тацитно знање је оно невидљиво и које се тешко изражава. Експлицитно знање, дакле знање које је изражено, а које се у експлицитном облику исказује бројкама и словима, може бити похрањено те лако претраживано уз помоћ информацијске технологије. Тацитно знање, да би се могло преносити, мора бити преточено у експлицитно знање које затим, његовим кориштењем и модификовањем, постаје поново тацитно знање. Када се имплицитно знање претвара у експлицитно то се назива конверзија знања. Конверзија знања је важна за сваку организацију зато што омогућује организацији да повећа организацијско знање, које остаје организацији. Постоје четири модела конверзије знања. Кроз рад је видљиво да је управљање знањем битно зато што ствара мотивисаније запосленике, доводи и до веће доступности експертских знања те до бржег и квалитетнијег решавања захтева купаца. Стратегија управљања знањем мора бити у складу с општом стратегијом предузећа. Постоје две стратегије управљања знањем, а то су стратегија кодирања и стратегија персонализације. Стратегија кодирања пружа квалитетне, поуздане и брзе информације путем имплементације система вишеструко користећи кодирано знање. Док стратегија персонализације пружа креативне и аналитички тачне савете везане уз стратегијске проблеме кроз индивидуалне стручности.

Корене „управљања знањем” (engl. knowledge management) можемо тражити и налазити у далекој прошлости (код грчких фило-

зофа Сократа, Платона, Аристотела, кинеских мислилаца Конфучија и др), но тек са наступањем ере информација и информанионих технологија и са развојем новог начина пословања појавила се потреба за комплексним концептом управљања знањем. Појава и развој Интернета били су катализатор установљавања управљања знањем као посебне дисциплине. Пионирима развоја управљања знањем сматрају се I. Nonaka, H. Takeuchi, T. Davenport, L. Prusak, B. Buckman, K. Sveibu и L. Edvinsson. Несумњиво значајну улогу у развоју управљања знањем имају јапанске компаније чији се приступ (креирање и преношење имплицитног знања) знатно разликује од приступа америчких компанија (креирање и преношење експлицитног знања).

Знање постаје темељ, предуслов и гаранција конкурентске предности, јер, према Nonaki, „у условима и економији, у којој је једино сигурна неизвесност, сигуран извор одрживе конкурентске предности постаје знање”.<sup>1</sup>

Знање у „економији знања” постаје: најважнија сировина, извор нове вредности, најважнији производ и кључ управљања пословањем. Знање постаје главни фактор економије знања кроз следеће аспекте:

- Знање као предмет куповине, продаје и производње – знање је најважнији фактор производње и стварања нових вредности.
- Имовина знања – интелектуални је капитал за пословне организације постао многоважнији од финансијског капитала и физичке имовине.
- Радикалне промене у менаџменту – да би се напредовало у новој економији знања искористио ресурс знања потребни су нови речник, нове технике менаџмента, нове технологије и нове стратегије.<sup>2</sup>

Интелектуални капитал као кључни капитал у економији знања чини „знање, вештине и способности запослених: од истраживачког тима до мануелних радника, који су развили хиљаде различитих начина за побољшање ефикасности предузећа. Он је иколасораација: заједничко учење предузећа и његових клијената, које ствара чврсту спону између њих и која обезбеђује њихову дугорочно успешну пословну сарадњу”.<sup>3</sup> Интелектуални капитал обухвата суму знања уну-

<sup>1</sup> Nonaka, J.: Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, 69, 6, 1991, p. 96.

<sup>2</sup> Stewart, T. A.: The Wealth of Knowledge Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Nicholas Braely, London, 2001., p. 108.

<sup>3</sup> Stewart, T. A.: Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday/Currency, New York, 1997, p. 18.

тар организације и остале неопипљиве имовине. Стога интелектуални капитал значи интелектуалну имовину односно материјализовано и формализовано знање које чини извор прихода организације.

Технолошки развој и појава интернета, условила је утемељивање управљања знањем као посебне научне дисциплине. Годином настанка области управљања знањем се сматра 1995. година, када су на основу вишегодишњег истраживања пракси јапанских предузећа, Nonaka и Takeuchi објавили књигу "The Knowledge-Creating Company". Истражујући случај јапанских компанија, Нонака и Такеучи (1995), закључују да успех јапанских предузећа у достизању креативности и иновација лежи у њиховој способности креирања организационог знања. Јапанске компаније следе више субјективну способност пажања и „тацит“ приступ менаџменту знања у односу на механичке процесе стварања објективног знања. Рок трајања експертизе (стручности) је ограничен, због појаве нових технологија, производа, услуга. Због тога, појединци и организација, морају константно обновљати, проширивати и креирати ново знање. Први корак у успешном управљању знањем јесте разумевање знања. Нонака и Такеучи су су изучавали како се знање ствара, користи и проширује унутар организације, и како таков знање доприноси ширењу иновација.

*„Знање је њосћало љримарни ресурс за љојединца и за економију у целини. Земља, радна снага и капитал – традиционални економски фактори производње – не несћају, већ љосћају секундарни. Моћу се сћећи, и љолако, љод условом да се љоседује сћручно знање.“* Петер Друкер

Још је Друкер у раним 60-тим годинама, увео појам радника знања у ери информатичке револуције, коју назива „револуцијом знања“. Сенге се фокусирао на организацију која учи, у којој појединац може да учи из прошлог искуства, сачуваног у системима организационе меморије. Велики број истраживача је препознао организационо учење као средство за постизање конкурентске предности. Нонака и Такеучи (1995) су изучавали како се знање ствара, користи и проширује унутар организације, и како такво знање доприноси ширењу иновација.

Књиге из области менаџмента знања почеле су да се појављују почетком деведесетих година двадесетог века, а средином деведесетих година почеле су се одржавати међународне конференције. Данас, менаџмент знања представља академску дисциплину са многим признатим истраживањима. Преко 100 универзитета широм света организује курсеве из области менаџмента знања, а пословне школе нуде програме из области управљања знањем.

Бројна истраживања, практичари, научници и менаџери у организацијама су показали да је управљање знањем постао кључ и главни управљач организационог успеха у данашњем конкурентном окружењу. Разноликост различитих перспектива менаџмента знања приказана је објашњена у различитим књигама, часописима и истраживањима.

Дефинисање појма управљања знањем није једноставно, с' обзиром на чињеницу да сепонцепт менаџмента знања изучава у оквиру различитих дисциплина и приступа. Концепт управљања знањем се дефинише на различите начине зависно од погледа и ставова. У наставку текста су дате неке од могућих дефиниција менаџмента знања.

Првобитно је менаџмент знања дефинисан као системски приступ освајања, изграђивања, вођења и ширења знања кроз читаву организацију, у циљу бржег обављања посла, вишекратног коришћења најбоље праксе и смањења трошкова од пројекта до пројекта.<sup>4</sup>

Концепт управљања знањем се користи за описивање процеса кроз организационо развој, организацију и дељење знања, како би се постигла конкурентска предност. Управљање знањем представља процес повећања ефикасности тржишта знања, кроз стварање, кодификацију, координацију и преношење знања.<sup>5</sup>

Свеобухватни приступ дефинисању појма менаџмента знања обухвата идентификовање, дељење, креирање и чување знања у потрази за организационим учењем.

Менаџмент знања обухвата низ процеса у којима се знање стиче, развија, окупља, дели, примењује и штити од стране организације у циљу побољшања организационих перформанси.

Растоги (2001) дефинише менаџмент знања као системски и интегративни процес који координира активности стварања, чувања, дељења, ширења, развоја и примене знања од стране појединача или групе у потрази за главним организационим циљевима.<sup>6</sup>

Добра дефиниција менаџмента знања би била она која обухвата освајање и чување знања, али и вредновање интелектуалног капитала организације.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.

<sup>5</sup> Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>6</sup> Rastogi, P. (2001). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39–49.

<sup>7</sup> Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill University, Montreal.

Управљање знањем се дефинише као процес освајања знања унутар или изван организације и његовог преноса на све њене делове у циљу стварања иновација.<sup>8</sup>

Стручњаци Светске Банке управљање знањем третирају као процес систематског повезивања људи ("people to people") и људи са знањем и информацијама ("people to knowledge and information") да би се ефикасно деловало и креирало ново знање. Циљ за покретање иницијативе управљања знањем је побољшање перформанци организације и појединаца кроз идентификацију, освајање, валидацију и трансфер знања.

Уопштено, управљање знањем је систематизован и организован приступ препознавања, оптимизације и активног управљања како експлицитним, тако и имплицитним знањем. У пракси се менаџмент знања дефинише као напор за добијање добробити коришћењем знања које организација поседује и остварење мисије организације.

Већина аутора дефинишу процес управљања знањем као праксу проналажења корисних информација и њихову трансформацију у потребно знање, које је неопходно за усешно доношење одлука и адекватно деловање. Lahti и Bayerlein<sup>9</sup>, сматрају да једино организације које стварају вредност за своје кориснике, остварују одрживу конкурентску предност. Знање не постоји ван људског ума, за разлику од података и информација, који се освајају, преносе и чувају ван људског ума.<sup>10</sup> Nonaka<sup>11</sup>, сматра да су успешне компаније оне, које константно стварају ново знање као одговор на непознате проблеме, ширећи га кроз читаву организацију и интегришући га у нову технологију или производ. Континуирано стварање и синтеза, колективног, организационог знања, обезбеђује компанијама да надмаше своје конкурентско окружење.

Иако се поменута дефиниције менаџмента знања разликују, постоји општа сагласност посматрања управљања знањем као процес који олакшава размену и дељење знања као и увођење учења као континуираног процеса унутар организације.

Менаџмент знања утиче на људе, процесе, производе и организационе перформансе.

---

<sup>8</sup> Shih HA, Chiang YH (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582–606.

<sup>9</sup> Lahti, R.K., & Bayerlein, M.M. (2000). Knowledge Transfer and Management Consulting: A look at "The firm". *Business Horizons*, 43(1), 65-74.

<sup>10</sup> Van Beveren, J. (2002). A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 18–22.

<sup>11</sup> Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.

Управљање знањем утиче на људе на разне начине. Може да олакша њихово учење, да их учини више флексибилним и побољша њихово задовољство послом. Такође их подстиче да учебрже од својих колега, унапреде своје вештине и стекну знања која су им потребна за брже и ефикасније прилагођавање променама.

У погледу процеса, управљање знањем утиче на: ефикасност, ефикасност и иновативност. Побољшава ефикасност процеса путем обављања најприкладнијих процеса и доношења најбољих одлука. Побољшава ефикасност процеса извођењем процеса брзо са оптималним трошковима. Побољшава иновацију процеса извођењем процеса на креативан начин који побољшава ефикасност и ефикасност. Управљање знањем такође побољшава организациони процес путем преношења знања појединцима и пружањем одредница за изводљива решења.

Управљање знањем утиче на производе кроз стварање додате вредности и стварање назнању заснованих производа или услуга.

Управљање знањем може утицати на организационе перформансе директно или индиректно. Директан утицај на организационе перформансе настаје када се знање користи за креирање нових и иновативних производа и ствара приходе за организацију. Стварање вредности или прихода је директно повезано са визијом и стратегијом организације. Индиректан утицај на организационе перформансе се односи на активности које нису директно повезане са визијом, стратегијом и приходима организације.

Бројна истраживања указују на користи које пружа увођење и имплементација концепта управљања знања. Предности укључују:<sup>12</sup>

- минимизирање потенцијалних губитака интелектуалног капитала, када запослени
- напуштају радно место,
- успешније обављање посла омогућавајући запосленима да преузму знање када им је потребно,
- повећање задовољства запослених добијањем знања од других и стицањем награда,
- обезбеђивање бољих производа и услуга и
- доношење бољих одлука.

Суштински посматрано, управљање знањем подразумева јединство три компоненте: људи, процеса и технологија. Људи су носи-

<sup>12</sup> Parlbby, D. (1998). Knowledge management—research report. London, UK: KPMG Management Consulting. Ahmed, P. K., Lim, K. K., & Zairi (1999). Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, 11(8), 304–315.

оци управљања знањем, процеси одређују смер управљања, а технологија је неопходна за ефикасно управљање процесима.

Управљање знањем обухвата скуп процеса, кроз које се знање стиче, развија, скупља, дели, примењује и штити од стране организације, у циљу побољшања пословних перформанси.<sup>13</sup>

**Освајање и кодификација знања** – Освајање знања подразумева активности тражења знања путем претраживања на интернету, читања часописа, књига, бенџмаркинг-а, у оквиру граница организације или од других организација. Знање се може стећи путем интерних извора (извештаји и радне праксе) или екстерних извора (клијенти, партнери, конкуренти).

У процесу освајања знања, треба направити разлику између освајања и идентификовања већ постојећег знања и стварања новог знања.<sup>14</sup> Освајање знање може да буде тежак и компликован процес, нарочито у случају освајања прећутног знања. Искуства, вештине, стручности, које поседује појединац у организацији морају бити лако доступни оним члановима организације, којима ће њихово прећутно знање бити од користи. За идентификацију и откривање прећутног знања се користе различите методе као што су: интервјуи, анкетање, посматрање. Широко је прихваћено да учење на индивидуалном нивоу представља социјални процес, који не може да постоји без интеракције међу групама. Стицање знања чији је носилац појединац или група, се може окарактерисати као процес преноса или трансформације корисне вештине из извора знања (експерти, документа) у складиште знања (организациона меморија, интранет). Стицање знања на индивидуалном и групном нивоу подразумева процес идентификације учесника, ресурса, циљева, стварање концепата и мапа знања и кодификацију знања, како би се експлицитно знање лакше ширило у целој организацији.

**Кодификација** представља обликовање знања у одговарајуће кодове (сlike, речи, подаци). Процес кодификације укључује активности, које омогућавају појединцима и организацијама поновну употребу знања. У процесу социјализације, знање може да се дели путем социјалних интеракција. Претварањем прећутног, латентног знања у експлицитну форму, као што су документа, знање се може саопштити

<sup>13</sup> Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. Zack, M.H, McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.

<sup>14</sup> Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory ...*



много шире и уз мање трошкове. Далкир<sup>15</sup> наводи да су основне потешкоће везане за процес кодификације знања: тачност, читљивост/ разумљивост, приступачност, примена и веродостојност.

**Стварање знања** – Како и познати јапански аутор Икујиро Но-нака закључује новознање увек почиње на нивоу појединца, а када такво индивидуално знање постане расположиво осталим члановима настају „*knowledge creating company*” (организације које стварају знање). Знање може бити ново, старо или позајмљено. Стварање новог знања порединдивидуалног учења се може постићи и групним радом, нпр. *brainstorming*.

Научници експлицитно раздвајају појам стварања од појма управљања знањем. Докје стварање знања усмерено на континуирано допуњавање знања ради решавања проблема и задатака у организацијама, управљање знањем је усмерено на систематизацију постојећег знања. Дакле, менаџмент знања се бави ефикасним и систематским коришћењем постојећег знања, а стварање знања је фокусирано на стицање нових знања.

Стварање знања подразумева развијање новог или обogaћивање постојећег знањановим садржајима.<sup>16</sup> За разлику од стварања знања које се одвија најчешће унутар организације, стицање знања подразумева потрагу за потенцијално вредним знањем, углавном изван организације. Након стварања или стицања знања оно треба да постане саставнидео организационе меморије како би се могло вишекратно користити. Пречишћавање или дорадазнања подразумева процесе и механизме који се користе за оптимизацију вредности знања. Имплицитно или прећутно знање се преводи у експлицитно кодификацијом и организује у одговарајуће форме према скупу критеријума за укључивање у организациону меморију. Стварање знања је свакако важна активност у организацијама. Мећутим, да би било кориснознање мора да доведе до побољшање конкурентске позиције.

**Подела знања** – Опште је познато мишљење међу практичарима и теоретичарима менаџмента знања да само знање које је подељено са колегама представља вредно иважно знање. Како би се знање успешно размењивало међу члановима организације, оно мора бити лако доступно свима, односно мора постојати база или складиште података и добаринформациони систем.

<sup>15</sup> Dalkir, K. (2005) Knowledge Management in Theory ...

<sup>16</sup> Nonaka, I. (1994). 'A dynamic theory of organizational knowledge creation'. *Organization Science*, 5, 1, pp 14–37.

Подела знања са другима је најважнији корак процеса управљања знањем. Како Bartoli Srivastava<sup>17</sup> наводе, процес дељења знања представља деловање у коме чланови организације међусобно деле потребне информације, идеје, предлоге и експертизе. Основни циљ размене знања је стварање новог знања, комбинујући на другачији начин већ постојеће знање, или побољшање примене постојећег знања.<sup>18</sup>

Како Sveiby и Simons (2002) тврде, развој информационих система и технологија ниједовољан за успешну поделу знања међу члановима организације, уколико не постоји спремност појединаца да деле своје знање. Њихово истраживање показује да су две главне

препреке за дељење знања „унутрашња култура отпора размене” и „култура гомилања знања”.<sup>19</sup> Поменути аутори посматрају културу као скуп вредности, веровања и претпоставки, које утичу на понашање и спремност запослених да деле знање. Аутори издвајају четири фактора, који утичу на дељење знања: лични став према дељењу знања, подршка радне групе, понашање непосредних руководиоца и организациона култура.

**Примена знања** – Циклус менаџмента знања није завршен нити успешан, уколико се неосигура примена сачуваног и подељеног знања. Након што је знање подељено и прихваћено, организација или појединац кодификује знање како би оно постало саставни део организационе меморије кроз одговарајуће медије као што су приручници. Кодификација доводи до ефикасног и успешног ширења знања кроз читаву организацију. Ово знање се састоји од претходног индивидуалног искуства, унутрашњих постојећих и нових оперативних рутина. Задржавање и чување знања је важан корак менаџмента знања, и да би се успоставило ефикасно управљање знањем унутар организације, мора постојати одговарајући механизам који је одговоран за прикупљање, планирање и организовање мреже знања. Знање се може преносити и неформалним путем, усмено, комуникацијом и разговорима. Међутим, уколико знање не постане део експлицитне евиденције и организационе меморије, постоји опасност од његовог губитка услед промене власништва и руководства.

---

<sup>17</sup> Bartoli, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64–76.

<sup>18</sup> Christensen, P.H. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47.

<sup>19</sup> Sveiby, K.E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–433.

Циљ управљања знањем у организацији је поновна употреба знања, како би се побољшала ефикасност, или стварање иновација, ради успешнијег обављања посла.

Примена знања подразумева коришћење идентификованог, добијеног или створеног идистрибуираног знања за решавање проблема и извршење задатака и послова. Као што смо раније нагласили, да би прећутно знање могло да се преноси, шири и користи од стране осталих чланова организације, оно мора бити кодификовано. Неке од формикомплексних знања је немогуће представити у виду документа или базе знања, те оно остаје на располагању само власнику (појединац или организација). У том смислу, циљ управљања знања је стварање таквог облика организационог знања којем је лако приступити и које могу користити и остали појединци.

Вишекратна знања може да покаже колико успешно је вредно знање сачувано у организационој меморији. Као подршка употребе или поновне употребе знања од странеорганизације, могу послужити системи за подршку знања, обично у форми организационемеморије или интранета. Знање се унапређује када се примењује, а губи када се не користи. Ефикасна примена знања доприноси стварању бројних предности за организацију: смањењу трошкова и ризика, побољшању продуктивности, квалитета, планирања и задовољства запослених.

### Модели управљања знањем

Будући да све више организација примењује концепт управљања знањем, јавила сепотреба за развојем и имплементацијом повезане и практично оријентисане стратегије и праксе,које су учвршћене у оквиру модела животног циклуса или оквира управљања знањем.

Модели управљања знањем обезбеђују теоријске основе за менаџмент знања описујући најбољи начин за управљање знањем у организацији. У литератури је предложено неколико модела, који представљају холистички приступ различитим аспектима управљања знањем (људи, процеса и технологије).

У домену управљања знањем, оквири и одговарајућих приступи (архитектуре, модели,референтни модели) се широко користе да опишу компоненте, аспекте дизајна или техничкеархитектуре и њихове међузависности.<sup>20</sup> У многим случајевима, оквири менаџмента

---

<sup>20</sup> Hahn, J., & Subramani, M.R. (2000). A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice. In: Proceedings of the twenty-first international conference on information systems (pp. 302-312).Heisig, P. (2009).

знања су створени за постизање заједничкогразумевања домена,<sup>21</sup> да поставе приступе и праксе<sup>22</sup> и да идентификују празнине у истраживању.<sup>23</sup>

Нонака и Такеучи предлажу модел процеса стварања знања (СЕЦИ) модел, како би се схватила динамичка природа креирања знања и ефикасно управљало процесом.<sup>24</sup> Стварање знања представља интеракцију између имплицитног и експлицитног знања и односи сена стварање нових садржаја или замену постојећих. Основни принцип спиралног модела управљања знајем који су развили Нонака и Такеучи се састоји у омогућавању доступности прећутног, личног знања свим члановима организације. У модел који су дали Нонака и Такеучи је укључена спирала знања, која показује како организација препознаје, организује и систематизује прећутно индивидуално знање. Она представља континуирану и динамичку интеракцију између прећутног и експлицитног знања. Процес стварања знања започиње на индивидуалном нивоу. Суштина модела управљања знањем који су развили Нонака и Такеучи је претварање индивидуалног, приватног и углавном прећутног знања у јавно, организационо, корисно и лако доступно знање. Нонака и Такеучи предлажу социјализацију, екстернализацију, комбинацију и интернализацију као четири облика конверзије знања:

- Социјализација – процес од прећутног до прећутног знања. Социјализација се састоји од дељења знања кроз социјалне интеракције, заједничка искуства или обуку „лицему лице”. Чланови организације деле међу собом своја искуства, менталне моделе, веровања, кроз пословне обуке, тренинге. До-

---

Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.

<sup>21</sup> Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of management review*, 27(2), 204–221. Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

<sup>22</sup> Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.

<sup>23</sup> Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.

<sup>24</sup> Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge-creating Company* ...

бар пример су занати – мајстор кроз директну обуку односно заједнички рад обучава шегрта.

- Екстернализација – процес од прећутног до експлицитног знања. Екстернализација подразумева артикулацију концептуалног прећутног знања, путем техника као што су апстракција, метафоре, аналогије и модели. Дobar пример за пренос тацитног знања у форму експлицитног знања представља писање упутстава, докумената, процедура.
- Комбинација – процес од експлицитног до експлицитног знања. Комбинација представља повезивање различитих извора експлицитног знања и стварање нових форми експлицитног знања. Чланови организације размењују своје експлицитно знање путем састанака, телефонских разговора. Развој неког прототипа или убрзаног курса страног језика су пример комбинације.
- Интернализација – процес од експлицитног до прећутног знања. У овој фази, чланови организације укључују стечено експлицитно знање у своје већ постојеће прећутно знање. Интернализација претвара или интегрише индивидуална и/или подељена искуства из знања у појединачне менталне моделе. Ново знање појединци уграђују у своју већ постојећу базу искуственог знања, проширују и користе у пракси, обављајући задатке и послове на нов или побољшан начин. Дobar пример интернализације представља учење кроз рад односно поступање по упутствима и процедурама истицање нових искустава на тај начин. Циклус се наставља у спирали знања и долазимо опет до социјализације, у којој појединци деле своје искуствено знање.

Нонака и Такеучи наводе следеће услове за реализацију спирале знања:

- намере – усмереност организације ка циљевима. Напори да се остваре намере, формализују се стратегијом пословања организације,
- аутономија – свим члановима организације морају да се обезбеде услови засамосталан и креативан рад,
- флукуација и креативни хаос – услови који стимулишу интеракцију између организације и спољног окружења,
- редундантност – постојање информације, која превазилази непосредне оперативне захтеве чланова организације; тимско такмичење на решавању истог проблема истратешка ротација кадрова,

- различитост – унутрашња организациона диверзификација се мора ускладити саразличитошћу и комплексношћу спољног окружења, како би се реаговало на изазовеу спољном окружењу. Потребно је обезбедити брз приступ потребним информацијамасвим члановима једне организације.

Модел Нонаке и Такеучија се показао као један од бољих и снажнијих модела у области менаџмента знања. Једна од његових главних предности јесте једноставност, како упогледу разумевања основних начела модела, тако и погледу могућности брзе применемодела менаџмента знања. Међу главним недостацима модела се истичу недовољнообјашњење фаза процеса менаџмента знања и уклапање прећутног и експлицитног знања у процесу доношења одлука.

#### 1. Стратегија развоја и трансфера најбоље праксе

Стратегија је фокусирана на идентификовање најбоље праксе у оквиру организације и на њено ширење преко дисперзоване мреже локација. Стратегија може да се примењује комплементарно са концептом *benchmarking-a*.

#### 2. Стратегија креирања нове индустрије из постојећег знања

Ова стратегија се односи на уочавање знања које поседује организација, а које можеда се искористи на други односно нови унапређен начин.

#### 3. Стратегија обликовања корпоративне стратегије око знања

Ова стратегија се формулише на основу знања које егзистира унутар организације. Корпоративном стратегијом се формулишу и потребе за знањем тако да се врши сталноусавршавање знања организације у односу на стратегијске приоритете. Новостечено знањем може да створи нове могућности што изискује реформулисање корпоративне стратегије.

#### 4. Стратегија генерисања и комерцијализације иновација

Међу организацијама које су успешно примениле ову стратегију се истиче Тојота. Стратегија је фокусирана на јачање конкурентске позиције путем повећања броја технолошких иновација и скраћивање времена потребног за развој новог производа и његовокомерцијализацију.

#### 5. Стратегија креирања стандарда ослобађањем сопственог знања

Стратегија је највише примењује у сотверској индустрији. Један од примера представљапознати интернет претраживач *Netscape*.

Фирма која га је развила је одлучила да да јавности на увид изворни код претраживача без новчане надокнаде и тиме покуша да покуша да реши свој проблем са тржишним учешћем. Применом стратегије креирања стандарда ослобађањем сопственог знања *Netscape* је повећао своје тржишно учешће, побољшао имиџ, створио лојалност корисника и добио повратне информације од корисника о могућим побољшањима софтвера. Други пример успешне примене ове стратегије је Микрософт који је такође дао изворни код за свој најважнији производ – *Windows*. Будући да Микрософт није имао проблема са тржишним учешћем, компанија је приступ изворном коду ограничила само на своје partnere.

У односу на основне облике интелектуалног капитала, разликује се седам стратегија управљања знањем.<sup>25</sup>

Прва стратегија је оријентисана на формирање и примену знања у оквиру људског капитала. Она даје одговор на питање како се одвија размена знања између запослених у организацији, и како се њихове компетенције користе у циљу повећања конкурентске предности.

Друга стратегија је оријентисана на стварање и употребу знања у оквиру организационог капитала, који обухвата информационе системе, базе података, патенте, лиценце, организационе структуре. Трећа стратегија је оријентисана на формирање и примену знања у области спољних веза организације. Четврта стратегија је усмерена на оптимизацију односа капитала односа и људског капитала. Пета стратегија је усмерена на оптимизацију односа људског и организационог капитала. Шеста стратегија је усмерена на оптимизацију односа између капитала односа и организационог капитала. Коначно, седма стратегија је фокусирана на кретање знања између свим облика интелектуалног капитала истовремено.

Компанија Тојота своју пословну стратегију и политику заснива на ставу да се управљањем које је заиста неопходно организацији. За Тојоту ефективно управљање знањем подразумева:

- мотивисање свих чланова организације да учествују, доприносе својим идејама и отворено деле корисно знање,
- спречавање деловања појединаца који уче од других, а своје знање нису вољни да деле и преносе,
- смањивање трошкова у вези са тражењем и приступањем различитим облицима корисног и вредног знања.

<sup>25</sup> Gaponenko, A. L., Orlova, T. M. (2008), *Upravljenje znanijami: kak prevratit znanie v kapital*, Moskva: Eksmo.

У савременом друштвено-економском и привредном контексту, знање има велики утицај на продуктивност рада и укупни економски и друштвени развој развој. По Друкеру<sup>26</sup> то је оно .. „*што је данас постојало прави ресурс ... што наше друштво чини "посткапиталистичким" ... и што креира нову друштвену и привредну динамику ... креира нову теорију*“.. У новим условима друштвено-економског развоја:

- Водич успеха у новим и конкурентним економијама је знање;
- Водич успеха у новим и конкурентним економијама је знање;
- Потражња за радницима је велика, непрестана и стално се повећава;
- Око 60 процената свих послова у модерним економијама засновано је на знању, што значи да се у њима много више користе „главе него руке за производњу вредности“;
- Управљање људском димензијом рада знања је најважнији посао и обавеза коју има менаџер у компанији заснованој на знању.<sup>27</sup>

**Процес преношења и дељења знања** кључни је процес система управљања знањем јер од њега зависе кључни показатељи успешности у виду интензитета и степена преношења знања. Знање се може преносити између појединаца и организација те комбиновано. У процесу преношења и дељења знања оно се преноси од извора и складишта знања према корисницима знања.

У пословним системима најважније је преношење и дељење следећих врста знања:

- стручних знања,
- концептуалних знања,
- специфичних знања о производима и услугама,
- знања о носиоцима одређеног знања, односно о особама од којих се може добити потребно знање.<sup>28</sup>

Како се знање преноси и дели? Према Давенпорту<sup>29</sup> постоје два основна начина:

<sup>26</sup> Drucker, P.: Postkapitalističko društvo, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 50.

<sup>27</sup> Horibe, F.: Managing Knowledge Workers, Toronto, John Wiley&Sons, 1997.

<sup>28</sup> Holdt Cristensen, P.: Knowledge Best Practises, Journal of Knowledge Management, 11, 1, 2007, 36–47, p. 43.

<sup>29</sup> Davenport, T. H.: Thinking for a Living: How to get Better Performance and Results from Knowledge Workers, Harvard Business School Press, Boston, 2005., pp. 143.



- претраживањем складишта знања, база података, интернета, литературе и слично, односно коришћењем информационе технологије,
- директним контактом с особама за које се зна или претпоставља да поседују одређена знања.

Тацитно знање преноси се директним контактима корисника и носиоца односно имаоца таквог потребног знања, док се експлицитно знање преноси више информационом технологијом и литературом али и директним људским преноситељем знања односно предавачима.

У пословним системима знање може да се преноси и дели стандардним начинима и методама учења и образовања што укључује самоучење, предавања и тренинге уз предаваче и менторе, те електронско учење. У пословној пракси честе су „заједнице праксе” као неформалне групе радника који имају заједничке интересе и потребе замењусобно дељење знања. Организационе и друштвене мреже базирани на информационој технологији дају велике могућности преносења и дељења знања у организацији али и на глобалном нивоу.

**Процес коришћења и примене знања** четврти је и последњи процес у циклусу исистему управљања знањем у пословном систему. Он је уједно и циљ управљања знањем јер стечено, сачувано и пренесено знање има смисла тек у својој практичној примени у организацији. Но, ни тај процес није једноставан јер треба знати користити знање такода његова примена доприноси успешности организације.

Бахтијаревић-Шибер<sup>30</sup> истиче да „способност примене и коришћења знања” постаје једна од најважнијих компетенција савремених организација која организацијама доноси бројне предности и користи:

- ефикасније обављање рутинских задатака – израде стандардних производа и услуга,
- боље сналажење у различитим ситуацијама и окружењима,
- идентификовање промена, догађаја и трендова у пословању и околини,
- целовитије и боље сагледавање ситуација и обима проблема те решавање проблема,
- квалитетније одлучивање,
- ефикасније истраживање и развој,
- идентификовање прилика и шанси за нове производе и развој,

<sup>30</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 266-268.

- иновирање производа и услуга, процеса, метода, стратегија, мерења и др.,
- управљање кризом и решавање кризних ситуација,
- прилагођеност и посвећеност купцима,
- рад по наруцби,
- предност и разликовање од конкуренције,
- стварање додате вредности производа и услуга.

Циклус и систем управљања знањем у пословном систему састоји се од процеса кроз које се преклапају људски, организациони и технолошки фактори управљања знањем.

Само посматрајући их заједно могуће је разумети одрживу целину и јединство између процеса менаџмента знања и процеса доношења одлука, организационе културе, кадровске политике организације и информационе технологије. Сваки од процеса и фактора може имати утицај на начин на који се менаџмент знања уграђује и подржава у организацији. Због тога је при имплементацији система управљања знањем у пословни систем важно водити бригу о следећем:

#### • *Култура*

Промена организационе културе није процес који се може спровести преко ноћи. Изазов број један је навести људе да своје знање деле уместо да га држе за себе. Да би се ово постигло потребно је променити ставове људи и њихово понашање. Компанија која развије праву комбинацију подстрека за запослене да сарађују и деле своје знање, на најбољем је путу да уведе успешан систем менаџмента знања. Традиционално, запослени чувају своје знање јер, са разлогом, верују да ће, дајући знање, изгубити предност и положај у организацији. По њиховом схватању знање је моћ, а нико не жели да је изгуби. Систем менаџмента знањем треба да дељење знања учини довољно атрактивним да бипотрајало, и то атрактивним не само за компанију, него и за појединца.

#### • *Процена знања*

Процена вредности информација је круцијалан корак уколико организација жели да преиспита свој метод или да креира систем награђивања за запослене који стварају "најбоље" знање.

#### • *Обрада знања*

Многе организације не схватају велику улогу људског елемента у систему управљања знањем. Ефективан систем управљања знањем мора дозволити организацији не само да прикупља и прима инфор-

мације, већ и да документује процес доношења одлука. Техника обраде информација треба да буде таква да омогући прикупљање, чување, обраду и дистрибуцију и такве врсте знања која не може бити лако сврстана у редове и колоне.

• **Имплементација знања**

Када дође до установљавања система управљања знањем организација мора да пристане на промене, учење и иновирање, уколико жели да заузме водеће место на тржишту. Технологија је већ учинила могућом остварење сарадње у области знања без обзира наместо и време. Један од важних задатака управљања знањем је извлачење значења из информације које ће имати утицај на решавање одређеног проблема. Лекције научене у прошлости се чувају имајући у виду могућност настанка истих проблема у будућности.<sup>31</sup> Систем и процеси управљања знањем у пословном систему битни су при увођењу и развоју управљања знањем за заштиту на раду у пословној пракси. При томе посебну важност има проблематика образовања за заштиту на раду. Савремена концепција теорије образовања и васпитања за заштиту подразумева два основна дидактичко-методичка комплекса:

- Методички проблеми наставе у области школског (основног, средњег, високошколског струковног и академског) образовања.
- Питања и проблеми образовања – оспособљавања, обучавања, информисања одраслих (запослених лица, сеоског становништва и осталих грађанских лица).

---

<sup>31</sup> Award, E. M., Ghaziri, H. M.: Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004., p. 60.

Јапанска организација	Западњачка организација
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Групно оријентисана</li> <li>▪ Оријентисана на тацитном знању</li> <li>▪ Јака социјализација и интернализација</li> <li>▪ Нагласак на искуству</li> <li>▪ Опасност од „групног мишљења” и „пре-тераног прилагођавања на претходни успех”</li> <li>▪ Двосмислене организационе намере</li> <li>▪ Групна аутономија</li> <li>▪ Креативни хаос у преклапању задатака</li> <li>▪ Честе флукуације врховног менаџмента</li> <li>▪ Вишак информација</li> <li>▪ Потребна разноликост у крос-функционалним тимовима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Индивидуално оријентисана</li> <li>▪ Оријентисана на експлицитном знању</li> <li>▪ Јака екстернализација и комбинација</li> <li>▪ Нагласак на анализи</li> <li>▪ Опасност од „парализе због анализе”</li> <li>▪ Јасне организационе намере</li> <li>▪ Индивидуална аутономија</li> <li>▪ Креативни хаос у индивидуалним разликама</li> <li>▪ Мање флукуирајући врховни менаџмент</li> <li>▪ Мање сувишних информација</li> <li>▪ Потребна разноликост у индивидуалним разликама</li> </ul>

У данашње доба друштва и економије знања, знање је постало главни ресурс, који може обезбедити конкурентску предност. Пословање савремених организација све се више заснива на неопипљивој имовини која ствара додатну вредност и конкурентску предност. Међутим знањесамо по себи не може донети организацији конкурентску предност уколико се њиме не управљана адекватан начин.

С' обзиром на значај управљања знањем у друштву заснованом на знању, може се очекивати да ће даља истраживања дати потврду резултата добијених у овом истраживању означају мерења успешности управљања знањем како би организације могле да се позиционирају на одговарајући начин. Предузећа морају да обезбеде процесе и системе којиподстичу сарадњу и слободан и отворен проток информација и знања кроз све делове организације. Једна од главних предности процесног модела менаџмента знања који суразвиле Bukowitz Williams<sup>32</sup> огледа се у увођењу фазе учења у којој појединци уче из својих искустава и ствара се организациома меморија. Друга предност овог модела је укључивању корака управљања знањем НАПУСТИТИ. С тога фаза изградње, одржавања и напуштања знања представљају тачку одлучивања у којој се нестратегичко знање или употпуности напушта или користи за неке друге задатке и позиције.

<sup>32</sup> Bukowitz, W.R., & Williams, R.L., (2000). The knowledge management fieldbook. London: Financial Times Prentice Hall.

Иако свесни чињенице да је знање основни стратешки ресурс, којим организације могу дастекну и одрже конкурентску предност у савременом пословном окружењу, чини се да организације још увек не примењују у довољној мери програме менаџмента знања. Теоријско заокруживање дисциплине управљања знањем још увек није готово, те се од стране државе и предузећа очекује улагање у њен развој кроз финансирање научних институција. Да бисе у процес управљања знањем укључили сви нивои менаџмента, неопходно је повећањем стручности и компетенција менаџера. На тај начин се постиже ефикасније управљање знањем и јачање конкурентске способности организације. Предузећа би требала да буду усмерена на примену савремених метода и техника управљања и да уче на примерима развијених и конкурентних привреда и компанија са успешним пословним резултатима и праксом.

Додатно, овај истраживачки рад настоји да укаже на значај колаборативне климе за ефикасно управљање знањем у доба у којем организације прелазе од преговарачке катржишној економији. Резултати истраживања указују да је одговарајућа колаборативна клима веома важна за имплементацију менаџмента знања и изградњу економије засноване на знању. Уколико менаџери успоставе прикладне организационе услове, на знању засноване организације ће бити много успешније у свом пословању, повлачењем целог региона у жељеном правцу.

Да би знање доносило вредност организацији и да би се унапредиле активности засноване на знању, неопходан је развој и имплементација одговарајуће колаборативне климе. Запослени ће изгубити интерес за напредовањем уколико не постоји пријатна и подржавајућа клима у организацији. Организациона клима има утицај на све чланове организације. Уколико запослени доживе организациону климу као затворену, највероватније неће бити заинтересовани за повећање и дељење свог знања са осталим члановима, нити ће показати приврженост. Деловаће и обављати своје задатке рутински, према упутствима, без интеракције са менаџментом. Као последица овакве неповољне климе, неће бити ни креативности нити иновативности. Са друге стране, уколико је организациона клима отворена, запослени ће показати више воље за сарадњом и поделом знања и вештина.

Предузећа морају да се усмере на развој и чување унутрашњих вештина и способности, што подразумева како стварање новог тако и унапређење постојећег знања унутар компаније у циљу постизања конкурентске предности. Многе компаније улажу у техничку инфраструктуру која омогућава стицање и ширење знања, нека се предузећа

фокусирају на контролу квалитета и залиха. Међутим, прекомерно оријентисање на техничке проблеме пре него на социјалне аспекте доводи до неуспешног пословања ових компанија.<sup>33</sup>

## Литература

- Ahmed, P. K., Lim, K. K., & Zairi (1999). Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, 11(8), 304–315.
- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Award, E. M., Ghaziri, H. M.: *Knowledge Management*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004., pp. 60.
- Bahtijarević-Šiber, F.: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 266–268.
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64–76.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204–221.
- Bock, G.W., & Kim Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21.
- Bukowitz, W.R., & Williams, R. L., (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Christensen, P.H. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47.
- Cross, R. L., Israelit, S. (2000). *Strategic learning in a knowledge economy: Individual, collective, and organizational learning process*. Routledge.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H.: *Thinking for a Living: How to get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, 2005., pp. 143.
- Drucker, P.: *Postkapitalističko društvo*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 50.
- Gaponenko, A. L., Orlova, T. M. (2008), *Upravljenje znanijami: kak prevratit znanie v kapital*, Moskva: Eksmo.
- Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.

<sup>33</sup> Cross, R.L., Israelit, S. (2000). *Strategic learning in a knowledge economy: Individual, collective, and organizational learning process*. Routledge.

- Hahn, J., & Subramani, M.R. (2000). A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice. In: Proceedings of the twenty-first international conference on information systems (pp. 302–312). Brisbane, Australia.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
- Holdt Cristensen, P.: Knowledge Best Practises, *Journal of Knowledge Management*, 11, 1, 2007, 36–47, p. 43
- Horibe, F.: *Managing Knowledge Workers*, Toronto, John Wiley & Sons, 1997.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* Hardcover. UK: Oxford University press
- Lahti, R.K., & Beyerlein, M.M. (2000). Knowledge Transfer and Management Consulting: A look at “The firm”. *Business Horizons*, 43(1), 65–74.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, Swan, Jacky (2009). *Managing Knowledge: Work and Innovation*, 2nd edition. Palgrave Macmillan
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Nonaka, I. (1994). ‘A dynamic theory of organizational knowledge creation’. *Organization Science*, 5, 1, pp. 14–37.
- Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- Parlby, D. (1998). *Knowledge management—research report*. London, UK: KPMG Management Consulting.
- Rastogi, P. (2001). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39–49.
- Schwartz, David (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group
- Shih HA, Chiang YH (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582–606.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K.E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–433.
- Van Beveren, J. (2002). A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 18–22.
- Zack, M.H, McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392–409.

## EDUCATION AS A MULTIPLIER OF SOCIAL DEVELOPMENT IN JAPAN

### Summary

Having entered into contact with, at that point, technically superior civilization of the West, Japan has done everything as to adopt new knowledge in shortest time possible, and then to disseminate it most efficiently to the entire population, through the great and universally accessible educational system. In this gigantic effort, Japan relied on its brilliant Confucian and Neo-Confucian tradition, in which the knowledge, dissemination and adoption of knowledge represented superior ethical values. Education continues to represent a transmission mechanism of knowledge and the most respected value in Japanese society. This paper analyzes the characteristics of the Japanese educational system, its development and its adaptability to the needs of rapid social and cultural development. The Japanese experience is observed in the light of the first successful modernization outside European civilization circle.

**Key words:** education, development, efficiency, Confucianism, Neo-Confucianism