

UPRAVLJANJE ZNANJEM - ČIMBENIK POSLOVNOG USPJEHA PODUZEĆA

dr. sc. Dragutin Funda¹, Kristina Vrančić, bacc.oec.², Goran Funda, struč.spec.comm.³

Rezime: Znanje je važan čimbenik gospodarskog rasta. Karakteriziraju ga prinosi koji omogućavaju neograničeni proces rasta jer se ideje mogu uvijek iznova rabiti bez ograničenja, akumulirati i dijeliti.

Procesom globalizacije mnogim poduzećima postalo je jasno da vodeće industrijske nacije mogu trajno opstati konkurentnima samo ako što je bolje moguće iskoriste znanje. Sve brže promjene tržišta, i brzina inovacija, traže od poduzeća da postanu bolja u čim kraćem vremenu.

Cilj vođenja svakog poduzeća, koje je usmjereno prema znanju, jest generiranje znanja iz informacija i nakon toga pretvaranje tog znanja u trajne natjecateljske prednosti koje su mjerljive kao poslovni uspjesi. Ulaganjem u istraživanja stječe se znanje na kojemu se kasnije temelji poslovni uspjeh.

Ključne riječi: znanje, upravljanje znanjem, organizacija, globalizacija, konkurentnost

KNOWLEDGE MANAGEMENT - FACTOR OF THE SUCCESS OF THE COMPANY

Abstract: Knowledge is an important factor in economic growth. It is characterized by yields that allow for an unrestricted growth process, as ideas can be repeatedly used without restriction, accumulated and shared.

Through the process of globalization, it has become clear to many companies that leading industrial nations can only remain competitive permanently if they make the most of their knowledge. The ever-changing market, and the speed of innovation, are pushing businesses to get better in as little time as possible.

The goal of running a knowledge-driven business is to generate knowledge from information and subsequently transform that knowledge into lasting competitive advantages that are measurable as business success. Investing in research acquires the knowledge on which business success is later based.

Key words: knowledge, knowledge management, organization, globalization, competitiveness

1. UVOD

Informacijsko doba, i sve brži znanstveno-tehnološki napredak, donijelo je velike promjene. Suvremena ekonomija zasnovana je na znanju, a ne na tradicionalnim resursima kao što su prirodni resursi, kapital i rad. Navedeno otvara prostora zaključku da u takvoj ekonomiji ključnu ulogu preuzima informacijska i znanstvena elita koja može stvarati takva znanja, a da zaposlenici postaju sve manje bitni te da bi u dugoročnoj perspektivi mogli nestati. To bi nadalje moglo značiti i da bi tržište rada moglo nestati, ili biti nadomješteno tržištem znanja.

Znanje i rad nisu dva konfliktna pojma; jedno nije ostvarivo bez drugoga. Društvo je u velikoj mjeri određeno procesom meritokratizacije, kojega je važna karakteristika upravo znanje. Za pozicioniranje i zauzimanje nekog statusa u društvu važno je ponajprije znanje, ali i uspješnost na poslu, stručnost i kvalifikacija pojedinaca. Za razliku od ranije kad su za dodjelu statusa bili važni primjerice etničko porijeklo i vjeroispovijest, i dok su se statusi i povlastice u društvu nasljeđivali,

¹ Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar Zaprešić", Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, dfunda@bak.hr

² Ustanova Upravljanje sportskim objektima, Trg Krešimira Čosića 11, Zagreb, Hrvatska, vrancic.kristina@icloud.com

³ "Magof norme", j.d.o.o., Trg žrtava fašizma 8, Zaprešić, Hrvatska, goran.funda@gmail.com

danas je situacija posve drugačija. Danas se cijene ljudska inteligencija, sposobnost, kreativnost, inovacija i individualan rad. Upravo se na znanju sve više temelji društvena moć.

Uz proces meritokratizacije i proces profesionalizacije jedan je od presudnih procesa za razvoj društva. Ne samo da je uvedeno obavezno obrazovanje već se sve više radi i ulaže u unaprjeđenje obrazovnih sustava, sa ciljem da odgovornije poslove ne bi obavljale nestručne osobe, osobe s nedovoljnim znanjem na određenom području, i osobe koje bi zbog nedostatka znanja društvu mogle nanijeti štetu.

Treći važan proces u društvu jest birokratizacija radnih odnosa. Nekad su prevladavale male obrtničke radionice, danas postoji niz poduzeća. Nekad je u državnoj upravi bila nekolicina službenika, dok danas imamo moćne sustave. Kako je rasla složenost i veličina organizacije, do izražaja je sve više dolazilo i znanje zbog potrebe da se djelovanje tih organizacija formalizira i standardizira, i zato što postoji cijeli niz pravila, propisa i statuta kojih se treba pridržavati.

Procesom globalizacije mnogim poduzećima postalo je jasno da vodeće industrijske nacije mogu trajno opstati konkurentnima samo ako što je bolje moguće iskoriste znanje. Sve brže promjene tržišta, i sve veća brzina inovacija, traže od poduzeća da postanu bolja u čim kraćem vremenu.

2. ZNANJE KAO NEMATERIJALNI RESURS

Znanje je oduvijek je bilo jedan od glavnih instrumenata razvoja društva. Nužno je ulaganje u stvaranje novog znanja kako bi se povećala konkurentnost, poboljšala kvaliteta cjelokupnog društva i pojedinaca zasebno, smanjio nesklad na tržištu te ponajprije stvorilo društvo temeljeno na znanju.

Znanje se smatra sastavnim dijelom nematerijalne imovine, odnosno intelektualnog kapitala. Vrijednost znanja počiva na oskudnosti i potencijalu stvaranja vrijednosti (North, 2008:70). Znanje je ukupnost svega što je spoznato, otkriveno ili izvedeno zaključivanjem. Neophodno je za razumijevanje uzročno-posljedičnih odnosa koji utječu na poslovanje poduzeća. Može se objasniti i kao mješavina iskustva, vrijednosti, povezanih informacija i ekspertnih mišljenja.

Znanje može biti pohranjeno u dokumentima, bazama podataka, repozitorijima, rutinama, procesima, procedurama i normama nekog poduzeća. Dakle, znanje predstavlja relevantne informacije koje se nalaze u nekim dokumentima, a koje su potrebne kako bi se donosile odluke ili koje služe kao potpora procesima poslovanja (Hinz, 2001).

Znanje kao nematerijalni resurs slika je stvarnosti iskazana zamislama čovjeka dok promatra svijet koji ga okružuje: prostor, objekte, odnose i događaje u toj stvarnosti. Ono se sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustva, vještina i učenja, i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti. Znanje nastaje u umovima ljudi. Znanje možemo podijeliti na eksplicitno (engl. explicit knowledge) i tiho ili iskustveno znanje (engl. tacit knowledge). Eksplicitna se znanja relativno lako prenose i prikupljaju kroz slušanje ili čitanje, dok je tacitno znanje komplicirano za razumijevanje i prenošenje (Hafeez, Abdelmeguid, 2003:154).

Eksplicitno znanje oblikovano je formalnim jezikom. Prenosi se na sustavan način, s osobe na osobu u obliku informacije i pohranjeno u knjigama. Može biti uskladišteno na bilo kojem fizičkom mediju. Takva znanja, koja su ugrađena ili stvorena čovjekovim osobnim iskustvom, nazivamo tacitnim odnosno tihim ili iskustvenim znanjima. Ista mogu biti spoznajna i tehnička.

Tacitno je znanje gotovo u potpunosti vezano za osobnost i teško ga je formalizirati. To mogu biti intuicija, predosjećaji, neki subjektivni stavovi, sposobnosti stečene iskustvom pojedinca te čimbenici poput instinkta, osobnih uvjerenja, vrijednosti i stečenih vještina. Tacitna znanja koriste se u svemu što radimo premda toga najčešće nismo svjesni, primjerice u primjeni jezičnih pravila dok govorimo ili pokretanju dijelova tijela dok hodamo (Tsoukas, 2005:416). Iako je vrijednost tacitnog znanja veća od vrijednosti eksplicitnog znanja, činjenica je da tacitno znanje nema vrijednost ostane li neuporabljeno.

Temelj izgradnje sustava za upravljanje znanjem jesu nositelji znanja. Znanje se sastoji od pravila, metodologija, primjera, činjenica, teorija i slično. Nositelje znanja predstavljaju modeli. Nastaju kad se slika stvarnosti oko nas prikazuje idejama pojedinca koji promatra svijet koji ga okružuje. Kad neka slika koju je zamislio pojedinac postane pogodnija za razumijevanje od ostalih slika, preuzima se od prethodnog izvora znanja i postaje model stvarnosti. Sličnost između preuzete slike i originalne je mjera kvalitete znanja jer preuzeta slika može biti ista ili slična stvarnosti. Upravo ovaj proces prenošenja i modeliranja znanja temeljno je polazište svih procesnih karakteristika znanja.

3. ULOGA ZNANJA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

U posljednje se vrijeme sve više spominje uloga znanja i upravljanja znanjem zbog mogućnosti rješavanja gospodarskih problema. Naglašavanje uloge znanja posljedica je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije. Ona se krajem prošlog stoljeća potpuno mijenja u svojoj biti. Prelaskom iz industrijske u suvremenu informacijsku ekonomiju glavni resursi više nisu materijalna dobra; novi čimbenik ekonomskih aktivnosti i produktivnosti postaje ekonomija znanja. U doba industrijske revolucije ljudsko znanje prilagođavalo se radu strojeva, postojećim procesima i proizvodima. Glavna uloga znanja bila je u funkciji povećanja produktivnosti ljudskog rada.

Budući je danas potražnja znatno manja od ponude, povećanje proizvodnje temelji se na povećanju količine informacija i znanja radi povećanja učinkovitosti. Nastoji se stvoriti kvalitetniji proizvod s visokim udjelom dodane vrijednosti (Plečaš, Cepanec, Varlandy-Supek, 2014:847). Upravo dodana vrijednost proizvoda proizlazi iz znanja, a ne iz materijala koji su ugrađeni u proizvod. Posljedica toga jest da se danas sve više prodaje inteligencija umjesto sirovina i materijala.

Prijelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja karakterizira činjenica da informacija postaje važnim resursom, a informacijska i komunikacijska tehnologija postaju temeljnom infrastrukturom. Razvojem tehnologija poslovanje se znatno ubrzava te dolazi do skraćivanja proizvodnih i poslovnih ciklusa. Odnos prema proizvodu mijenja se u korist potražne strane odnosno kupaca. Naime, danas su kupci i krajnji korisnici glavni čimbenici koji nameću uvjete poslovanja. Samo najkvalitetniji proizvodi s dodanom vrijednosti imaju šansu na tržištu. Stoga se pred kompanije nameće potreba kontinuiranog stvaranja novog znanja ponajprije ulaganjem u zaposlenike.

Kreiranjem intelektualnog potencijala stvara se konkurentsko oružje nove ekonomije u kojoj je znanje glavni proizvod. U takvom okruženju, gdje je sirovina ili materijal sve manje važan a sve više se prodaje „inteligencija“, znanje postaje temeljna životna potreba. Svjetsko globalno tržište usmjerava se na potražnju, stvaranje i pohranjivanje znanja. Znanje se ne pohranjuje samo u dokumentima ili bazama znanja već sve više postaje dio organizacijskih procesa i organizacijske kulture. Pri tom se važnost znanja orijentira prema poslovnom upravljanju pa se može govoriti o upravljanju znanjem kao jednoj od bitnih poslovnih funkcija.

4. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Upravljanje znanjem može se definirati kao koncept poslovanja koji ima za cilj stvaranje organizacijskog znanja (Mihajlović, 2014). Svrha je upravljanja znanjem maksimalizirati učinkovitosti 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 učinkovito distribuirati i primjenjivati znanje poduzeća.

Prema Alfirević, Garbin Praničević, Talaja (2014) krajnji cilj svih aktivnosti upravljanja znanjem svodi se na kreiranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga odnosno cjelokupnog poduzeća. Svrha je generiranje, oslobađanje i poticanje individualnog znanja da ono postane uporabljivo i usporedivo s ostalim organizacijskim resursima. Dakle, menadžment znanja promatran s bilo kojeg gledišta mora služiti poboljšanju performansi organizacije i porastu njezine vrijednosti da bi se moglo govoriti o

procesu koji je uspješno implementiran te omogućava razvoj i napredovanje organizacije iskorištavanjem znanja kao resursa.

Prijenos ili transport znanja jedan je od aspekata upravljanja znanjem. Primjeri prijenosa znanja jesu rasprave na poslu u kojima na kraju dolazi do izjednačavanja mišljenja, motiviranje, korporativne knjižnice, profesionalno usavršavanje, mentori, školovanje, razvoj sposobnosti i praksa. U novije vrijeme prijenos znanja ostvaruje se i putem tehnologije u koju su ponajprije uključene baze znanja, ekspertni sustavi i skladišta znanja.

Upravljanje znanjem jest proces stvaranja, koordiniranja i pohranjivanja, prijenosa i primjenjivanja (ponovnog korištenja) znanja radi povećanja učinkovitosti. Odnosi se na ljude, kulturu vrijednosti, tehnologiju i praksu. Upravljanje znanjem odnosi se na identificiranje-utvrđivanje znanja, organiziranje, pohranjivanje i distribuciju znanja i iskustva individualnih grupa unutar poduzeća.

U kontekstu važnosti upravljanja znanjem, neizostavno je spomenuti segment korisnosti upravljanja znanjem. Naime, kako bi se moglo govoriti o uspjehu koji je postignut implementacijom upravljanja znanja u neko poduzeće, nužno je mjerenje korisnosti upravljanja znanjem. Na taj je način moguće saznati koliko dobro funkcioniraju pojedini elementi u poslovanju (Buterin, Katavić, 2018:40 - 41)

U uvjetima globalizacije poslovanja, brzih promjena u organizaciji i okruženju, odgovornost menadžment znanja počiva na sposobnosti menadžmenta da odreagira na novonastale situacije (Cucović, 2014:26). Konkurentnost poduzeća ovisi o tome koliko ono uspješno iskorištava znanja. Uspješna kompanija radi na kontinuiranom generiranju novih ideja te kreiranju inovativnih proizvoda. Budući do inovacije dolazi u nešto dužem vremenu, menadžment ne može očekivati brze rezultate. Njegova je zadaća usmjeravanje i razvijanje poslovne politike te podupiranje aktivnosti koje su važne za upravljanje znanjem.

Glavna područja upravljanja znanjem jesu zahvaćanje znanja, pohranjivanje, kreiranje, distribucija, dijeljenje i naposljetku korištenje znanja. Preduvjeti za uvođenje ovog sustava jesu: uređeni poslovni procesi, podrška višeg menadžmenta za mijenjanje i poticanje organizacijske kulture, spremnost na nagrađivanje osoba koje dijele svoje znanje s ostalim zaposlenicima te uspostavljanje informatičke infrastrukture za širenje znanja.

Aktivnosti menadžmenta vezane uz provedbu procesa upravljanja znanjem jesu: poticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju, organiziranje neformalnih događaja i stvaranje neformalne radne okoline, održavanje sastanaka za razmjenu stajališta, ideja i znanja, organiziranje rasprava i radionica, primjena benchmarking tehnika, brainstorminga i ostalih metoda, ulaganje u istraživačke studije i razvoj, redovito analiziranje poslovnih procesa, samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja, organiziranje treninga i ostalih oblika obrazovanja zaposlenika, stvaranje projektne dokumentacije i učenje iz završenih projekata, provođenje "cost-benefit" analize projekata, uporaba znanja izvan organizacije (knjige, studije, znanstvene institucije), prikupljanje, pohrana i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima, razvijanje poduzetničke organizacijske kulture, motiviranje zaposlenika nagrađivanjem, fondovima i slično, razvijanje odgovarajuće tehnološke infrastrukture - informacijskog sustava znanja uz uporabu intraneta i interneta.

Struktura organizacije znanja sastavljena je od unutarnjeg, srednjeg i vanjskog sloja. Sam način na koji je znanje organizirano predstavlja unutarnji sloj. Vanjski sloj strukture organizacije znanja podrazumijeva ono što neku organizaciju izravno okružuje, primjerice, konkurentnost ostalih poduzeća, informacijska i komunikacijska tehnologija koja se koristi; tu su i vodstvo poduzeća, inteligencija i kultura. Kad ljudi mogu međusobno razmjenjivati svoja znanja kroz određena poslovna područja, i kad se pritom koriste već utemeljeni procesi i informacijska tehnologija, takvu organizaciju nazivamo idealnom organizacijom znanja.

5. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Strategija upravljanja znanjem vrlo je važna za organizaciju jer unaprjeđuje konkurentnost i uspješnost. Dobro razvijena strategija može pomoći u ostvarenju organizacijskih ciljeva (Grupa autora, 2014:55). Cijena implementacije i primjene sustava upravljanja znanjem može biti vrlo visoka. Pametnije je uložiti novac u znanje nego kasnije u ispravljanje negativnih posljedica nastalih zbog neznanja.

Dvije su strategije za implementaciju sustava upravljanja znanjem. Prva je kodifikacija koja koristi centralnu bazu podataka. U njoj su pohranjeni svi dokumenti koji se mogu ponovno rabiti i modificirati prema potrebama koje će sadržavati neki od budućih projekata. Druga je strategija za implementaciju sustava personalizacija koja je vezana za ljude koji su razvili određeno znanje, i koji to znanje dijele samo temeljem osobnog kontakta.

Koraci procesa implementacije jesu: prikupljanje, organiziranje, dijeljenje te primjena znanja.

Prikupljanje znanja prvi je korak implementacije sustava upravljanja znanjem. To je zapravo identificiranje, strukturiranje i kategoriziranje znanja. Za dohvaćanje i prikupljanje znanje postoji više metoda: mapiranje znanja, najbolja praksa, naučene lekcije, metoda procjenjivanja, razmjena s nekonkurentima.

Organiziranje znanja drugi je korak implementacije sustava upravljanja znanjem. To je zapravo usustavljenje prikupljenog i dohvaćenog znanja te njegova transformacija u imovinu odnosno intelektualni kapital.

Dijeljenje znanja podrazumijeva distribuciju i korištenje prethodno organiziranog i korisnog znanja na mjestu i u vremenu u kojem je to potrebno. Dva su moguća mehanizma: "Pull" mehanizam - osigurava pristup znanju i informacijama ljudima koji ih trebaju u trenutku kad su im potrebni te „Push“ mehanizam - isporučuje potrebne informacije prema pravilima koja su unaprijed određena i dogovorena.

Primjena znanja je posljednji korak implementacije. Označava sposobnost brzog rješavanja problema i to na svim organizacijskim razinama. Manifestira se i potvrđuje kod kupca jer je zbog njega cijeli taj proces i započeo.

Ako se neka investicija u upravljanje znanjem pravilno procjeni mogu se postići značajne organizacijske koristi:

- ekspertna znanja i potrebne informacije raspoloživi su svima - mogućnost ponovnog korištenja stečenog znanja smanjuje troškove, ukida ponovni angažman ljudi na već riješenim problemima te donosi vrijednost organizaciji
- otkazi i rotacije radnih mjesta ne narušavaju poslovni proces – pristup ekspertnim znanjima organizaciju čini manje ranjivom na fluktuaciju radnih mjesta
- vrijeme obuke i školovanja postojećih i novih ljudi je kraće – viša razina organizacijskog znanja i kulture osigurava kraći i djelotvorniji ciklus obrazovanja
- viša razina senzibiliteta zaposlenika na povratne informacije od kupaca i druge tržišne signale – obrazovani i sposobni zaposlenici bolje mogu prepoznati tržišne signale, čak i one slabije, te na taj način brže reagirati na njih
- zahtjevi kupaca rješavaju se značajno brže i kvalitetnije – problemi se bolje rješavaju, što rezultira većim zadovoljstvom, a time i višim stupnjem lojalnosti kupaca
- zaposlenici koje kvalitetno i dobro obavljaju posao su motivirani – kreiranje natjecateljskog, pobjedničkog duha dodatno poboljšava performanse organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja podrazumijeva sustavni pristup mobiliziranju znanja – prikupljanje, pohranjivanje, dijeljenje, ponovna uporaba, stvaranje novog znanja – koji omogućava učinkovito rješavanje problema i donošenje odluka.

Upravljanje znanjem niz je međusobno povezanih aktivnosti menadžmenta i organizacije koje su usmjerene na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom. Cilj je razvoj znanja i vještina i općenito kompetencija zaposlenih, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva kroz obrazovanje. To je kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja sa ciljem zadovoljavanja aktualnih i budućih poslovnih potreba.

Temeljni je resurs svake organizacije znanje. Potrebno je sustavno ulagati u znanje, i u sustave za upravljanje znanjem, jer su ključna formula uspjeha. Znanje je presudno za razvoj i rast poduzeća. Sustav za upravljanje znanjem omogućava povećanje profitabilnosti i prihoda, smanjuje troškove razvoja novih proizvoda, poboljšava uslugu korisnicima i njihovo zadovoljstvo, povećava inovacijske procese, osigurava stabilniju poziciju na tržištu te prikupljanje znanja kupaca i zaposlenika.

Upravljanje znanjem veoma je značajno za učinkovito funkcioniranje organizacije. Uz pristup bazi znanja, pojedinac ili grupa može brže, lakše i učinkovitije riješiti neku situaciju i tako ubrzati napredak i razvoj organizacije. Bez baze znanja, pojedinac ili grupa mogu se osloniti samo na svoje osobno znanje. Uz bazu znanja mogu pristupiti rješavanju situacije sa svim znanjem koje je u organizaciji stečeno.

7. LITERATURA

- [1] Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014): *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Split, Ekonomski fakultet Split.
- [2] Buterin, R., Katavić, I. (2018) *Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća*, u *Obrazovanje i poduzetništvo*, znanstveno-stručni časopis za obrazovanje za poduzetništvo, Vol. 8., No 2, str. 39 - 55., Zagreb, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski.
- [3] Cucović, I. (2014). *Menadžment i lider u menadžmentu znanja*, Zbornik rezimea međunarodne naučne konferencije Menadžment 2014, str. 36 - 37., Beograd, Fakultet za poslovno industrijski menadžment.
- [4] Grupa autora (2014) *Upravljanje znanjem 2.0*, Priručnik za poduzeća, Europska komisija, Program za cjeloživotno učenje Leonadro da Vinci.
- [5] Hafeez, K., Abdelmoeguid, H. (2003). *Dynamics of human resource and knowledge management*, Journal of the Operational Research Society, ol. 54., No 2, str. 153 - 164.
- [6] Hinz, D. (2001). *Managing and Delivering Knowledge in Spite of Disparity*, Cypress Corporation White Paper, Cypress Corporation
- [7] Mihajlović M. (2014). *Menadžment znanja kao faktor povećanje efikasnosti organizacije*, Oditor, časopis za menadžment, pravo i financije, 09/2014, str. 33-36., Beograd, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja.
- [8] North, K. (2008). *Upravljanje znanjem: Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
- [9] Plećaš, M. Capanec, D., Varlandy-Supek, M. (2014). *Menadžment u Novoj ekonomiji*, u zborniku radova Menadžment, str. 839 - 848., Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".

- [10] Tsoukas, H. (2005). *Do We Really Understand Tacit Knowledge?*, u: Easterby-Smith; M., Lyles, M. A. (eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, str. 410 - 427., Oxford, Blackwell Publishing.