

TRANSFER ZNANJA I ORGANIZACIONO UČENJE U MENADŽMENT PRAKSI INTERNACIONALNE „AUTOMOTIV“ KOMPANIJE

Barjaktarović Sandra¹

Sažetak: Ovaj rad nastoji da ilustruje praksu korišćenja organizacionog učenja, jedne od vodećih svetskih kompanija u automobilske industriji, u svrhu poboljšanja svoje konkurentnosti. Cilj rada je da detaljno predstavi načine i osnovne mehanizme transfera znanja između matične kompanije i njenih podružnica, a osvrće se na prepreke, kao i na podsticaje za transfer znanja. Konačno, rad analizira koncept znanja i organizacionog učenja, sa ciljem uspostavljanja relacije između teorijskih koncepta organizacionog učenja i praktičnih, savremenih organizacionih rešenja.

Ključne reči: organizaciono učenje / transfer znanja / menadžment znanja / automobilska industrija.

UVOD

Za automobilsku industriju su karakteristične stalne promene, velika konkurencija, brojne inovacije u tehnologijama, radnim praksama kao i velika tržišna neizvesnost. Upravo zbog toga se u ovoj industriji kontinuirano podstiču inovacije, učenje i stalno usavršavanje, zbog čega mnoge kompanije nastoje da promovišu organizaciono učenje na sistematičan i sveobuhvatan način (West & Burnes, 2000). Automobilska industrija je jedan od najistaknutijih sektora u Srbiji, koji je od 2001. godine privukao skoro 10% ukupnog iznosa stranih direktnih investicija

¹ Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, 11010 Beograd, e-mail: sandra.barjaktarov@gmail.com

(RAS, 2023). Ova industrija u Srbiji ima tradiciju dugu više od 70 godina, a do sada je u ovaj sektor investiralo oko 60 međunarodnih kompanija, koji su uložili više od 1,7 milijardi evra i otvorili preko 27.000 radnih mesta. Ipak, bez obzira na dugu tradiciju, potrebno je istaći da je u vreme velike ekonomske krize, sankcija, i za vreme bombardovanja u Srbiji, domaća automobilska industrija pretrpela značajne gubitke, ne samo ekonomske, već i u tehnologijama, znanju, tržišnom položaju i broju zaposlenih. Međunarodne proizvodne kompanije iz oblasti auto-industrije (uglavnom auto-delova) koje su započele svoje poslovne operacije na tržištu Srbije, susrele su se sa brojnim poslovnim izazovima - od decentralizovanog upravljanja do transfera organizacionog znanja i akumuliranog proizvodnog iskustva iz matičnih organizacija na lokalno tržište rada. Očekivano je da su kompanije, koje su ranije uspostavile proizvodne operacije na inostranim tržištima, imale priliku da, pre drugih, izgrade i steknu potrebno organizaciono znanje o međunarodnom transferu tehnologija i znanja, poput prilagođavanja tehnologija različitim proizvodnim i tržišnim okruženjima (Kogut & Zander, 1993). One su takođe brže naučile da se koriste različitim načinima i kanalima komunikacije sa svojim podružnicama, kao i da uspostave kontrolne mehanizme koji omogućavaju praćenje uspešnosti realizacije složenijih zadataka u svojim inostranim podružnicama (Belderbos, 2003). Prilagođavanjem svojih korporativnih praksi stranim podružnicama, koje su osnovane da proizvode i prodaju proizvode na osnovu matične tehnologije, matične kompanije stiču uvid u karakteristike lokalnog tržišta i uslove proizvodnje, što im omogućava prilagođavanje proizvoda i procesa lokalnim uslovima. Kako strane podružnice tokom vremena stiču svoje poslovno iskustvo i dobijaju više proizvodnih poslova, one postepeno razvijaju svoj samostalni kredibilitet, kompetentnog i pouzdanog poslovnog partnera (DeMeier, 1997).

Ovaj rad nastoji da se pozabavi pitanjima kako kompanije u jednoj od vodećih svetskih industrija, kao što je automobilska industrija, koriste organizaciono učenje za poboljšanje svoje konkurentnosti na tržištu. Cilj rada je da detaljno predstavi praksu organizacionog učenja i transfera znanja između matične kompanije i njenih podružnica. S obzirom da se efektivan transfer znanja smatra jednim od centralnih faktora za uspeh uspostavljanja poslovnih operacija u međunarodnom poslovanju, ovaj

rad razrađuje procese i osnovne mehanizme putem kojih se u ovakvim organizacijama odvija transfer znanja. Konačno, ovaj rad analizira koncept znanja i organizacionog učenja, sa ciljem uspostavljanja relacije između teorijskih koncepta organizacionog učenja i praktičnih, savremenih organizacionih rešenja.

PREGLED LITERATURE

Koncept znanja u organizacionom kontekstu, stvaranje i transfer znanja

U menadžment literaturi se često ističe da je znanje organizacioni resurs koji može dovesti do sticanja konkurentске prednosti na tržištu (Wang & Noe, 2010), da je faktor koji se može koristiti za rešavanje organizacionih problema, kao i se znanje koristi za prilagođavanje ključnih potencijala organizacije zahtevima tržišta u cilju povećanja efektivnosti i produktivnosti. U tom smislu, ne samo da je znanje strateški resurs organizacije i njen faktor uspeha (Nahapiet & Ghoshal, 2009), nego je i elemenat koji omogućava organizacijama da prežive u nestabilnim i kompetitivnim vremenima (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Takođe se organizacije koje su efikasne u internom prenosu i sprečavanju odliva znanja, smatraju uspešnijim od onih organizacija kojima nedostaje efikasno upravljanje znanjem (Zander & Kogut, 1995).

Znanje se, u najširem smislu, odnosi na teorijsko ili praktično razumevanje neke teme ili predmeta interesovanja. U bazičnom obliku, znanje je kombinacija informacija kojima čovek daje saznavni okvir i narativ, a koje podiže ljudski kapacitet za akciju, i može se posmatrati na individualnom, grupnom ili organizacionom nivou. U literaturi iz oblasti menadžmenta znanja, može se naći mnogo definicija pojma znanja, poput one koja ističe da je znanje primenjena informacija koja aktivno vodi ka izvršenju zadataka, rešavanju problema i donošenju odluka (Liebowitz & Beckman, 2020, str. 49). Ili, da znanje je svaki tekst, činjenica, primer, događaj, pravilo, hipoteza ili model koji povećava razumevanje ili učinak u nekom domenu ili disciplini (Liebowitz & Beckman, 2020, str. 49). Jedna od najčešće citiranih definicija kaže da je znanje dinamičan ljudski resurs opravdanja ličnih uverenja da se dođe do istine (Nonaka, 1994). Znanje se može razlikovati kao dva tipa – implicitno (*eng.tacit*) i eksplicitno. Implicitno znanje je lično i kontekstualno, specifično znanje

osobe koje joj pripada zbog čega ga je teško formalizovati i komunicirati (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ono je i nestrukturirano, pa samim tim više zavisi od aktivnosti, konteksta i ličnog iskustva, što otežava formalizaciju i komunikaciju. Za razliku od eksplicitnog znanja koje se predstavlja rečima, brojevima, znacima, simbolima, skupom opštih pravila, pravila ponašanja, procedura, izveštaja i kodeksa.

Postoje autori koji smatraju da su dva fundamentalna procesa u menadžmentu znanja: stvaranje i transfer znanja (von Krogh, Nonaka & Aben, 2001), dok se model koji su razvili Davenport i Prusak (2000) zasniva se na tri procesa: kreiranju, kodifikaciji i transferu znanja. Proces stvaranja znanja je dinamičan proces koji podrazumeva povećanje količina znanja unutar i van organizacije i osnova je procesa inovacija (Cho & Pucik, 2005). Kodifikacija znanja sastoji se u davanju znanja nove forme koja bi bila dostupna korisnicima, što upućuje da je organizaciono znanje blisko povezano sa makro i mikro okruženjem (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008), dok transfer znanja podrazumeva njegovo prenošenje i apsorpciju (Davenport & Prusak, 2000). Radi se o jednosmernom procesu koji uključuje prenošenje znanja koje se treba primeniti (Ko et al., 2005). Podela ili razmena znanja (*eng.knowledge sharing*) je višesmerni proces koji ima za cilj razmenu znanja, sa povremeno nedvosmisleno navedenom svrhom. Podela znanja se može smatrati i „kulturom društvene interakcije, koja podrazumeva razmenu znanja, iskustava i veština zaposlenih kroz celo odeljenje ili organizaciju” (Lin, 2007, str. 315). U osnovi razmene znanja su kolektivne aktivnosti koje imaju za cilj razmenu znanja unutar timova, organizacionih jedinica i organizacije i ovaj proces služi transformaciji individualnog u organizaciono znanje. Takođe, za cilj ima brže savladavanje i učenje, kao i podsticanja dolaženja do inovativnih rešenja na individualnom, timskom ili organizacionom nivou (Singh, Gupta, Busso & Kamboj, 2021). Podrška top menadžmenta u smislu vrednovanja znanja, značajno utiče na povećanje posvećenosti zaposlenih u deljenju i razmeni znanja među zaposlenima (Wang & Noe, 2010).

Identifikovane su četiri strategije sticanja znaja koje se razlikuju na osnovu toga da li se radi o domenskom, odnosno već postojećem znanju, ili novom znanju, a razlikuju se i na osnovu samog procesa saznavanja i sticanja znanja, odnosno da li su koncentrisane na prenos ili stvaranje novih znanja (von Krogh et al., 2001). Prema ovom pristupu, domenska

znanja sadrže podatke, informacije, artikulirano znanje uključujući uputstva, priručnike, prezentacije ili listu ključnih pojedinaca i grupa koje imaju određeno implicitno znanje i profesionalno iskustvo koje bi moglo biti vredno za organizaciju. Dok procesuiranje znanja uključuju transfer i stvaranje novog znanja. Uzimajući u obzir navedeno, autori navode sledeće strategije znanja su: strategija uticaja, strategija širenja, strategija prisvajanja i strategija istraživanja. Strategija uticaja se koncentriše na transfer znanja između različitih oblasti organizacionih funkcionalnosti, i fokusira se na prenos postojećih domenskih znanja na celu organizaciji. Ova strategija je orijentisana ka postizanju efikasnosti u poslovanju i smanjenju rizika u poslovanju. Strategija uticaja osigurava i da povezane organizacije interno prenose postojeća znanja iz različitih domena, na primer u oblastima kao što su razvoj proizvoda, proizvodnja, marketing i prodaja, ljudski resursi, nabavka i finansije. Strategija širenja ima za cilj stvaranje novih znanja zasnovanih na već postojećim domenskim znanjima u organizaciji. Naglasak je na povećanju obima i dubine znanja uvođenjem dodatne ekspertize relevantne za stvaranje znanja. Stvaranje novih znanja se odvija u istraživačkim laboratorijama ili tokom grupnih sastanaka, radionica, formalnih i neformalnih obuka. Strategija prisvajanja predviđa razvoj novog domenskog znanja uključivanjem eksternih izvora, a u cilju kombinovanja novih sa postojećim znanjem organizacije. Prisvajanje podrazumeva izgradnju novog domenskog znanja putem transfera znanja iz eksternih izvora, najčešće putem akvizicija ili strateškog partnerstva. Strategija istraživanja uključuje stvaranje novog znanja – implicitnog i eksplicitnog, individualnog i društvenog – kroz zajednički, timski rad. Ovo zahteva identifikaciju učesnika tima koji bi bili zainteresovani za razvoj sopstvene grupe ili tima. U ovom kontekstu, prikupljanje ili razvijanje novih relevantnih podataka, stvaranje novih informacija i novih implicitnih i eksplicitnih, individualnih i društvenih znanja su važni delovi istraživanja (von Krogh et al., 2001).

Transfer znanja ima za cilj isporuku znanja na mesta gde je specifično znanje o kome je reč neophodno. Ovaj proces je od velike važnosti jer ovaj transfer rezultira promenama u bazi znanja (Argote & Ingram, 2000). Faktori koji utiču na transfer znanja (Dixon, 2000) su: karakteristike primaoca (veštine, zajednički jezik, tehničko znanje), priroda zadatka (rutinski, nerutinski), kao i tip znanja koje se prenosi (eksplicitno, implicitno). Autorka identifikuje pet kategorija transfera

znanja: srodni ili bliski transfer (prenošenje znanja sa izvornog tima na prijemni tim koji radi sličan zadatak u sličnom kontekstu, ali na drugoj lokaciji); serijski prenos (izvorni tim i tim koji prima znanje su jedno te isto), daleki transfer (implicitno znanje koje je tim stekao obavljanjem nerutinskog zadatka stavlja se na raspolaganje drugim timovima koji rade sličan posao u drugom delu organizacije); strateški transfer (pomaže da se razvije potrebno znanje, umesto da se iskoristi postojeće znanje, poželjno je da se ovo znanje deli na više jedinica organizacije), i transfer stručnjaka (tim koji se suočava sa tehničkim pitanjem izvan obima sopstvenog znanja traži stručnost drugih u organizaciji).

Međuorganizacioni transfer znanja i društveni kapital

Društveni kapital je skup resursa u zajedničkom vlasništvu, koji akumuliraju pojedinci ili grupe na osnovu svojih društvenih veza. Značajan je prilikom sticanja i transfera znanja između članova mreže (Inkpen & Tsang, 2005). Organizacioni transfer znanja, bilo da je reč o strukturiranom ili nestrukturiranom znanju, vertikalnom ili horizontalnom transferu, u velikoj meri zavisi od tipa mreže, a postoje mreže poput: unutarkorporativne, strateške alijanse i industrijski sektori, koje čine nezavisne kompanije koje posluju u istom ili povezanom tržišnom segmentu, a koje imaju zajednički geografski lokalitet (Inkpen & Tsang, 2005). Upravo na praktičnim primerima poput strateških alijansi ili unutarkorporativne mreže se najlakše može shvatiti značaj i vrednost transfera znanja u savremenom poslovanju. Ostvarivanje ekonomske koristi od ovakvih poslovnih odnosa, između ostalog, zavisi od uspeha transfera znanja između uključenih organizacija. Empirijski dokazi ukazuju da su organizacije, koje umeju efikasno da prenesu znanje sa jedne jedinice na drugu, produktivnije i imaju veću verovatnoću da prežive tržišnu utakmicu od organizacija koje su manje vešte pri transferu znanja (Argote et al., 2000). Prilikom procesa preuzimanja, na primer, postoji očigledna asimetrija, naročito vezano za transfer znanja, jer organizacije koje vrše preuzimanje postaju istovremeno i izvor znanja, jer su i vlasnici nematerijalnih sredstava, znanja i sposobnosti koje mogu biti značajan podsticaj razvoja preuzete organizacije (Pokrajčić & Savović, 2011). Za razliku od njih, preuzeta organizacija može dati doprinos bazi znanja organizaciji koje vrši

preuzimanje, na primer, svojim poznavanjem lokalnog tržišta. Time dolazimo do tzv. procesa kreiranja i iskorišćavanja kompetencija (Yang, Mudambi & Mayer, 2007) kada jedna organizacija pruža doprinos kreiranju kompetencija uvođenjem novog znanja, dok s druge strane, koristi kompetencije druge organizacije, oslanjanjem na njeno postojeće znanje. Time, transfer znanja između organizacija umanjuje postojanje asimetrije znanja, doprinoseći unapređenju konkurentske prednosti integrisane organizacije (Pokrajčić & Savović, 2011).

Kao što je već rečeno, transfer znanja u organizacijama je proces kroz koji jedna jedinica (npr. pojedinac, tim, sektor) uči iz iskustva drugih jedinica. Na taj način organizacije mogu da uče ne samo direktno iz sopstvenog iskustva, već i indirektno, iz iskustva drugih organizacija (Huber, 1991). Transfer znanja u organizacijama se sprovodi kroz različite mehanizme: od mobilnosti osoblja (Gruenfeld, Martorana & Fan, 2000); obuka i treninga (Moreland & Myaskovsky, 2000), komunikacije (Levine, Higgins, & Choi, 2000), posmatranja (Nonaka, 1991), transfera tehnologija (Galbraith, 1990); transfera proizvoda „obrnuto inženjeringa“, repliciranja rutina, patenata, naučnih publikacija i prezentacija (Appleyard, 1996); interakcije sa dobavljačima i kupcima (Von Hippel, 1988) i drugim oblicima međuorganizacionih odnosa (McEvily & Zaheer, 1999). Eksterno orijentisana strategija transfera znanja naglašava funkciju učenja, imitacije rutina i prenosa znanja na međuorganizacijskom nivou (Choi, Poon & Davis, 2008).

Bez obzira što od učinka transfera znanja organizacije mogu imati velike koristi, ipak, uspešan prenos znanja se ne može lako postići (Argote, 1999). Neki od najčešćih razloga su (1) Priroda znanja (eksplicitno vs. implicitno), eksplicitno znanje može da se lako kodifikuje i uči, dok je implicitno čvrsto ukorenjeno u pojedinačnim aktivnostima i duboko utkano u organizaciju (Pokrajčić & Savović, 2011). (2) Postoje pojedinci koji ne shvataju efikasnost i značaj prakse prenošenja znaja i nedovoljno su kompetentni u svom prenošenju znanja drugima (Szulanski, 1996); (3) Postoji strah od deljenja informacija (Stasser & Titus, 1987); (4) Postoje socijalne podeljenosti u organizaciji i favorizovanje određenih društvenih grupa i slojeva (Ashforth & Mael, 1989). Razlika između transfera i deljenja znanja, ogleda se u tome što transfer znanja podrazumeva fokus, jasan cilj i jednosmernost, dok deljenje znanja implicira višestruku usmerenost bez specifičnog cilja (Argote & Ingram, 2000).

Uspešno upravljanje znanjem u organizaciji, pored ostalih faktora, u najvećoj meri povezano sa članovima organizacije jer su i učenje, i deljenje i transfer znanja zasnovani na socijalnoj interakciji i aktivnosti koje se odvijaju među njima, i upravo zahvaljujući interakciji članova organizacije, može doći do kreiranja znanja koje se ne može naći kod pojedinačnih članova organizacije. Za efikasan transfer znanja u organizaciji potrebni su pojedinci koja su u stanju da integrišu različita znanja, da kombinuju teorijsko i praktično znanje, kao i da imaju dublje razumevanje mogućnosti interakcije svog znanja sa znanjem članova iz drugih organizacionih oblasti (Gholipour, et al., 2010).

Organizaciono učenje vs. organizacija koja uči

Premda su pojmovi organizacija koja uči i organizaciono učenje bliski i isprepletani, oni se međusobno razlikuju jer im je u osnovi različit fokus (Ang & Joseph, 1996). Organizaciono učenje je orijentisano na proces usvajanja znanja, dok se organizacija koja uči fokusira na organizacionu strukturu i uloge u organizaciji, kako bi učenjem podigla svoje kapacitete za realizaciju svojih ciljeva (McGill & Slocum, 1994). Organizacija koja uči se fokusira na „šta” (bavi se sistemima, karakteristikama i strukturama za podršku učenju), dok se organizaciono učenje usredsređuje na „kako”, odnosno na metode i procese učenja koje koristi organizacija (Marquardt & Reynolds, 1994). Organizaciono učenje se definiše i kao promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svom okruženju (McGill & Slocum, 1994), i kao takvo ima dve osnovne komponente: kognitivnu i bihevioralnu. Samo učenje dovodi do promena u kognitivnim strukturama članova organizacije, kao i u njihovim aktivnostima i ponašanju. Kada se stiče novo znanje u organizaciji, menjaju se ne samo individualne kognitivne strukture kod članova organizacije, nego i elementi kolektivne kognitivne strukture, što predstavlja osnov za promenu organizacionih akcija i odluka (Janićijević, 2006). Dodatno, organizaciono učenje je koncept koji opisuje kvalitet aktivnosti koje se odvijaju u organizaciji i bavi se organizacionim ponašanjem, dok je organizacija koja uči ishod organizacionog učenja, kada je dostignut određeni nivo.

U literaturi postoji više klasifikacija organizacionog učenja, a jedna od podela je na „učenje zašto” i „učenje kako” (Edmonson & Moingeon, 1996). „Učenje kako” se odnosi se na razumevanje i primenu postojećih veština, rutina, pravila i principa rada, kojima se izvršavaju određeni poslovni procesi, od strane pojedinaca ili grupe. Ovo učenje može biti izvor konkurentske prednosti za organizacije jer ovom vrstom učenja može postići viši nivo efikasnosti izvršavanja poslovnih procesa u lancu stvaranja vrednosti. „Učenje zašto” podrazumeva da zaposleni i menadžeri preispituju kauzalne odnose između faktora i uzroka određenih pojava u organizaciji. Rezultat može biti stvaranje novih radnih praksi zahvaljujući kojima se postiže konkurentska prednost (Edmonson & Moingeon, 1996).

Kada se govori o klasifikaciji organizacionog učenja, u literaturi se može sresti i podela na dve osnovne vrste ili nivoa učenja: učenje u jednom krugu ili adaptabilno i učenje u duplom krugu ili generativno (Argyris, 2003). Adaptivno učenje je osnovna, bazična forma učenja u kojoj se saznanja stiču i promene vrše samo u okvirima prethodno definisanih pretpostavki koje su van svakog preispitivanja. Adaptivnim učenjem organizacija vrši korekciju svojih aktivnosti ukoliko one odstupaju od prethodno definisanog kursa. Ova vrsta učenja se vrši kroz merenje funkcionisanja i performansi organizacije u odnosu na prethodno definisane standarde i rezultira akcijom koja ima za cilj da se otkloni sve devijacije od postavljenog standarda. Rezultat adaptivnog učenja su inkrementalne promene ili prilagođavanja postojećih rutina okvirima koji su postavljeni. Generativno učenje se odnosi na sticanje znanja kojim se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće radne prakse i rutine u organizaciji. Ovim učenjem se ne usavršavaju postojeće prakse i načini rada, već se stvaraju nove, bazirane na novim pretpostavkama o izvorima konkurentske prednosti i načinima kako da se ta prednost ostvari. Generativnim učenjem se stvaraju radikalne promene jer su redefinisane fundamentalne pretpostavke i definicije na kojima je bazirano funkcionisanje organizacije (Argyris, 2003).

Kao što je već pomenuto da u literaturi postoji više klasifikacija organizacionog učenja, jedan od konstrukata naglašava da se proces organizacionog učenja sastoji se od pet faza (Pawlowsky et al., 2003). U prvoj fazi se identifikuju znanja koja se smatraju važnim za organizaciju, a to su ona koja doprinose poboljšanju ključnih kompetentnosti

organizacije. Vršiti se analiza i detekcija kako internog znanja, onog koje postoji unutar organizacije, tako i eksternog, onog koje egzistira van organizacije. Interno znanje se prepoznaje kao validan kompanijski resurs procesom artikulacije, sistematizacije i formalizacije postojećeg znanja. Dok, identifikacija eksternog znanja podrazumeva obezbeđivanje svih znanja koja mogu biti od koristi organizaciji, koje ona ne poseduje poput podataka sa tržišta, o tehnologijama i sl. Druga faza organizacionog učenja se odnosi na generisanje novog znanja, a sastoji u kreiranju novih ideja, stvaranju inovacija u procesima ili proizvodima kojima se unapređuje jezgro kompetentnosti kompanije. U sledećoj fazi organizacionog učenja vrši se difuzija postojećeg i novog znanja u organizaciji. Znanje će biti beskorisno ako ostane na mestu gde je kreirano, ne kreće se kroz organizaciju ili ostane nedostupno onima kojima je potrebno. Integracija i modifikacija znanja je četvrta faza procesa organizacionog učenja u kojoj se organizaciono znanje memoriše, čuva, strukturira i čini dostupnim za sve članove organizacije kojima može biti od koristi. U tom procesu znanje može biti modifikovano i unapređeno. Poslednja faza u procesu organizacionog učenja se odnosi na promenu ponašanja članova organizacije, odnosno na bihevioralne aspekte korišćenja stečenog znanja kroz koje se i vidi osnovna funkcija organizacionog učenja (Pawlowsky et al., 2003).

S tim u vezi, naglašava se i važnost grupa i timova u organizacionom procesu učenja čemu ide u prilog i kontinuirani porast popularnosti timskih struktura u okviru savremenih organizacija (Hendry, Arthur & Jones, 1995). U tabeli br.1 je prikazan trostepeni model koji opisuje prenos individualnog na grupno učenje i prateću organizacionu podršku neophodnu za ovu tranziciju (Hendry et al., 1995). Autori tvrde da tranzicija od individualnog preko grupnog do organizacionog učenja zavisi od individualne spremnosti za učenjem i entuzijazma članova organizacije da se pridruže zajedničkom učenju. Oni takođe navode da je grupno ili timsko učenje prevedeno u organizaciono učenje kroz razvoj organizacionih rutina, učenje kroz rad (*eng. learning by doing*) i pamćenje kroz rad.

Tabela br.1

	Individualna sposobnost učenja	Organizacioni odgovor
<i>Faza 1</i>	<p>Faza sticanja osnovnih znanja Pojedinaac je spreman da uči; pokazuje interesovanje za sticanje veština koje je potrebno naučiti; postoji uključenost u učenje svih aktivnosti;</p>	<p>Faza zavisnosti od organizacije Organizacija nudi formalne obuke za posao; dopunsko obrazovanje; uvod u timski rad</p>
<i>Faza 2</i>	<p>Faza formiranja; Lični razvoj; nezavisno učenje; međuzavisnost uloga; interesovanje za timski rad</p>	<p>Prelazna faza; Organizacija nudi rotaciju poslova i „shedowing“; šira industrijska obuka; mogućnosti za timski rad; iskustveno učenje</p>
<i>Faza 3</i>	<p>Faza nastavka; Pojedinaac je samomotivisan; samostalan je kao učenik; ima razvijen zainteresovani pristup; pokazuje autonomiju i kod grupnog i kod individualnog rada</p>	<p>Nezavisna faza; Organizacija nudi karijeru i planove u karijeri; zajedničku odgovornost za proizvodne i investicione ciljeve; široku posvećenost radnoj grupi i autonomiju u radu</p>

Izvor: Preuzeto iz: West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), strana 1240.

U pokušaju implementacije organizacionog učenja, od izuzetne važnosti je uklanjanje i smanjenje barijera između organizacije i njenog okruženja, kako bi se lakše uočili obrasci pojavljivanja određenih događaja, koji na vreme treba da budu prepoznati i shvaćeni, kao i da se za njih razviju ili predvide odgovarajući odgovori (West & Burnes, 2000). Ovaj pristup podrazumeva izgradnju bližih veza sa kupcima i dobavljačima, praćenje i razumevanje strategije i poslovnih namera konkurencije, intenzivno praćenje razvoja u tehnologiji i radnim praksama, kao i praćenje političkih, ekonomskih i društvenih trendova. Prikupiti i delovati na osnovu informacija generisanih kroz ovakav proces zavisi od lidera i menadžera koji moraju imati kapacitet da uspostave neki oblik kontrole nad nestabilnim okruženjem. Takođe zahteva razvoj zajedničkih ciljeva koji pomažu i zaposlenima u razumevanju njihove uloge u novonastaloj situaciji.

PRAKSE TRANSFERA ZNANJA, PRIMER INTERNACIONALNE KOMPANIJE U AUTO-INDUSTRIJI

Kompanija se bavi montažom električnih instalacija za putnička vozila prestižnih proizvođača automobila poput Rover Group, Volvo AB, Mercedes Benz i sl. Zapošljava blizu 9.000 zaposlenih, na četiri lokacije, a na tržištu Srbije posluje blizu sedam godina a startovala je kao grinfild investicija (*eng. green feild*), što znači da je svoje poslovne operacije započela iz početka, bez prethodne infrastrukture, poslovnih prostora i radnika. Imajući u vidu teorijski kontekst iznet u prethodnom tekstu na ime klasifikacije organizacionog učenja, može se reći da ova dominantno primenjuje organizaciono „učenje kako” (Edmonson & Moingeon, 1996) koje se odnosi se na razumevanje i primenu postojećih veština, rutina, pravila i principa rada, kako se izvršavaju određeni poslovni procesi, od strane pojedinaca ili grupe. Ovo je i za očekivati s obzirom na dužinu postojanja kompanije i činjenice da je matična kompanija na srpskom tržištu krenula od samog početka. „Učenje kako” je način organizacionog učenja koji je u funkciji osvajanja konkurentske prednosti za ovu kompaniju, jer se upravo ovom vrstom učenja može postići viši nivo efikasnosti izvršavanja poslovnih procesa u lancu stvaranja vrednosti. Matična globalna kompanija ima razvijen jedinstven način transfera znanja na svoje organizacije podružnice, a za nju transfer znanja podrazumeva fokusiran, jednosmeran, jasan cilj, koji naglašava funkciju učenja, imitacije rutina i prenosa znanja na međuorganizacijskom nivou (Choi, Poon & Davis, 2008). Tako je prenos znanja za zaposlene prilagođen kategoriji kojoj zaposleni pripadaju (operateri u proizvodnji, administrativno osoblje, menadžment), kao i vrsti posla koju obavljaju (operaterski, inženjering ili korporativni). Postoji praksa transfera znanja vezano za procese, kako proizvodne (tehnologija, proizvod, LEAN metodologija itd.), tako i korporativne (menadžment procesi poput recimo *performance managementa*, *talent managementa* i sl.).

Naš prikaz organizacionog učenja i transfera organizacionog znanja u ovom radu zasniva se na posmatranju i analizi postojećih praksi u kompaniji.

1. Prilikom osnivanja kompanije, u cilju sticanja potrebnog početnog znanja i veština za nesmetani rad svi zaposleni operateri su prošli kroz osnovnu obuku osposobljavanja za rad (Moreland &

Myaskovsky, 2000). Ove obuke su se obavljale u sestrinskim kompanijama u zemljama u regionu, ali je postojala i velika mobilnost iskusnih menadžera i eksperata za određene poslovne funkcije su iz centrale kompanije ili sestrinske firme (Gruenfeld et al., 2000). Najčešće korišćena metoda učenja, u inicijalnoj fazi transfera znanja je dinamičko ili „učenje kroz rad“, koje proizilazi iz aktivne interakcije između pojedinca i unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja organizacije (Drath, 2006). S obzirom da dinamičko učenje obuhvata i implicitno (*eng.tacit*) i eksplicitno znanje, „učenje kroz rad“ uključuje i proces prenosa formalnih informacija od iskusnijih do manje iskusnih radnika (eksplicitno učenje) i neformalno učenje, u situacijama kada manje iskusni radnici gledaju i kopiraju ponašanja i rad iskusnijih zaposlenih. Praksa povremenog slanja zaposlenih u druge fabrike u cilju ili podele ili sticanja novog znanja, i dalje postoji, ali sada, nakon 7 godina nezavisnih poslovnih operacija češće za specijalizovane, tehničke radne pozicije.

2. Svaki novozaposleni prolazi šestodnevni trening za osposobljavanje za rad, u specijalizovanom Trening centru u kompaniji koji je opremljen tehničkom opremom koja simulira radne zadatke sa kojima će se zaposleni, po završetku obuke, susresti tokom rada u tehnološkom procesu. Program rada i sadržaj tehničkih treninga je visoko strukturiran, tehnički precizno dizajniran, i uvek se na standardizovan način prenosi zaposlenima. Predavači ili treneri tehničkih veština su selektovani među najuspešnijim operaterima, tako da i sami imaju relevantno prethodno radno iskustvo, a poseduju i veštine za prenošenje znanja (Szulanski, 1996).
3. Nakon završene inicijalne obuke, pre odlaska vrši se provera inicijalnog znanja, zatim nakon 3 meseca iskustva se radi provera ili validacija znanja, a konačna sertifikacija, nakon 6 meseci rada. Ova vrsta tehničkog treninga prodradujeva i tzv. obnavljanje gradiva, po potrebi ponavljanje treninga u cilju obnavljanja gradiva ali i tzv. up skill-ing obuke, odnosno sticanje dodatnih tehničkih veština za različite tehničke pozicije. Sve ove vrste obuka zaposlenih služe podizanju efikasnosti radi kompanije.
4. Postoje brojni onlajn, globalni razvojni programi namenjeni različitim kategorijama zaposlenih koji dobijaju visoko strukturirane, unapred definisane, u skladu sa potrebama biznisa,

standardizovane obuke, tzv. akademije. Tako postoje akademije za menadžere fabrika, za zaposleni koji postaju prvi put menadžeri, za žene na menadžment pozicijama, za zaposlene u finansijama, itd. Postoje i globalni onlajn onboarding programi, sa nizom digitalnih treninga na različite teme, koje zaposleni treba da završi u određenom vremenskom roku.

5. Upotreba IT platformi za prenos i podelu globalnog znanja i radnih praksi, koje poboljšavaju efikasnost i saradnju putem razmene informacija i kalibracije u tehnologija rada. Tako kompanija koristi niz specijalnih aplikacija za određene procese u kojima se mogu pronaći globalni podaci i eksplicitna znanja (poput eng. *SharePoint Portal, Intelligence Production, Intelligence Staging, Knowledge Base Documenatation, Idea Management Platform* i sl.). Na primer, IM platforma se koristi za upravljanje idejama i informacijama vezano za program inovacija. IM platforma skladišti i obrađuje informacije o idejama koje plasiraju zaposleni, uključujući opis ideje sa pratećim detaljima, a platforma dozvoljava komentare zaposlenih o svakoj ideji. Za najbolje ideje se glasa, čime se sve ideje rangiraju, zajedno sa srodnim informacija, koje su potrebne za adekvatno upravljanje programom inovacija. Ovo je jedan od načina, kako se upravlja, kodifikuje i transferuje organizaciono znanje i stvara unutarkorporativna mreža (Inkpen & Tsang, 2005) zahvaljujući korišćenju informacionih tehnologija.
6. Kaskadiranje informacija, poslovnih inicijativa, menadžment procesa, sastanci, prezentovanje rezultata i praksi u pojedinačnim funkcionalnim oblastima poslovanja, kao i treninzi i obuke za neproizvodno osoblje su omogućeni savremenim IT platformama za onlajn sastanke poput upotrebe Microsoft Teams-a, Zoom-a i Webex-a. Pored toga što olakšavaju poslovanje na daljinu i štede novac, ove aplikacije omogućavaju lako povezivanje među zaposlenima i pojednostavljaju razmenu informacija u realnom vremenu.

Iz gorenavedenih brojnih aktivnosti upravljanja znanjem, može se zaključiti da se radi o višeslojnom sistemu, sa kompaktno povezanim tehnološkim, informacionim i socijalnim elementima koji su u interakciji, tokom vremena obezbedili praktične rezultate.

ZAKLJUČAK

Empirijski nalazi pokazuju da je organizaciono znanje socijalni konstrukt formiran i uobličen interakcijom između tehnoloških i organizacionih faktora, strukturiran između implicitnog i eksplicitnog znanja, prema organizacionom kontekstu. Za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti, međunarodne globalne kompanije iz oblasti auto-industrije, koje posluju na tržištu Srbije, suočavaju se sa brojnim poslovnim izazovima – od decentralizovanog upravljanja do transfera organizacionog znanja i akumuliranog proizvodnog iskustva iz matičnih organizacija na lokalno tržište rada. Efikasni transfer znanja je od ključnog značaja za stvaranje konkurentne prednosti i ostvarivanje ekonomske koristi od ovakvih poslovnih odnosa. Empirijski dokazi ukazuju da globalne organizacije, koje umeju efikasno da prenesu znanje na svoje podružnice imaju veću verovatnoću da se bolje plasiraju na tržištu. Dobra metodologija transfera znanja pomaže prevazilaženju svih prepreka u ovom procesu i doprinosi afirmaciji razmene znanja. Transfer znanja u internacionalnoj kompaniji iz auto-industrije u Srbiji, pokazuje postojanje jasne relacije između teorijskih koncepata i praktičnih, savremenih organizacionih rešenja.

LITERATURA

1. Ang, S., & Joseph, D. (1996). Organizational learning and learning organizations: trigger events, processes, and structures. In: *Academy of Management Meetings*, Ohio
2. Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17, 137–154
3. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic Publishers.

4. Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-69.
5. Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
6. Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning, *Organization Studies*, (24):7
7. Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowl-edge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1–17.
8. Belderbos, R. (2003). Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: evidence from Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 24(3), 235–259.
9. Cho, H. J., & Pucik, V. (2005) Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575.
10. Choi, B., Poon, S., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega-international Journal of Management Science*, 36, 235–251.
11. Dixon, N. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Drath, W. (2006). Taking action: a case study in dynamic learning. *Leadership in Action*, 25(6), 3-8.
13. Edmonson, A. & Moingeon, B. (1996). When to Learn How and When to Learn Why, u *Organizational Learning and Competitive Advantage*, in Moingeon, B., Edmonson, A. (eds) London: Sage, 17-38.
14. Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review*, 32(4), 56–70
15. Gholipour, R., Jandaghi, Gh. & Hosseinzadeh, A. A. (2010). Explanation of Knowledge Management Enabler as a Latent Variable: A Case Study of SMEs in Iran, *African Journal of Business Management*, (4), 1863-1872.

16. Gruenfeld, D. H, Martorana, P. V., & Fan, E. T. (2000). What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 45–59.
17. Hendry, C., Arthur, B. & Jones, A. (1995). *Strategy through people*, Routledge, London.
18. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88–115.
19. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146–165.
20. Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomski anali/Economic Annals*, 51(171), 7-31.
21. Kogut, B, & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies* 24(4): 625–645.
22. Liebowitz, J., & Beckman, T. (2020). *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC press.
23. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
24. Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H-S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88–101.
25. Marquardt, M.& Reynolds, A. (1994). *The global learning organization: Gaining competitive advantage through continuous learning*, New York: Irwin-Burr Ridge
26. McGill, M. & Slocum, J. (1994). *The Smarter Organization*, New York: John Wiley & Sons, 1994.
27. McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 1133–1156.
28. Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 117–133.
29. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–267.

30. Nonaka, I (1991) The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96–104.
31. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
32. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
33. Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Basingstoke: Springer.
34. Pokrajčić, D., & Savović, S. (2011). Uticaj transfera znanja na performanse internacionalnih akvizicija. *Ekonomске ideje i praksa*, 1, 26–42.
35. Razvojna agencija Srbije <https://ras.gov.rs/automobilska-industrija> Pristupljeno: 06.04.2023.
36. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798.
37. Yang, Q., Mudambi, r., Mayer, K., (2007), „Asymmetries between ‘traditional’ and reverse knowledge flows in multinational firms: a study of acquisition in transition economies, Discussion Paper 07-03, Department of general & Strategic Management, Fox School of Business & Management, Speakman Hall, pp. 1-53
38. Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford Univ. Press
39. Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company’s knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421–439.
40. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for futureresearch. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
41. West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1236–1252. doi:10.1108/01443570010343762
42. Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, 76–92.

KNOWLEDGE TRANSFER AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN MANAGEMENT PRACTICE IN INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPANY

Sandra Barjaktarović

***Abstract:** This paper aims to illustrate the practice of utilizing organizational learning within one of the world's leading companies in the automotive industry to enhance its competitiveness. The objective of the paper is to provide detailed insights into the methods and fundamental mechanisms of knowledge transfer between the parent company and its subsidiaries, while examining both the obstacles and incentives for such knowledge transfer. Finally, this paper analyzes the concepts of knowledge and organizational learning, aiming to establish the relationship between theoretical concepts of organizational learning and practical, modern organizational solutions.*

***Keywords:** organizational learning / knowledge transfer / knowledge management / automotive industry.*