

# Upravljanje znanjem u poduzeću

---

Vuković, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:835458>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**

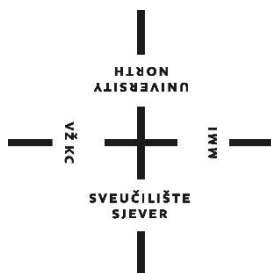


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 248/PE/2019

**UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU**

Ines Vuković

Varaždin, ožujak 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 248/PE/2019

**UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU**

Studentica:  
Ines Vuković, 0444/336D

Mentorica:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	INES VUKOVIĆ	MATIČNI BROJ	0444/336D
DATUM	01.03.2019.	KOLEGIJ	EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA
NASLOV RADA	Upravljanje znanjem u poduzeću		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Knowledge management in the enterprise		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	izv. prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 248/PE/2019

OPIS

Polazište ovog rada temelji se na upravljanju znanja u poduzeću. Upravljanje znanjem znači sustavni postupak uspostave, održavanja i usmjeravanja cjelokupnog poduzeća u svrhu korištenja znanja radi stvaranja poslovnih vrijednosti i generiranja konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem ima za cilj omogućiti poduzećima poboljšanu kvalitetu upravljanja donošenjem odluka, osiguravajući dostupnost pouzdane i sigurne informacije te podataka tijekom životnog ciklusa usluga. Znanje za poduzeće označava skup znanja i određenih vrijednosti koje zaposlenici posjeduju, a ona doprinose izgradnji i konkurentnosti poduzeća. U samom radu biti će objašnjeno pojmovno određenje upravljanje znanjem, metode uspješnog upravljanja znanjem modelima upravljanja znanjem. Na temelju primjera iz prakse biti će objašnjene metode uspješnog upravljanja znanjem u nekim hrvatskim poduzećima kao što su : Konzum, T-Hrvatski Telekom, Agrokor, Zvijezda d.d., Boso d.o.o., INA d.d., Belupo d.d. i Kraš. Cilj diplomskog rada je dati doprinos unapređenju poslovanja promatranih primjera i sigurnosti modeliranjem procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem. Svrha upravljanja ljudskim resursima je u poboljšanju radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način, po čemu je bitna odgovornost upravljanja ljudskim resursima za ljudsku dimenziju organizacije.

ZADATAK URUČEN

11.03.2019.



POTPIS MENTORA

*A Hunjet*

## **Zahvala**

*Zahvaljujem svojoj komentorici univ. prof. dr. Ireni Zavrl, te mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet, na podršci i pomoći tijekom pisanja diplomskog rada.*

*Veliko hvala svim mojim kolegama i prijateljima, koji su mi bili velika potpora tijekom studiranja.*

*Posebnu zahvalnost iskazujem cijeloj svojoj obitelji, ponajprije roditeljima, bratu i baki koji su me usmjerili i pomogli da postanem osoba kakva sam danas te mi omogućili i olakšali studiranje. Tijekom cijelog mog školovanja uvijek su bili uz mene pružajući mi podršku, ali isto tako bili su usmjeravajući čimbenik koji me, kad god je bilo potrebno, vraćao na pravi put.*

## **Sažetak**

Polazište ovog rada temelji se na upravljanju znanja u poduzeću. Upravljanje znanjem znači sustavni postupak uspostave, održavanja i usmjeravanja cjelokupnog poduzeća u svrhu korištenja znanja radi stvaranja poslovnih vrijednosti i generiranja konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem ima za cilj omogućiti poduzećima poboljšanu kvalitetu upravljanja donošenjem odluka, osiguravajući dostupnost pouzdane i sigurne informacije te podataka tijekom životnog ciklusa usluga.

Znanje za poduzeće označava skup znanja i određenih vrijednosti koje zaposlenici posjeduju, a ona doprinose izgradnji i konkurentnosti poduzeća. Znanja mogu biti pohranjena u bazu podataka znanja, repozitorije ili pak pohranjena u drugom digitalnom zapisu.

Za samo poduzeće bitno je da svaki korak ili proces bude zapisani na nekom od repozitorija ili baze podataka kako bi se ono moglo dalje prenositi budućim zaposlenicima. Može se reći da je baza znanja za svako poduzeće jako bitna i ona predstavlja skup dobre prakse po kojoj poduzeće razvija svoju poslovnu strategiju.

U samom radu biti će objašnjeno pojmovno određenje upravljanje znanjem, metode uspješnog upravljanja znanjem modeli upravljanja znanjem. Na temelju primjera iz prakse objašnjene su metode uspješnog upravljanja znanjem u nekim hrvatskim poduzećima.

**Ključne riječi:** *baze znanja, ekspertni sustavi, informacije, informacijski sustavi, menadžment ljudskih potencijala*

## Summary

The starting point of this thesis is based on knowledge management in the enterprise. Knowledge management refers to systematical process of establishing, maintaining and directing the entire organization for the purpose of using knowledge in order to create business values and generate competitive advantage. The goal of knowledge management is to provide organizations an enhanced decision-making management quality by ensuring reliable and secure information and data availability throughout the service lifecycle.

For a company, knowledge represents a set of knowledge and many other qualities that employees have and by whom they contribute to the business development and its competitiveness. Knowledge can be stored in the special databases for knowledge (also known as knowledge bases), repositories or in some other digital record.

For a company it is only important that information about every step or process is recorded into one of the repositories or databases, so that it could be transferred further to future employees. It can be said that the knowledge base is very important for each company and that it represents a set of good practices by whom the company develops its business strategy.

The work itself will explain the conceptual definition of knowledge management, the method of successful knowledge management knowledge management model. Also, the methods of successful knowledge management in some croatian companies are explained on the basis of examples from practice.

**Key words:** *knowledge base, expert systems, information, Information system, Human Resources Management*

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Upravljanje znanjem .....	3
2.1. Pojmovno određenje upravljanja znanjem.....	3
2.1.1. Podaci, informacije, znanje i mudrost .....	3
2.1.2. Vrste znanja .....	6
2.1.3. Definicija upravljanja znanjem.....	8
2.2. Konverzija znanja .....	10
2.3. Sustav za upravljanje znanjem.....	13
2.4. Upravljanje znanjem i strategija .....	16
2.4.1. Znanje kao ključni resurs .....	16
2.4.2. Povezanost znanja i strategije .....	17
2.4.3. Koncept strategije znanja.....	18
2.5. Životni ciklus upravljanja znanjem.....	21
2.6. Stanje u Republici Hrvatskoj .....	24
3. Metode uspješnog upravljanja znanjem u suvremenim hrvatskim poduzećima....	27
3.1. Prikupljanje znanja .....	27
3.1.1. Internet .....	30
3.1.2. Intranet .....	31
3.1.3. Baze podataka (znanja).....	34
3.1.4. Ljudski resursi.....	36
3.2. Upravljanje ljudskim potencijalom.....	36
3.2.1. Konzum.....	38
3.2.2. T – Hrvatski Telekom .....	39
3.2.3. Agrokor .....	39
3.2.4. Zvijezda d.d. ....	40
3.3. Motivacija i poticanje ljudskog potencijala .....	41
3.4. Prepoznavanje ljudskog potencijala.....	44
3.4.1. Ina d.d. ....	44
3.4.2. Belupo d.d. ....	45
3.4.3. Kraš.....	46



3.5. Profesionalni razvoj zaposlenika .....	46
3.6. Informacijska tehnologija .....	47
4. Modeli upravljanja znanjem .....	48
4.1. Postojeće stanje u upravljanju znanjem .....	49
4.2. Planiranje budućeg stanja u upravljanju znanjem.....	53
5. Zaključak .....	55
Literatura.....	567
Popis slika .....	655
Popis tablica.....	655

## 1. Uvod

Razvoj tehnologije povlači razvoj tržišta pa je poznato da danas na tržištu opstaju najbolja od najboljih poduzeća. Što zapravo čini to poduzeće bolje od ostalih, ili još bolje, što je zapravo najbolje od najboljeg poduzeća? Poduzeće koje konstantno uči u teoriji predstavlja dobro poduzeće. Zbog promjenjive okoline poduzeća su prisiljena na prilagodbu te moraju biti izrazito fleksibilna kako bi uspješno odgovorila na promjene okoline. Sve je više poduzeća koja konstantno uče, ali nažalost ne opstaju sva na tržišnoj utrci. Razlog je taj da se većina tih poduzeća ne može osloniti na svoje znanje u stvarnom svijetu. Upravo su poduzeća koja uspješno primjenjuju znanje i u praksi, odnosno realnom svijetu, najbolja od najboljih. Naravno da postoje i drugi faktori koji na to utječu, ali za sada je dovoljno znati da znanje na papiru nije dovoljno za opstanak i uspješno poslovanje.

Upravljanje znanjem na ispravan način u poduzećima rezultira boljim položajem na tržištu. Treba imati na umu da je danas najvažnije znanje jer bez toga nema uspjeha kako pojedinaca, tako i poduzeća. Utjecaj okoline kojeg smo opisali potvrdit ćemo sljedećim citatom koji zapravo predstavlja jednu od brojnih definicija upravljanja znanjem. „*Ukoliko je okolina vrlo turbulentna, tada će organizacije imati veću potrebu za strateškim povezivanjima i suradnjom (dakle bit će otvorenije) kako bi bile bolje u stanju integrirati potrebno znanje.*“<sup>1</sup> Razvoj tehnologije uzrokovao je i potrebu za potporom od strane informacijskih sustava, pa je interes za informacijskom tehnologijom bio sve veći. Razumijevanje i način na koji se najbolje može iskoristiti informacijska tehnologija u svrhu upravljanja znanjem postalo je glavna tema u svijetu. Glavni razlog odnosio se na probleme s kvalitetom. Bilo je nužno razviti odgovarajući sustav koji bi se bavio tematikom znanja. Takve sustave danas nazivamo sustavi temeljeni na znanju ili ekspertni sustavi. Osnovna svrha takvih sustava je da doprinose kvaliteti upravljanja znanjem. Bitno je uočiti da se takvi sustavi bave i upravljanjem ljudskim potencijalima o kojima ćemo kasnije detaljno kroz teoriju i primjere. Veliku primjenu nalaze upravo u poduzećima čiji je opstanak na tržišnoj utrci. Široka primjena ovih sustava obuhvaća razna područja, od vojnih

---

<sup>1</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 210.

organizacijskih preko zdravstvenih ustanova pa sve do raznih poduzeća koja se nalaze na tržištu. Što se tiče ljudskog potencijala, bitno je na ispravan način upravljati ljudskim potencijalom, što znači da sustav mora biti prilagođen jer inače bez posredništva istog izravno ugrožavamo ishod, odnosno kvalitetu. Uzmimo za primjer poduzeće koje ima veliki broj zaposlenih. Zaposlenike čine menadžeri, timovi stručnjaka i ostali zaposlenici. Upravo je sustav temeljen na znanju odgovoran da na vrijeme informira sve zaposlene o bitnim informacijama i promjenama. To mu je zapravo i primarni cilj. Takve informacije za koje je sustav odgovoran, proslijediti do zaposlenika, zapravo obuhvaćaju informacije nužne za obavljanje daljnjih aktivnosti zaposlenika, svakog pojedinačno. Pomoću tih informacija zaposlenici znaju u kojem smjeru moraju djelovati i kakav je zapravo njihov odnos prema poduzeću. O čemu se zapravo radi? Radi se o tome da su na samom početku nužni različiti programi obrazovanja. Različiti su jer ih svako poduzeće prilagođava sebi. Savladavanjem tog nultog koraka rezultira spremnošću pojedinca da nadograđuje sebe novim znanjem i vještinama koje su od krucijalnog značenja za poduzeće u kojem se nalaze.

Gledajući današnju situaciju, možemo zaključiti da ne postoji uspješno i konkurentno poduzeće bez sustava za upravljanje ljudskim potencijalima jer je njihova primjena u istima danas svakodnevnica. Sustavi za upravljanje ljudskim potencijalima nastali su pojavom interneta, odnosno 90-tih godina.

Upravljanje znanjem u poduzećima svoju strategiju temelji na proširenju znanja pojedinca, razvoju njihovih vještina uz određenu dozu motivacije. Naravno da ne mogu svi zaposlenici biti „savršeni“, uvijek postoje oni koji se ne odlikuju gore navedenim karakteristikama. Sve je manje specijaliziranih i obrazovanih pojedinaca za neko više, odnosno zahtjevnije mjesto u poduzeću, kao na primjer pozicija u kojoj zaposlenik mora donositi važne odluke. Potrebna je poslovna izvrsnost u kojoj bi sustav temeljen na znanju donosio odluke, ali nikako konačne. Konačna odluka je ipak na pojedincu, nikako sustavu. Takvi sustavi imaju velike baze znanja pa je važno da se to znanje na jedan ispravan način implementira u sustav.

## 2. Upravljanje znanjem

Dosadašnja se politika poduzeća zasnivala na suparništvu i oštroj konkurenciji, gdje je samo jedna strana mogla pobijediti. Naime, poduzeća se sve više udružuju i surađuju na određenim proizvodima ili pak zajednički nastupaju na nekom tržištu, a udruživanje ravnopravnih partnera naravno daje mnogo više i mnogo veće rezultate. Takve promjene u poslovnom svijetu potaknule su razvoj upravljanja znanjem kao i njegovu ulogu u novom načinu rada gdje mreža znanja nekog poduzeća postaje vidljiva i dostupna svima.

### 2.1. Pojmovno određenje upravljanja znanjem

Kako bi razumjeli značaj pojma upravljanja znanjem, važno je krenuti od samog početka, odnosno od razgraničenja pojmova podatak, informacija, znanje i mudrost. Postoje različita poimanja znanja te će ovdje biti spomenute neke vrste znanja te naposljetku i sama definicija upravljanja znanjem.

#### 2.1.1. Podaci, informacije, znanje i mudrost

Upravljanje znanjem je obično prikazano kroz strukturu Podatak – Informacija – Znanje – Mudrost (engl. *Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom structure*). Upotreba tih pojmova nalazi se u nastavku.

Davenport i Prusaka (1998) u svojoj knjizi podatak definiraju kao diskretnu i objektivnu činjenicu, odnosno nešto što možemo znati ili saznati o nekom akteru ili događaju u poslovnoj okolini. Osnovni element informacije je podatak, poduzeća tako prikupljaju, čuvaju i analiziraju podatke kako bi analizirale trendove, a većina prikupljenih podataka vezana je uz funkcionalni proces poduzeća. Žugaj i Schatten (2005) definiraju podatak kao zaseban skup objektivnih činjenica o događaju, odnosno to su strukturirani zapisi o transakcijama, zapisi mjerenja, ispitivanja ili opažanja i slično.

Podatak je skup diskretnih činjenica o događajima. Same po sebi stavke podataka imaju malo značenje.<sup>2</sup> Odgovornost upravljanja znanjem što se tiče podataka

---

<sup>2</sup> Office of Government Commerce (2007): "Service transition", The Stationery Office, Norwich

je dohvaćanje podataka, identificiranje relevantnih podataka, zadržati njihov integritet i arhivirati ili čistiti podatke kada više nisu potrebni. Većina poduzeća ostvaruje značajne količine podataka u visoko strukturiranim bazama podataka, kao što su alati/sustavi i baze podataka. Ključne aktivnosti upravljanja znanjem vezane za podatke su sposobnost za:<sup>3</sup>

- ❖ snimanje točnih podataka,
- ❖ analiziranje, sintetiziranje i zatim transformiranje podatka u informacije,
- ❖ identifikaciju relevantnih podataka i koncentriranje resursa na svoje snimke.

Akumulacija podataka u smisleni kontekst pruža informacije. Davenport i Prusaka (1998) informaciju definiraju kao poruku koja se može upotrijebiti u kontekstu poslovnog odlučivanja, a znanje smatraju fluidnom mješavinom relevantnih iskustava, vrijednosti i kontekstualiziranih informacija i ekspertnog uvida. Žugaj i Schatten (2005) definiraju pojam informacija kao „*skup podataka sa značenjem (informacija je poruka u bilo kojem obliku)*“. Informacija postaje znanjem tek onda kada je primijenjena, odnosno kada ona dodaje vrijednost.

Informacija dolazi od pružanja konteksta podacima. Podaci se obično pohranjuju u polu strukturirane sadržaje kao što su dokumenti, e-mail i multimedije. Ključ aktivnosti upravljanja znanjem vezano za informacije je upravljanje sadržajem na način koji olakšava snimanje, upite, pronalaženje, ponovno korištenje i učenje iz iskustava tako da se pogreške ne ponavljaju i rad ne duplicira. Odgovornost upravljanja znanjem što se tiče informacija je upravljanje sadržajem na način koji omogućuje korisnicima da postavljaju upite i analiziraju ih.

Znanje se u kontekstu današnjeg suvremenog poslovanja smatra i njemu se pristupa kao strateškom resursu. Današnji suvremeni poduzetnici znanje smatraju vrlo značajnim za svoje poduzeće i njegovo poslovanje. Samo ona poduzeća koja se temelje na znanju mogu stvoriti vlastitu konkurentsku prednost u odnosu na druge, a to znanje poduzećima osigurava kontinuirani napredak, jer kako navode Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008), „*dijeljenjem, prijenosom i širenjem znanja u organizaciji povećava*

---

<sup>3</sup> Office of Government Commerce (2007): “Service transition“, The Stationery Office, Norwich

*se ukupno znanje organizacije*“ i samim time konkurentska prednost poduzeća. Naime, znanje predstavlja dublji i poslovno značajniji produkt obrade podataka ili informacija.

Kovačević i Vukušić (2004) smatraju da je znanje kombinacija informacija, iskustva i intuicije stručnjaka i to znanje je integrirano u proizvode i procese poduzeća, ono se nalazi unutar poduzeća, a i njezinom okruženju. Lasić-Lazić (1996) kaže da znanje predstavlja naša vjerovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smisleno organiziranom skupu informacija do kojih mi dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem.

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.<sup>4</sup>

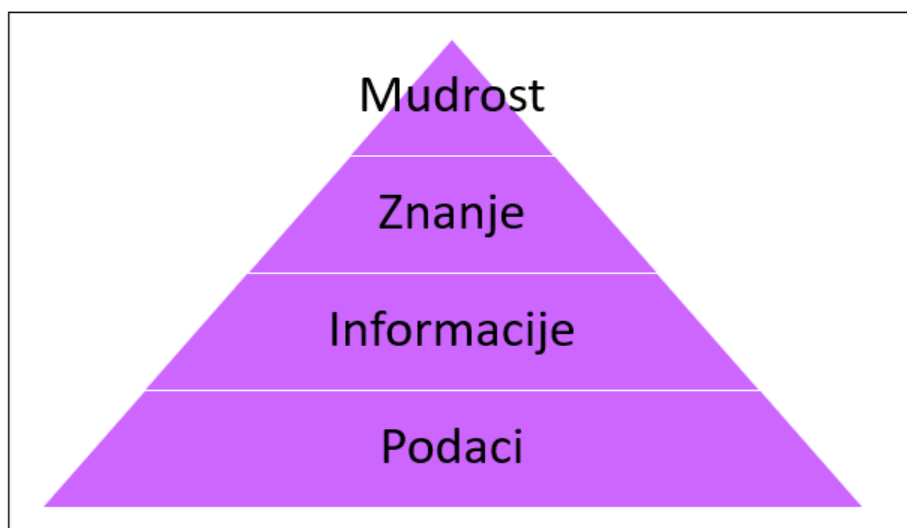
Znanje se sastoji od tacitnog iskustva, ideja, spoznaja, vrijednosti i prosudbe pojedinaca. Dakle, znanje kombinira podatke s iskustvom. Ljudi stječu znanja kako od svoje vršnjačke ekspertize (stručnosti) tako i iz analize informacija (i podataka). Sintetiziranjem tih elemenata stvara se novo znanje. Znanje je dinamično i temelji se na kontekstu. Znanje stavlja informacije u formu jednostavnu za upotrebu, što može olakšati donošenje odluka. U isporuci usluga to znanje se ne temelji samo na isporuci u tijeku, ali se prikupljaju iz iskustva prijašnjih isporuka, svijesti o nedavnim i očekivanim promjenama i drugim područjima koje je iskusno osoblje. Odgovornost upravljanja znanjem što se tiče znanja je podržati alate koji omogućuju korisnicima da uoče trendove ili determiniraju da li je prag prekoračen.

Mudrost može biti kreirana iskorištavanjem svih znanja koja su dostupna, kao što su prepoznavanje da je nedavno pogoršanje performansi usluga povezano s usvajanjem nove procedure. Odgovornost upravljanja znanjem što se tiče mudrosti je učiniti dostupnim alate potrebne za identifikaciju ovih asocijacija. Mudrost daje krajnju razlučivost materijalu i ima aplikativnu i kontekstualnu svijest za pružanje smisla presudi.

---

<sup>4</sup> Hinz, D. (2001): “Managing and Delivering Knowledge in Spite of Disparity“, Cypress Corporation White Paper, Cypress Corporation

Već na temelju prethodnih definicija, lako možemo uočiti da među pojmovima podatak, informacija, znanje i mudrost postoji određeni hijerarhijski odnos. Prema tome, podaci bi bili na dnu, dok bi se mudrost nalazila na samom vrhu te hijerarhije. Takav prikaz nalazi se na slici 1.



Slika 1. Logička hijerarhija podataka, informacija, znanja i mudrosti

Izvor: vlastita izrada autora prema Panian (2003), str. 193.

Na vrhu prikazane piramide nalazi se mudrost koja nastaje iskorištavanjem svih znanja koja su dostupna. Ispod mudrosti nalazi se znanje. To znanje može se posjedovati samo ako se posjeduju određene informacije, dakle informacije se smatraju temeljem na kojem se gradi znanje, te one imaju vrijednost koja je ograničena. S druge strane, informacija se gradi na podacima i te podatke je potrebno pretvoriti u neki oblik korisne informacije jer u suprotnome će biti bezvrijedna.

### **2.1.2. Vrste znanja**

Mnoge su klasifikacije znanja, no u nastavku će biti nabrojane i ukratko objašnjene neke najvažnije. Ona osnovna podjela znanja jest podjela na:<sup>5</sup>

- ❖ deklarativno (statično) – znati nešto o nekome ili nečemu,

---

<sup>5</sup> Zack, M.H. (1999): "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, Vol. 41., No. 3.

- ❖ proceduralno (dinamično) – znati kako,
- ❖ kauzalno – znati zašto,
- ❖ kondicionalno – znati kada,
- ❖ relacijsko – znati tko/što s kim/čim.

Vjerojatno najpoznatija podjela znanja je podjela na eksplicitno i implicitno (skriveno tacitno) znanje, a njih posjeduje pojedinac, ali i poduzeće. Spomenuti oblici znanja i njihove karakteristike radi boljeg razumijevanja prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Oblici znanja

	Individualno	Organizacijsko
Eksplicitno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informacije</li> <li>- činjenice</li> <li>- znanost</li> <li>- istraživanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baze podataka</li> <li>- sustavi</li> <li>- procedure</li> <li>- pravila</li> <li>- intelektualno vlasništvo</li> </ul>
Skriveno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vještine</li> <li>- intuicija</li> <li>- iskustvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znanje integrirano u proizvode i usluge</li> <li>- znanje integrirano u poslovne procese</li> <li>- prepoznatljivost poduzeća</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Kovačević i Vukušić (2004), str. 34.<sup>6</sup>

Prema Kovačević i Vukušić (2004) eksplicitno znanje je oblik znanja koji je dostupan svima u poduzeću, a pri tome se misli na dostupne informacije, činjenice i rezultate znanstvenih istraživanja, koja pojedinci upoznaju i samim time proširuju svoje individualno znanje, ali isto tako to mogu biti i znanja čiji je vlasnik poduzeće i ta znanja su pohranjena kao baze podataka, procedure, intelektualnog vlasništva i slično.

Implicitno znanje predstavlja osobno znanje koje je proizašlo iz iskustva, opažanja i uvida vezanih uz neki konkretni postupak djelovanja.<sup>7</sup> To znanje shvaća se i primjenjuje na podsvjesnoj razini. Kada se implicitno znanje želi prenijeti nekoj osobi to se obično radi razgovorom, pričanjem i razmjenom iskustva. Kovačević i Vukušić (2004) implicitna (skrivena) znanja definiraju kao ona znanja koja nisu dokumentirana

<sup>6</sup> Bosilj Vukušić, V., Kovačević, A. (2004): „Upravljanje poslovnim procesima“, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 34.

<sup>7</sup> Stančić, H. (2001): „Upravljanje znanjem i globalna informacijska infrastruktura: digitalizacija, upravljanje dokumentima i upravljanje znanjem“, Magistarski rad, Zagreb



i nisu dostupna svima, a iskazuju se preko vještine, intuicije i iskustva pojedinca čija znanja zajedno čine skriveno organizacijsko znanje. Prema Bahtijarević-Šiber i suradnicima (2008), implicitno je znanje osobno znanje, prešutno, ono koje nije lako vidljivo, a nalazi se u glavama ljudi i teško se formalizira te prenosi drugima. Implicitno organizacijsko znanje ugrađeno je u proizvode i usluge nekog poduzeća, a isto tako i u načinima odvijanja poslovnih procesa u tom poduzeću. Prema tome, zaključujemo da implicitno znanje predstavlja dodanu vrijednost za neko poduzeće, ono ga čini konkurentnim i samim time prepoznatljivim na tržištu.

### **2.1.3. Definicija upravljanja znanjem**

Žugaj i Schatten (2005) predstavljaju nekoliko definicija upravljanja znanjem te su izdvojene neke od njih. Navedeni autori tako spominju definiciju koju daje Shaw gdje on definira upravljanje znanjem kao sustavni postupak uspostave, održavanja i usmjeravanja cjelokupne organizacije u svrhu korištenja znanja radi stvaranja poslovnih vrijednosti i generiranja konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem predstavlja koncept koji informacije pretvara u primjenjivo znanje dostupno pojedincima koji ga mogu primijeniti kako bi ostvarili organizacijske ciljeve.<sup>8</sup> Upravljanje znanjem (engl. *Knowledge Management, KM*) je sve više predmet pozornosti, kako stručnoj tako i u široj javnosti, jer se smatra temeljem stvaranja nove vrijednosti.<sup>9</sup>

Alfirević i Šiber Makar (2005) ističu kako je upravljanje znanjem efikasno povezivanje djelatnika koji posjeduju znanje s onim djelatnicima kojima je isto znanje potrebno, ali i prikupljanje tako naučenih lekcija, kako bi se olakšalo buduće učenje u poduzeću. Ako ljudi ne raspolažu s dobrim podacima to znači da neće imati ni dobre informacije što će rezultirati znanjem koje će biti opasno, varljivo, ali i zbunjujuće. Možemo zaključiti da je samim time upravljanje podacima temeljni problem, a iz njega proizlazi problem vezan za upravljanje znanjem. Može se reći kako uspjeh poduzeća ovisi o njezinoj sposobnosti da pretvori osobno znanje svojih zaposlenika, a isto tako i znanje koje se nalazi u priručnicima i drugim dokumentima u šire dostupno organizacijsko znanje.

---

<sup>8</sup> Mishra, J. K. (2009): "Knowledge Management: Complexity, Learning & Sustainable Innovation", New Delhi: Global India Publications I

<sup>9</sup> Panian, Ž. (2003): „Odnosi s klijentima u e-poslovanju“, Zagreb: Sinergija

Prema Skyrme (1997), upravljanje znanjem je eksplicitno i sustavno upravljanje vitalnim i pridruženim procesima stvaranja, prikupljanja, organiziranja, raspodjele, korištenja i eksploatacije. To znači da ono zahtijeva pretvaranje osobnog znanja u institucijski, odnosno organizacijsko znanje koje se tada može zajedno koristiti i primjereno iskoristiti u cijelom poduzeću.

Uz pomoć globalne informacijske infrastrukture, sustava za elektronsko upravljanje dokumentima, te nadogradnje u obliku sustava za praćenje promjena i uočavanje trendova prema nekim zadanim parametrima moguće je govoriti o sustavima za upravljanje znanjem. Pri tome se smatra da je znanje odlika korisnika, a ne sustava.<sup>10</sup> Za upravljanje znanjem možemo reći da je uspješno onda kad se tehnologija primjenjuje kako bi djelatnici imali pristup informacijama koje su im potrebne, kada ih oni zatrebaju tada ih koriste kako bi riješili određeni problem i vidjeli mogućnost umjesto da se moraju usredotočiti na pojedinačne procese i procedure.

Upravljanje znanjem može se promatrati s različitih motrišta, a četiri najvažnija motrišta upravljanja znanjem su sljedeća:

1. upravljanje znanjem kao tehnologija,
2. upravljanje znanjem kao disciplina,
3. upravljanje znanjem kao filozofija,
4. upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret.

Prvo motrište je upravljanje znanjem kao tehnologija zato što korisnici često upravljanje znanjem smatraju tehnologijom. Prema tome, upravljanje znanjem sastoji se od velikog broja metoda, usavršavanja, sustava i pristupa za upravljanje procesima unutar poduzeća, koji se odnose na znanje, a također uključuje i ponudu dobro definiranih pristupa temeljenih na informacijskoj tehnologiji.<sup>11</sup> To motrište se koncentrira na primjenu koncepta znanja kako nešto učiniti za razne poslovne i operacijske namjene.

Upravljanje znanjem kao poslovna/znanstvena disciplina je drugo spomenuto motrište. Ona omogućuje osnove za izvođenje istraživanja, pruža edukaciju i trening

---

<sup>10</sup> Tuđman, M. (2003): „Modeli znanja i obrada prirodnog jezika“, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Zagreb: Filozofski fakultet

<sup>11</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

ili razvija nove efektne metodologije i pristupe kojih je sve više.<sup>12</sup> Upravljanje znanjem kao disciplina bavi se zapravo fenomenima, mehanizmima i procesima koji utječu na upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem kao filozofija treće je spomenuto motrište, a ono se odnosi na menadžere koji se koriste upravljanjem znanjem prilikom uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja rezultata poduzeća.<sup>13</sup> Vodstvo poduzeća formira perspektive, planove i korake koji se temelje na njegovim uvjerenjima i razumijevanju zašto i kako će ih upravljanje znanjem voditi prema ciljevima koje ono želi ostvariti. Za ovo motrište se može reći kako se ono koncentrira na poslovno opažanje, odnosno, kako iskoristiti i primijeniti upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pothvat je četvrto motrište upravljanja znanjem i ono se odnosi na to da globalizacija čini upravljanje znanjem neophodnom aktivnošću bitnom za održavanja ili poboljšanje položaja. To je prouzročilo društveni i poduzetnički pokret čije mišljenje je da globalizacija 21. stoljeća vodi ka eri znanja.<sup>14</sup> Može se zaključiti kako bi ovdje temeljni natjecateljski faktor bio intelektualni kapital, ali naravno ako se on pravilno koristi. Ovo motrište se koncentrira na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnog intelektualnog kapitala.<sup>15</sup>

## **2.2. Konverzija znanja**

Vrlo je bitno da poduzeća provedu konverziju implicitnog znanja u eksplicitno znanje čime se povećava organizacijsko znanje. Naime, ako djelatnici to znanje ne formaliziraju, oni će ga ponijeti sa sobom ako odluče promijeniti posao i prijeđu u neko drugo poduzeće ili pak ako odu u mirovinu. Znanje koje je radom stvoreno u nekom poduzeću, vlasništvo je tog poduzeća te ga je iz tog razloga potrebno dokumentirati, kako bi poduzeće nakon odlaska djelatnika to znanje mogla i dalje

---

<sup>12</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

<sup>13</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

<sup>14</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

<sup>15</sup> Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

koristiti. Isto tako, podrazumijeva se i konverzija znanja u obrnutom smislu, odnosno pretvaranje eksplicitnog znanja u implicitno znanje.

Spominju se četiri modela konverzije znanja u kojima su implicitno i eksplicitno znanje u međusobnoj interakciji, a to su sljedeći modeli:<sup>16</sup>

- ❖ socijalizacija,
- ❖ eksternalizacija,
- ❖ kombinacija,
- ❖ internalizacija.

Prvi model je socijalizacija koja označava proces konverzije znanja od implicitnog znanja prema implicitnom znanju. Kod ove konverzije znanja pojedinac preuzima implicitno znanje drugog ili drugih pojedinaca. Dakle, spirala stvaranja znanja u nekom poduzeću kreće od razgovora među djelatnicima gdje oni razmjenjuju znanja o nekom problemu. To znanje također nastaje i prilikom promatranja i imitiranja određenih postupaka radnog procesa. Znanje stečeno na prethodni način ostaje u poduzeću toliko dugo koliko i zaposlenik koji ga je stekao. Iz tog razloga u svakom poduzeću potreban je i sljedeći stupanj stvaranja znanja.

Sljedeći model je eksternalizacija koja podrazumijeva proces konverzije znanja od implicitnog znanja prema eksplicitnom i to je ubiti proces u kojemu implicitno znanje, odnosno znanje pojedinca, postaje eksplicitno, odnosno znanje poduzeća. Stančić (2001) spominje da se implicitno znanje pretvara u eksplicitno formaliziranjem, odnosno ekspliciranjem i njegovim bilježenjem na medij koji je nezavisan od djelatnika koji posjeduje implicitno znanje te samim time taj medij postaje vlasništvo poduzeća i tada je dostupan svima koji imaju pravo na pristupanje.

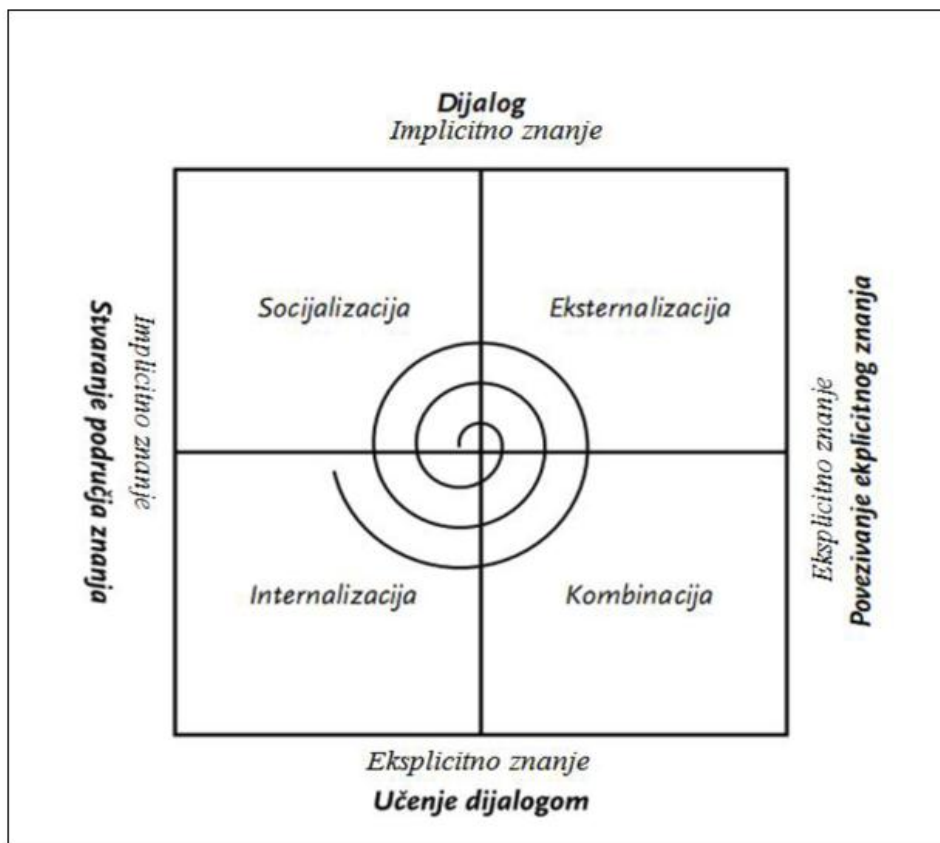
Treći model je kombinacija i predstavlja proces konverzije znanja od eksplicitnog prema eksplicitnom znanju. Što znači da se ovdje kombiniraju dijelovi eksplicitnog znanja putem različitih medija. Kad je eksplicitno znanje formalizirano i zapisano na medij, ono se može koristiti i tako dolazi do stvaranja novog znanja, koje je također eksplicitno.

Posljednji, četvrti model je internalizacija koja podrazumijeva proces konverzije znanja od eksplicitnog znanja prema implicitnom znanju. Naime, to znači

---

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): „Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga d.d.

da se eksplicitno znanje internalizira u implicitno znanje pojedinca i time pojedinac povećava svoje znanje. Drugim riječima, radi se o usvajanju eksplicitnog znanja. Stančić (2001) spominje da se ovdje stvara novo implicitno znanje, jer je kontekst djelatnika koje je formalizirao svoje implicitno znanje bio drugačiji od onog koji to znanje usvaja.



Slika 2. Spirala znanja

Izvor: [http://i152.photobucket.com/albums/s196/syncmaster765mb/spirala\\_znanja.png](http://i152.photobucket.com/albums/s196/syncmaster765mb/spirala_znanja.png)

Kada se individualno znanje na razini pojedinca socijalizira s drugim članovima poduzeća, počinje nova spirala kreiranja znanja. Kroz proces konverzije znanja stvara se novo znanje koje koristi prethodno stvoreno znanje. Dakle, to je znanje rezultat interakcije implicitnog i eksplicitnog znanja. U spirali znanja interakcija implicitnog i eksplicitnog znanja uvelike jača polazeći od pojedinaca, preko grupe do poduzeća.

### **2.3. Sustav za upravljanje znanjem**

Prema Firestone (1998) proces upravljanja znanjem može se definirati kao stalno i postojano međudjelovanje između djelatnika koji za cilj imaju integraciju raznih drugih djelatnika, komponenti i aktivnosti sustava za upravljanje znanjem u planirani i vođeni proces koji rezultira stvaranjem, održavanjem i poboljšanjem baze znanja samog sustava za upravljanje znanjem. Prema tome, zaključujemo kako sustav za upravljanje znanjem, kao osnovni element, pretpostavlja postojanje baze znanja. Firestone (1998) bazu znanja definira kao skup zabilježenih podataka, istinitih tvrdnji i modela neistinitih tvrdnji i modela, metamodela i softvera za njihovo upravljanje.

Kao što je već spomenuto, početak rada sustava za upravljanje znanjem pretpostavlja postojanje osnovne baze znanja. Taj sustav se korištenjem razvija jer zasigurno postoje neke istinite i neistinite tvrdnje i modeli te takav sustav ubiti sam sebe ispravlja na temelju stečenog iskustva. Naravno, sustav ne zna sam da li je neka izjava točna ili netočna, već on to zaključuje na temelju toga da se neka izjava može logički izvesti na temelju drugih izjava koje su do tog trenutka kao „preživjele“. Također, važno je naglasiti kako se sustavi za upravljanje znanjem oslanjaju na sustave za elektronsko upravljanje dokumentima, upravo zbog izrade baze znanja.

Kako raste količina informacija dolazi do javljanja problema vezanih uz razlikovanje potrebnog sadržaja, odnosno razlikovanja vjerodostojnih i relevantnih informacija od onih koje nisu. Ako se prikupljeni podaci u poduzeću adekvatno ne sakupe, obrade, zaštite i ne iskoriste, oni gube na vrijednosti. Praničević (2014) tako smatra da je za poduzeće važno što ranije prepoznati potrebu za izgradnjom znanja kroz kontrolirani i upravljani proces, jer će tako poduzeće prije profunkcionirati kao sredina s uspostavljenim tijekom informacija i znanja.

Ako želimo da se proces upravljanja znanjem što efikasnije izvodi i nadgleda, potrebno je upravljanje znanjem pratiti kroz cikluse upravljanja znanjem. Praničević (2014) ciklus znanja tumači kao kružni proces u okviru kojega se podaci pretvaraju u informacije i znanje. Ciklus upravljanja znanjem prikazan je na slici 3., a prema Bhattu (2001) ciklus upravljanja znanjem realizira se kroz nekoliko faza: kreiranje, validaciju, oblikovanje, distribuciju i primjenu.



Slika 3. Ciklus upravljanja znanjem

Izvor: izrada autora prema Bhatt (2001), str. 26

Tijek znanja započinje kreiranjem, odnosno stvaranjem znanja u okviru spirale znanja. Kako bi znanje koje je pohranjeno na nekom od nositelja informacija bilo relevantno za daljnje korištenje, prije njegovog arhiviranja potrebno ga je revidirati. To znači da se pohranjuju samo kvalitetne, odnosno istinite i vjerodostojne informacije. Naime, informacija koju karakterizira nizak stupanj kvalitete, za rezultat će dati i takvo znanje, dok će primjena takvog znanja odmah u početku gubiti na relevantnosti. U takvom slučaju, niti kvaliteta strukture pohranjenih podataka, a također ni kvaliteta, kanala distribucije znanja ne može promijeniti takav ishod ciklusa. To znači da, kako bi se znanju u okviru ciklusa upravljanjem znanjem osigurao neometan lijek, svaki dio procesa, odnosno ciklusa upravljanja znanjem treba biti kvalitetno proveden.

Pristup upravljanju znanjem, promatran kroz cikluse, razlikuje se od autora do autora. Tako Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) tumače da proces upravljanja znanjem uključuje: izgrađivanje znanja, ostvarivanje znanja, distribuciju ili širenje znanja, upotrebu znanja i menadžment znanja. Izgrađivanje znanja autori tumače kao proces stvaranja, krađe i prevođenja i reinterpretacije znanja. Ostvarivanje znanja

predstavlja transformaciju implicitnog znanja u eksplicitno znanje. Distribucija ili širenje znanja označava širenje znanja kroz cijelo poduzeće i to znanje dostupno je svima u poduzeću.

Sustavi za upravljanje znanjem temelje se dakle na formaliziranom i zapisanom implicitnom znanju i logičkim poveznicama. Osnova uspješnog sustava za upravljanje znanjem je zapisivanje znanja u digitalnom obliku i korištenje informacijske tehnologije za njegovo upravljanje. Već je prije spomenuto da se sustavi za upravljanje znanjem oslanjaju na sustave za elektronsko upravljanje dokumentima zbog izrade baze znanja.

Budući da organizacijsko znanje čini implicitno i eksplicitno znanje, sustav upravljanja znanjem mora biti oblikovan tako da podržava cijeli ciklus spirale znanja, znači od stvaranja, formaliziranja, prijenosa i kombiniranja, pa do usvajanja znanja. Isto tako, sustav upravljanja znanjem koji je zasnovan na sustavu za elektronsko upravljanje dokumentima mora pratiti internu organizaciju nekog poduzeća. Stančić (2001) spominje da to znači da se interesnim zajednicama, primjerice odjelima, oblikuje programsko rješenje koje po svojim mogućnostima zadovoljava tu specifičnu zajednicu i pritom je integrira u jedinstvenu cjelinu čime se omogućuje prijenos znanja na razini institucije.

Christensen (2000) navodi da svaki sustav upravljanja znanjem mora omogućiti sljedeće: stvaranje, bilježenje, prenošenje i distribuciju organizacijskog znanja i informacija na ujednačen i predvidiv način, pristup zabilježenom znanju i informacijama na više različitih načina, to jest, sagledavanje istog znanja i informacija s različitih aspekata, poticanje grupnog rada kroz poboljšani sustav tijekom informacija, praćenje i bilježenje dosadašnjeg rada kao temelj za buduće odluke, stvaranje arhive radnih dokumenata s vezama na korištene, već postojeće dokumente, povezivanje srodnih informacija na ujednačen predvidiv način te automatiziranje rutinskih zadataka tako da djelatnicima ostaje više vremena za kreativno djelovanje.

Stvarna vrijednost sustava za upravljanje znanjem dolazi posebno do izražaja u današnje vrijeme kada je radna okolina takva da su odjeli i podružnice dislocirani od središnjeg djela poduzeća. Naravno, takav sustav onda omogućuje brzu izmjenu ciklusa spirale stvaranja znanja i tako se omogućava uspješno poslovanje poduzeća u vremenu brzih promjena.



## 2.4. Upravljanje znanjem i strategija

Strategija ima važnu ulogu što se tiče upravljanja znanjem. U nastavku će biti rečeno kako su strategija i znanje povezani, a također će biti objašnjen i sam koncept strategije znanja.

### 2.4.1. Znanje kao ključni resurs

U mnogim poduzećima se znanje u sve većoj mjeri smatra vrlo važnim resursom. Bolje korištenje znanja od postojećeg na mnogim mjestima u poduzeću može dovesti do značajnijih promjena, odnosno do značajnog porasta produktivnosti, a zatim i kvalitete. Kada bi rukovoditelji nekog poduzeća znali što njihovo poduzeće zna, oni bi u većoj mjeri mogli ispuniti želje svojih klijenata, prije bi mogli ponuditi neke inovativne proizvode, brže bi mogli reagirati na promjene na tržištu s kojima se susreću svakodnevno, a isto tako i povećati produktivnost samog poduzeća. Sa željom da se brzo postane boljim, poduzeća se usmjeravaju na povećanje učinkovitosti dok se temeljni parametri konkurentnosti malo ili uopće ne mijenjaju. Prema tome, vođenje poduzeća usmjereno prema znanju ne znači samo brže postati boljim nego i polako postati drugačijim, a polako zato što to ponekad znači, primjerice, preobrazbu prema novoj inovacijskoj kulturi poduzeća koja je pak rezultat složenog procesa koji se mora inicirati, oblikovati i odvijati kroz dulji period, dok drugačije zbog toga što se kao rezultat promjene kulture poduzeće zbog nove konfiguracije svojih resursa ili uopće ne može imitirati.<sup>17</sup>

Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju znači primjenjivati resurse znanja kako bi se s jedne strane povećala učinkovitost, a s druge kvaliteta natjecanja odnosno konkurentnosti.<sup>18</sup> Cilj takvog poduzeća koje je usmjereno prema znanju jest stvaranje znanja iz informacija i pretvaranje istog u trajne konkurentske prednosti koje se zatim ogledaju kroz poslovne uspjehe. Rastući značaj znanja kao resursa može se svesti na tri pokretačke sile koje su međusobno uvjetovane, a prema Picot (1996) to su: strukturna preobrazba u informacijsko društvo i društvo znanja, globalizacija i informacijska i komunikacijska tehnologija/raste značenje.

---

<sup>17</sup> Volkman, H. C. (1995): "Die grenzenlos Unternehmung", Gablers Magazin 3.

<sup>18</sup> North, K. (2008): „Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju”, Jastrebarsko: Naklada Slap

Prva spomenuta pokretačka sila jest strukturna preobrazba. Pod strukturnom preobrazbom misli se na preobrazbu s radno i kapitalno intenzivnih aktivnosti na aktivnosti koje se temelje na informacijama i znanju. To bi značilo da poduzeća u sve većoj mjeri prodaju informacije, znanje ili inteligentne proizvode i usluge. Ovdje je jasno da rad i kapital smjenjuju znanje kao oskudan resurs i ta strukturna preobrazba dovodi do izmjena oblika poduzeća kao i transformacije unutar i između poduzeća te do novog razumijevanja uloge rukovoditelja i suradnika.<sup>19</sup>

Druga pokretačka sila je globalizacija gospodarstva koja mijenja internacionalnu podjelu rada. Dakle, zemlje koje se danas nazivaju industrijskim nacijama postaju nacijama znanja. Fizička proizvodnja u sve većoj mjeri odvija se u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju, a internacionalni procesi učenja se ubrzavaju tako da novi natjecatelji u vrlo kratkim razmacima mogu prodrijeti na svjetsko tržište.

Kao treća pokretačka sila spominju se informacijske i komunikacijske tehnologije koje omogućuju, a isto tako i ubrzavaju, jeftine transakcije i stvaraju svjetsku transparentnost informacija. Jasno je da iz toga proizlaze brojne promjene na tržištu te brže inovacije koje se očituju nižim cijenama, kraćim životnim ciklusom proizvoda, prisutna je individualizacija potreba klijenata kao nastanak novih poslovnih polja.

#### **2.4.2. Povezanost znanja i strategije**

Utjecaj strategije se u upravljanju znanjem reflektira kroz definiranje strateškog znanja, koordiniranje transfera znanja i korištenje ključnog znanja s ciljem povećanja efektivnosti.<sup>20</sup> Naime, strategija poduzeća djeluje direktno na efektivnost poduzeća, ali i indirektno i to preko utjecaja na efektivnost upravljanja znanjem. Znanje kao resurs je rezultat strategije poduzeća jer se znanje koje kreira i koristi reflektira u strateškim prioritetima poduzeća.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> North, K. (2008): "Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju", Jastrebarsko: Naklada Slap

<sup>20</sup> Zheng, W., Yang, B., McLean, G. H. (2010): "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", Journal of Business Research, Vol. 63.

<sup>21</sup> Zheng, W., Yang, B., McLean, G. H. (2010): "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", Journal of Business Research, Vol. 63.

Drew (1999) je istraživao načine na koje menadžeri mogu ugraditi upravljanje znanjem u strategiju poduzeća, a posebno se želio osvrnuti na mogućnosti kombiniranja koncepata upravljanja znanjem s alatima strategije kao i načina razvijanja jedinstvenih resursa temeljenih na znanju koji mogu uvelike doprinijeti postizanju konkurentne prednosti. Također, želio je istaknuti da su strategija, kultura, tehnologija, poduzeće i ljudi ključne komponente koje doprinose uspješnom upravljanju znanjem.

Teece (2000) smatra da je upravljanje znanjem nužan razvoj dinamičkih sposobnosti, odnosno sposobnosti brzog i vještog uočavanja i iskorištavanja prilika. Time se želi istaknuti povezanost strateškog menadžmenta i upravljanje znanjem, budući da su dinamičke sposobnosti jedan od utjecajnijih koncepata strateškog menadžmenta.

### **2.4.3. Koncept strategije znanja**

Mnogi menadžeri pokušavaju oblikovati vezu između konkurentne strategije svog poduzeća i intelektualnih resursa i sposobnosti poduzeća. Oni nemaju dovoljno razvijene strateške modele koji bi im pomogli povezati znanju orijentirane procese, tehnologije i organizacijske oblike s poslovnom strategijom, a također nisu ni sigurni u to kako želju za oblikovanjem inteligentnog poduzeća pretočiti u strateški cilj. Zack (1999) prema tome smatra da je njima potrebna strategija znanja.

Temelj za izgradnju strategije znanja je identificiranje vrijednih, jedinstvenih i neimitabilnih resursa temeljenih na znanju, a isto tako i onih resursa i sposobnosti koji podupiru tržišni položaj nekog poduzeća.<sup>22</sup> Vrlo je važno da poduzeće oblikuje svoju stratešku namjeru, identificira znanje koje je potrebno za provedbu strategije i usporedi ga s postojećim znanjem te tako uoči jaz između znanja koje posjeduje i onoga koje mu je potrebno, a sve to u svrhu razjašnjavanja povezanosti strategije i znanja.

Zack (1999) klasificira znanje s obzirom na njegovu sposobnost podupiranja konkurentne pozicije poduzeća na ključno, napredno i inovativno, te smatra da konkurentni položaj poduzeća oblikuje potrebu za znanjem dok s druge strane

---

<sup>22</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

postojeće znanje određuje prilike i ograničenja pri odabiru dostupnih konkurentskih pozicija.

Ključnim znanjem smatra se minimalni obuhvat i razina znanja koja je potrebna za opstanak u industriji.<sup>23</sup> Ako poduzeće posjeduje tu razinu znanja i sposobnosti to mu neće omogućiti dugoročnu konkurentnost, no predstavlja prepreku za ulazak novih poduzeća u industriju. Dakle, ključno znanje posjeduju sva poduzeća u određenoj industriji pa prema tome ono ne može biti temelj za postizanje konkurentne prednosti.

Napredno znanje je znanje koje poduzeću omogućava da bude konkurentno. Naime, poduzeće može imati sličnu razinu, obuhvat i kvalitetu znanja kao i konkurenti, no sadržaj znanja najčešće varira i samim time dovodi do diferencijacije znanja.<sup>24</sup>

Inovativno znanje je znanje koje poduzeću omogućuje predvoditi industriju i konkurente te se značajno diferencirati od svojih konkurenata te ono omogućava poduzeću da mijenja pravila igre u industriji.<sup>25</sup> Budući da znanje nije statično, znanje koje je danas inovativno u budućnosti će vrlo vjerojatno postati ključno znanje, pa iz tog razloga obrana konkurentne pozicije zahtijeva kontinuirano učenje. Bierly i Daly (2002) predlažu tipologiju strategija znanja koja se temelji na dvije dimenzije, a iste su prikazane u nastavku (slika 4.).

---

<sup>23</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>24</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>25</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split



Slika 4. Koncept strateškog znanja

Izvor: vlastita izrada autora prema Bierly i Daly (2002), str. 278.

Dakle, strategija znanja može se promatrati kao skup strateških izbora povezanih sa stvaranjem ili prisvajanjem novog znanja i sposobnosti upravljanja postojećim znanjem s ciljem stvaranja novih proizvoda i procesa. Prema tome, strategija znanja poduzeća ovisi o tome da li poduzeće angažira više resursa u prikupljanje novog, radikalnog znanja ili na inkrementalno, postepeno povećanje postojeće baze znanja.<sup>26</sup>

Istraživačima se smatraju poduzeća koja su uspješna u razvijanju novog, radikalnog znanja, ali nisu jaka što se tiče korištenja postojećeg znanja.<sup>27</sup> Takva poduzeća će biti uspješna ako mogu spriječiti konkurente da ih imitiraju te tako zadrže početnu prednost.

Eksploatori su poduzeća koja su uspješna u iskorištavanju postojećeg znanja, ali su neuspješna u prikupljanju novog znanja.<sup>28</sup> Ovakva poduzeća se fokusiraju na efikasnost u postojećim praksama i naglašavaju fleksibilnost organizacijske strukture, sustava i upravljanja ljudskim resursima s ciljem povećanja prilagodljivosti. Takva strategija uspješna je u relativno zrelih industrijama u kojima su ključni efikasnost i

<sup>26</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>27</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>28</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

snižavanje troškova, a s druge strane, ona primjerice ne bi bila prikladna za industrije koje su izrazito dinamične i gdje konkurenti često uvode neke radikalne inovacije.

Bimodalni učenici su poduzeća koja karakterizira sposobnost razvoja novog radikalnog znanja, a također su uspješna u iskorištavanju postojećeg znanja.<sup>29</sup> Ovakva poduzeća su rijetka i u teoriji se nazivaju ili ambidekstrijskim poduzećima, koje paralelno mogu zadržati obje orijentacije ili kameleonskim poduzećima koje po potrebi prebacuju fokus s istraživanja na iskorištavanje i obrnuto.<sup>30</sup>

Održavatelji su poduzeća koja nisu jaka ni u razvijanju novog, ni u iskorištavanju postojećeg znanja. Takva poduzeća vrlo često imaju jaku povijest i naglašavaju svoju tradiciju i stabilnost, trebaju biti fokusirana na obranu postojećeg položaja.<sup>31</sup> Ovakva strategija se može održati na dulje vrijeme jedino ako poduzeće posluje u vrlo stabilnoj industriji u kojoj ono već ima uspostavljenu konkurentsku prednost.<sup>32</sup>

## **2.5. Životni ciklus upravljanja znanjem**

Proces upravljanja znanjem, odnosno životni ciklus znanja, obično se dijeli na podprocese, koji su međusobno povezani. Ovisno o autorima, postoji više podjela koje se sastoje od različitog broja podprocesa. Prema tome mogu se razlikovati pristupi s tri do osam različitih podprocesa. Uglavnom se radi o istim podprocesima, samo što u nekim pristupima pojedine aktivnosti stoje samostalno dok su u drugima objedinjene u nekom drugom. U ovom radu zastupat će se ciklus s četiri podprocesa:

1. stjecanje i kreiranje znanja,
2. pohranjivanje i čuvanje znanja,
3. prenošenje i dijeljenje znanja,
4. uporaba i primjena znanja.

---

<sup>29</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>30</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>31</sup> Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split

<sup>32</sup> Bierly, P., Daly, P. (2002): „Aligning human resource management practices and knowledge strategies: a theoretical framework“, u „The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge“ (eds. Choo CW, Bontis N), New York: Oxford University Press, str. 277.

Stjecanje i kreiranje znanja proces je kojim poduzeće stvara, sistematizira, organizira i povećava svoje znanje, pohranjuje ga, kombinira i koristi za stalno kreiranje i primjenu novog znanja djelotvorno se služeći individualnim znanjima svojih zaposlenika i svim drugim unutarnjim i vanjskim izvorima koji su joj na raspolaganju.<sup>33</sup> Jednostavnije rečeno, to je proces kojim poduzeće kreira novo znanje, širi ga i ugrađuje u proizvode i usluge. Ovim procesom poduzeće zapravo stvara svoju mrežu, odnosno bazu znanja i pretvara znanje u organizacijski kapital.

Temelj ovog procesa je pretvaranje tacitnog znanja u eksplicitno, odnosno kreiranje novog znanja iz postojećeg. Postojeće znanje nalazi se u glavama pojedinaca pa se može reći da kreiranje znanja uvijek počinje od čovjeka. Pretvaranje osobnog znanja u organizacijsko čini bit upravljanja znanjem. Pri tome je važno obratiti pažnju kako se poduzeće ne bi „predoziralo informacijama“ pa centralnu bazu podataka treba pažljivo organizirati, održavati i ažurirati.<sup>34</sup>

Prilikom kreiranja baze znanja poduzeća se osim internim znanjem mogu koristiti i eksternim znanjem. To je znanje koje ne postoji unutar poduzeća, ali mu je dostupno iz njegove okoline od kupaca, dobavljača, konkurenata (benchmarking), konzultanata, obrazovnih i državnih institucija. Poduzeće bi zapravo trebalo koristiti sve znanje koje mu je dostupno, neovisno o tome koje mu je porijeklo. Tako se najbolje mogu iskoristiti svi potencijali u komercijalne svrhe.

Pohranjivanje i čuvanje znanja podrazumijeva proces u kojem se znanje u nekom obliku i na nekom mediju pohranjuju u poduzeću. Tako se znanje može prenositi unutar poduzeća, višestruko upotrebljavati, kombinirati ili služiti njime za kreiranje novog znanja. Da bi se znanje moglo pohraniti i čuvati prvo ga je potrebno kodificirati i to je proces koji je važno napraviti u što ranijoj fazi. Kodiranje znanja je proces pretvaranja znanja u poruke, koje se mogu obrađivati kao da su informacije.<sup>35</sup> Problem se javlja prilikom kodificiranja tacitnog znanja. Da bi se ono moglo kodificirati potrebno ga je pretvoriti u eksplicitno što je zahtjevan proces, a vrlo često

---

<sup>33</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): „Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga, str. 238.

<sup>34</sup> Đula, L. (2010): „Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi“. *Ekonomski vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol. 23., No. 1., str. 232.

<sup>35</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): „Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga, str. 250.

i nemoguć. Stoga neki autori navode da se kodifikacija tacitnog znanja zapravo svodi na pronalaženje osobe koja to znanje ima i upućivanje osobe, kojoj je to znanje potrebno za nju.<sup>36</sup> Eksplicitno znanje se jednostavno kodira i stvaranjem priručnika, interneta, dokumenata, procedura i sličnog. Kodifikacija se može provoditi korištenjem različitih tehnika poput kognitivnih mapa, stabla odlučivanja, analiza zadataka i drugih.<sup>37</sup> Kodificiranju je potrebno pristupiti pažljivo kako bi pristup znanju bio jednostavan i efikasan i kako bi se moglo generirati novo znanje.

Proces kodifikacije rezultira i time da se dio znanja gubi, ali je ipak neizostavan proces bez kojeg nije moguće čuvati i dijeliti znanje. Rezultat pohranjivanja i čuvanja znanja su baze organizacijskog znanja. Njime treba dobro upravljati i redovno ih ažurirati kako bi bile adekvatne za korištenje.

Prenošenje i dijeljenje znanja najvažniji je dio procesa upravljanja znanjem. To je ujedno i konsenzualni proces jer zahtijeva dobrovoljnu spremnost i suradnju više osoba. Transferom znanja kroz poduzeće svi zaposleni mogu pristupiti i koristiti se prethodno kodificiranim i pohranjenim znanjem. Postoje dva načina prenošenja znanja – pretraživanje znanja, literature ili interneta, te kontaktiranje s osobom koja zna.<sup>38</sup> Kontakti s osobom koja zna mogu biti ili osobnom konverzacijom ili kolektivnom interakcijom, kroz projektne timove ili grupna učenja. Neka poduzeća zaposlenike obvezuju da prenose znanje, uključujući mentoriranje i podučavanje. U tu svrhu potrebno je i osigurati sustave koji će omogućavati jednostavno komuniciranje, a time i dijeljenje znanja. Kombinacija takvih inicijativa i organizacijske kulture koja potiče dijeljenje glavni su čimbenici koji podržavaju distribuciju znanja.<sup>39</sup>

Uporaba i primjena znanja zadnja su faza i cilj upravljanja znanjem. Ukupnost prikupljenog, pohranjenog i distribuiranog znanja koristi se u poduzeću i na taj se način povećava njegova efikasnost i konkurentska prednost. Sposobnost korištenja znanja zapravo je najvažnija sposobnost suvremenih poduzeća. Primjena znanja treba se sustavno poticati i organizirati te osiguravati uvjete za kontinuirano odvijanje. Razvoj

---

<sup>36</sup> Hajdić, M. (2014): „Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performance tijekom životnog ciklusa poduzeća”, Doktorski rad, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 21.

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): „Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga, str. 250.

<sup>38</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): „Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga, str. 254.

<sup>39</sup> Hajdić, M. (2014): „Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performance tijekom životnog ciklusa poduzeća”, Doktorski rad, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 21.



sustava za upravljanje znanjem zahtijeva velika financijska sredstva te se zbog toga znanjem treba intenzivno koristiti, kako bi ulaganje bilo isplativo. Ako se znanje ne koristi ono je besmisleno i ne stvara vrijednost.<sup>40</sup>

## 2.6. Stanje u Republici Hrvatskoj

Upravljanje znanjem, nažalost, u Republici Hrvatskoj još uvijek je većim dijelom nepoznat pojam. Istraživanja na tu temu nema mnogo, a ona provedena ukazuju na to da je praksa upravljanja znanjem slabo razvijena.

Najveće empirijsko istraživanje provela je 2007. godine Vidović Maja, viša asistentica na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Kroz istraživanje indikatori upravljanja znanjem su grupirani u pet kategorija, koje se odnose na infrastrukturu, nositelje, organizacijsku kulturu, informacijsku tehnologiju i mjerenje korisnosti upravljanja znanjem. Utvrđeno je da su pokazatelji najbolji u skupini informacijske tehnologije, a najgori u skupini mjerenja korisnosti. Između se, redom od boljeg prema lošijem, nalaze nositelji, infrastruktura i organizacijska kultura. Važno je naglasiti da je u istraživanju koncipiran ukupno 41 indikator od kojih je samo njih osam ocijenjeno pozitivno. Rezultati po skupinama prikazani su u tablici 2.<sup>41</sup>

Tablica 2. Postotak povoljnih pokazatelja prakse upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima prema skupinama pokazatelja

Čimbenik na koji se odnosi skupina pokazatelja	Broj pokazatelja	Postotak pokazatelja povoljnih za praksu upravljanja znanjem	Rang
Infrastruktura	11	18,2% (2/11)	3.
Nositelji	10	25,0% (2/8)	3.
Organizacijska kultura	9	11,1% (1/9)	4.
Informacijska tehnologija	9	33,3% (3/9)	1.
Mjerenje korisnosti	2	0,0% (0/2)	5.
<b>UKUPNO:</b>	41	19,5% (8/41)	-

Izvor: izrada autora prema Vidović (2008), str. 285

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): „Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi”, Zagreb: Školska knjiga, str. 267.

<sup>41</sup> Vidović, M. (2008): „Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 6., No. 1., str. 285.

Rezultati ukazuju na vrlo loše stanje prakse upravljanja znanjem u državi. Činjenica koja dodatno zabrinjava je da su u istraživanju sudjelovala poduzeća za koja se pretpostavljalo da su naprednija u tom segmentu. Dakako, postoji određen broj iznimaka koje ulažu napore u tom smjeru, ali to se većim dijelom odnosi na ulaganja u informacijsku infrastrukturu, koja je zapravo tek početak upravljanja znanjem.

Drugo značajno istraživanje provedeno je 2008. godine također na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, ali i u suradnji s Ekonomskim fakultetom u Ljubljani. Ispitivalo se stanje razvoja upravljanja znanjem u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji. Istraživanje je ispitalo tri dimenzije upravljanja znanjem: organizacijsku kulturu, ljudsku dimenziju i informacijsku tehnologiju. Konačni rezultati istraživanja prikazani su u tablica 3.

Tabela 3. Prosječne ocjene dimenzija upravljanja znanjem u poduzeću

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Organizacijska kultura</b>	194	1,67	7,00	5,1220	1,2590
<b>Informacijska tehnologija</b>	185	1,00	7,00	4,7243	1,3499
<b>Ljudska dimenzija</b>	178	1,88	7,00	4,9628	1,1743

Izvor: izrada autora prema Milanović (2010), str. 207.

Najlošijom dimenzijom pokazala se informacijska tehnologija, što je oprečno istraživanju koje je provela Maja Vidović jer se prema njemu informacijska tehnologija pokazala najnaprednijom. Generalni zaključak ovog istraživanja je da se Hrvatska po pitanju upravljanja znanjem nalazi u drugoj fazi razvoja, tj. usredotočena je na ljude i organizacijsku kulturu.

Na temelju ova dva istraživanja može se zaključiti da poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju još poprilično prostora za napredak. U odnosu na razvijene zemlje Hrvatska je u velikom zaostatku. Određeni se pomaci događaju, ali još uvijek nedostaje mnogo inicijative na ovom području.

### **3. Metode uspješnog upravljanja znanjem u suvremenim hrvatskim poduzećima**

Izdvojit ćemo još jednu definiciju znanja jer je vrlo opširna i govori o tome što se upravljanjem znanja zapravo na kraju postiže. Vezano je za metode, jer se upravo ovim metodama dolazi do toga. „*Upravljanje znanjem (engl. knowledge management, njem. Wissensmanagement) ili menadžment znanja, niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalno iskustva i slično. Kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti.*“<sup>42</sup> Upravo kroz sljedeće metode opširno ćemo prikazati svaku te uvidjeti visoku povezanost citata i metoda.

Postoje brojne metode uspješnog upravljanja znanjem u suvremenim poduzećima, a najbitnije su:

- ❖ prikupljanje znanja,
- ❖ upravljanje ljudskim potencijalom,
- ❖ motivacija i poticanje ljudskog potencijala,
- ❖ prepoznavanje ljudskog potencijala,
- ❖ profesionalni razvoj zaposlenika,
- ❖ oblikovanje znanja,
- ❖ informacijska tehnologija.

#### **3.1. Prikupljanje znanja**

Prikupljanje znanja nije nešto novo i nepoznato nego je isto kao i prikupljanje bilo čega drugog na svijetu. Da se nešto može prikupljati potreban je izvor istoga. To je zajedničko svemu, ono što se razlikuje odnosi se na načine prikupljanja. Ako želimo prikupiti znanje, moramo ga crpiti iz različitih izvora. Što se tiče znanja, izvori nikada ne mogu presušiti. Uvijek se pojavljuje nešto novo jer netko isto znanje može različito

---

<sup>42</sup> Menadžment znanja, Preuzeto 10.10.2018. iz: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/5.-MENAD%20MENT-ZNANJA.pdf>

percipirati. Na pojedincu je da ga na svoj način iskoristi onako kako zna i kako želi. Upravo je moć oblikovanja znanja ovdje jako bitna.

Postoje unutarnji i vanjski izvori znanja. U literaturi se interni izvor smatra unutarnjim, a eksterni vanjskim izvorom znanja. Pogledajmo definicije oba izvora, „*Interni izvori – organizacijsko znanje, tacitno znanje pojedinca i znanje u tehnologiji (organizacijski sustavi za transakcijske obrade, baze podataka, skladišta podataka, sustavi za upravljanje dokumentacijom, sustavi za upravljanje sadržajem, sustavi izvješćivanja i osobni ili skupni informacijski upravljački sustavi). Eksterni izvori – znanje naših kupaca, korisnički zahtjevi, znanstveno – informacijski izvori, pretplatničke baze znanja*“.<sup>43</sup>

Isto tako znanje može biti dostupno svima, a može biti i skriveno. U unutarnje izvore znanja možemo svrstati upravo nas, odnosno pojedince. Ono što je ovdje zanimljivo odnosi se upravo na to da svaki pojedinac sam za sebe odlučuje hoće li to znanje biti dostupno svima ili će biti skriveno. Takvi pojedinci zapravo predstavljaju kombinacije, jer je njihovo znanje najčešće skriveno za zaposlenike drugih poduzeća odnosno konkurenciju, a dostupno je među njegovim kolegama i raznim stručnim timovima. Ako govorimo o vanjskim izvorima znanja tada možemo reći da ga možemo crpiti svuda oko nas, odnosno iz okoline koja nas okružuje. Moguće je da se poduzeće odluči na kupnju znanja jer postoje razni stručnjaci koji svoje znanje dodatno naplaćuju. Naravno da postoje i znanja koja su pohranjena u knjigama i slično. Problem je što su ta znanja već iskorištena i dostupna svima, pa možda čak i zastarjela.

Danas se znanje pohranjuje na osobnim računalima i drugim donekle sigurnim mjestima. Najsigurnije skladište znanja sigurno je glava zaposlenika jer oni su ti koji svojim ponašanjem jasno čuvaju to znanje. Takve se osobe najčešće intervjuira jer ih se nastoji preispitati i saznati koliko znaju i koliko su vrijedni za svoje poduzeće. Intervju također predstavlja jedan od načina prikupljanja znanja. Znanje se može prikupljati i putem interneta ili intraneta. Upravo se danas najviše to koristi jer se konstantno objavljuju nova znanja dostupna svima. Intervjuiranje, odnos sa zaposlenicima, podjela znanja između zaposlenika i slično pripadaju pod ljudske resurse koji su vrlo važni u ovom nultom koraku. Da bi se pristupilo bilo kojem izvoru znanja (osim ako je izvor sam pojedinac) nužna je informacijska infrastruktura.

---

<sup>43</sup> InfoDom (2007): „Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava“, str. 4.

Informacijska tehnologija ovdje ima veliku moć koja se ogleda u raznim alatima pomoću kojih se uspješno traže bitni podaci iz kojih proizlazi znanje. Radi se o rudarenju podataka pomoću raznih tehnika kao što su neuronske mreže, stabla odlučivanja, klasteri i slično. Zanimljiv alat koji se to postiže zove se JMP<sup>44</sup>. Podržava i brojne druge metode osim gore navedenih, a koristi se u svrhu rudarenja znanja ili bolje rečeno, prikupljanje važnih podataka u gomili podataka. Više o načinima i samom procesu u nastavku rada.

Bitno je da poduzeće surađuje sa zaposlenicima, kupcima, korisnicima i drugim poduzećima. Kupci i korisnici su jako bitni jer od njih tražimo povratnu informaciju na temelju koje dalje postupamo jer ako su povratne informacije zadovoljavajuće, poduzeće nastavlja raditi kao i do sada. Ako nisu, to je važno jer poduzeće zna da mora promijeniti nešto. Prema tome, i kupci i korisnici za poduzeće predstavljaju izvore znanja. *„Surađnja s vanjskim izvorima može biti korisna za obje organizacije. Organizacije najčešće surađuju s dobavljačima, kupcima, partnerima i konzultantima. Dobavljači također surađuju s brojnim kupcima. Oni mogu biti spremni na suradnju na području novih proizvoda i povećanja razine djelotvornosti. Ako dođe do povećanja našeg posla, to će i njima pomoći. Kupci mogu imati ideje koje nam pomažu. Korisnici naših proizvoda i usluga često vide ono što smo mi propustili, tako da suradnja s njima može biti vrlo korisna. Mudro je razviti jake i otvorene odnose s kupcima. Partneri koji s nama rade na zajedničkim pothvatima i razvoju novih proizvoda mogu biti snažan izvor novih znanja. Njihova mišljenja i kontakti u kombinaciji s našim može dovesti do izvrsnog sinergijskog učinka. Konzultanti mogu biti izvrsni katalizatori za stvaranje novog znanja. Oni ne mogu biti na razini partnera, ali ipak njihov doprinos može biti vrlo vrijedan“*.<sup>45</sup> Ovdje jako pomaže informacijska tehnologija i pripadajući informacijski sustavi kojima je zadatak osigurati korisnicima i kupcima da putem sustava ostvare svoje ideje, primjedbe, prijedloge i slično. To je jako važno za svako poduzeće kako bi znalo kojim tokom dalje djelovati, odnosno što treba ili ne treba poduzeti.

*„Znanje ne samo da je pohranjeno u obliku dokumenata u riznicama znanja, već je ono sadržano i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama.*

---

<sup>44</sup> Više o alatu za rudarenje podataka JMP – Dostupno 10.10.2018. na <http://www.jmp.com/>

<sup>45</sup> Oslić, I. (2010): „Prepoznajmo izvore znanja“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.manager.hr/naslovnica/item/prepoznajmo-izvore-znanja>

*Da bi izvori znanja u organizacijama bili primjenjivi i iskoristivi u procesu donošenja odluka i provođenju akcija, trebaju se integrirati u sustav upravljanja znanjem*.<sup>46</sup>

Sada nam je jasna važnost informacijske tehnologije koju ćemo konstantno tijekom ovog rada naglašavati jer ne bi bilo kvalitetnog upravljanja znanjem bez iste.

### **3.1.1. Internet**

Danas je internet dostupan svima jer gotovo svako kućanstvo posjeduje informacijsku infrastrukturu potrebnu za pristup internetu. Pošto je uloga interneta da povezuje udaljena računala, a samim time i korisnike istih jasno je da internet predstavlja globalnu mrežu pomoću koje bilo koji pojedinac u bilo kojem trenutku bez obzira gdje se nalazi može uspostaviti komunikaciju sa željenim subjektom. Zaključak svega, internet je glavni medij za prijenos i razmjenu znanja, kako fizičkih tako i pravnih osoba. Naravno da ovo nije siguran način prijenosa važnih podataka, ali informacijska tehnologija svakodnevno usavršava se u zaštiti ovakvih korisnika i njihovih online skladišta podataka.

Internet je masovan izvor znanja jer postoje brojne stranice na kojima razni stručnjaci iznose stečena znanja i iskustva koja za velik broj korisnika predstavlja novost. U anketi „*Internet kao izvor informacija*“<sup>47</sup> koju je proveo CARNET CUC 2000. godine postavljena su zanimljiva pitanja. Na pitanje „*Je li Internet uistinu koristan koliko bi mogao biti?*“<sup>48</sup>, 54% ispitanika smatra da je tako. 97% ispitanika smatra da je internet važan izvor informacija što je zapravo istina. Danas je gotovo sve moguće pronaći putem interneta. Možda najzanimljivije pitanje koje se postavlja: „*Smatrate li internet pouzdanim izvorom informacija?*“<sup>49</sup>, 62% ispitanika smatra da je pouzdano što nije daleko od istine. Da je postotak veći, možda baš i ne bi bilo realno. Jasno nam je da pristup internetu imamo svi pa zaključujemo da danas gotovo svako može objaviti neke informacije koje ne moraju biti točne. Lošim pretraživanjem i lošim poznavanjem dobrih izvora suočavamo se konstantno s takvim izvorima. Internet je teško zaštititi jer uvijek postoje mjesta na kojima je lako presresti važne

---

<sup>46</sup> InfoDom (2007): „Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava“, str. 4.

<sup>47</sup> Carnet (2000): „Internet kao izvor informacija: Anketa“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://cn.carnet.hr/ankete/02/index.html>

<sup>48</sup> Carnet (2000): „Internet kao izvor informacija: Anketa“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://cn.carnet.hr/ankete/02/index.html>

<sup>49</sup> Carnet (2000): „Internet kao izvor informacija: Anketa“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://cn.carnet.hr/ankete/02/index.html>

informacije. Industrijske špijunaže najčešće uspijevaju jer informacije na nelegalan način prikupljaju upravo putem interneta, a cilj im je saznati sve o konkurenciji i njihovim novim proizvodima i slično.

### 3.1.2. Intranet

*„Intranet je informacijski sustav zatvorenog tipa koji može biti dio poslovne organizacije, ustanove i slično, a kojim se služe zaposlenici u svrhu razmjene i upravljanja digitalnim informacijama u sklopu poslova koje dnevno obavljaju.“<sup>50</sup>*

Problem u velikim poduzećima odnosio se na prevelik broj zaposlenih. Uzmimo za primjer poduzeće koje ima 1500 zaposlenika. Jasno je da oni međusobno moraju komunicirati kako bi riješili neke probleme i slično. Naravno da se ta komunikacija neće odvijati na hodniku nego je bilo nužno smisliti efikasno rješenje. Rješenje problema bila je privatna mreža provedena unutar poduzeća, odnosno intranet koji je omogućio međusobnu komunikaciju zaposlenika. Takva informacijska struktura provedena je u cijelom poduzeću. Nemoguć je pristup izvan poduzeća.

Tako informacijska tehnologija još jednom dokazuje da ima široku primjenu i da znatno štedi vrijeme za poduzeće. Uzmimo za primjer zaposlenika A koji se nalazi u prizemlju i mora hitno dostaviti dokumente zaposleniku B koji se nalazi na drugom katu. Bez informacijske tehnologije, odnosno intraneta, zaposlenik A morao bi gubiti vrijeme i još sigurno popravljati greške dok ovako recimo, pomoću maila, komunikacija ide jako brzo. Intranet ima široku primjenu jer pruža sve kao i Internet, samo je ograničen na određen prostor što je i dobro jer netko izvan ne može presresti bitne informacije. Također se koristi za virtualne sastanke među zaposlenicima u poduzeću. *„Zajednice za virtualne sastanke, koji mogu potrajati duboko u noć, najčešće koriste internet ili intranet. Članovi zajednice nisu pod pritiskom rokova, već su pokretani vlastitom željom za znanjem i razumijevanjem. Nove ideje ne dođu uvijek samo iz unutarnjih izvora znanja, već također i iz vanjskih. One su često kupljene, dobivane suradnjom, ili prilagođene. Nije neuobičajeno da konkurencija potakne nove ideje. Za početak bi bilo vrlo korisno objaviti imena brokera znanja (npr. na intranetu), koji mogu povezati one kojima je znanje potrebno s unutarnjim i vanjskim*

---

<sup>50</sup> VRZ (2005): "Intranet & Knowledge Management", Preuzeto 10.10.2018. iz [http://www.hidd.hr/virref/sustavi\\_intranet.htm](http://www.hidd.hr/virref/sustavi_intranet.htm)



znanjima.<sup>51</sup> Intranet se može promatrati i kao portal znanja kojim se služe svi zaposlenici unutar poduzeća.

Postoji i zajednički termin intraneta i upravljanja znanjem koji se odnosi na imaginarni sustav u kojeg je moguće pohraniti znanje. „*Pod Intranet/Knowledge Managementom podrazumijevamo zamišljeni sustav koji je sposoban pohraniti i omogućiti pristup upravo takvom znanju. Za razliku od web portala znanja i digitalnih knjižnica, znanje Intranet/Knowledge Management sustava se tako temelji na sadržaju pretežito dokumentacijske prirode (projektnoj dokumentaciji, e-mail korespondenciji u vezi nekog posla, samim dokumentima koji se mijenjaju u vremenu, itd.)*“<sup>52</sup>

Zaposlenici mogu pomoću toga i provoditi vlastitu edukaciju, opet pomoću informacijske tehnologije. Postiže se i ispravna implementacija upravljanja znanjem i u stvarnom svijetu. „*Struktura portala znanja prikazana je kroz troslojni model koji uključuje bazu znanja na dnu, korisničko sučelje na vrhu, i između funkcije koje ih povezuju. Funkcije su podijeljene na četiri kategorije: podršku poslovnim procesima u projektu (npr. workflow), timskom radu na projektu (engl. teamwork) (npr. e-mail korespondencija, video-konferencije itd.), document management (npr. dijeljenje dokumenata inačice istog dokumenta itd.) i personalizaciju*“<sup>53</sup> Intranet ima i svoje prednosti. Štedi vrijeme, olakšava komunikaciju među zaposlenima, potiče edukaciju i suradnju te naposljetku rezultira snažnijim poduzećem jer omogućuje bolju povezanost svih unutar poduzeća. Sve informacije i razne potvrde koje su konstantno potrebne svima, pristupa im se upravo pomoću aplikacija koje su implementiranje intranetom i dostupne su uvijek. „*Takav način dostupnosti informacija razvija osjećaj jednakosti među djelatnicima i subjektivni osjećaj povezanosti s tvrtkom, što opet pridonosi tome da su djelatnici zadovoljniji svojim radnim mjestom, a samim tim i produktivniji*“<sup>54</sup> Intranet održava poduzeće pa je nužno da se pomoću zaposlenika uklopi i iskoristi na najbolji mogući način. Intranet ne mora imati korist za poduzeće,

---

<sup>51</sup> Oslič, I. (2010): „Prepoznajmo izvore znanja“, Preuzeto: 10.10.2018. iz <http://www.manager.hr/naslovnica/item/prepoznajmo-izvore-znanja>

<sup>52</sup> VRZ (2005): „Intranet & Knowledge Management“, Preuzeto 10.10.2018. iz [http://www.hidd.hr/virref/sustavi\\_intranet.htm](http://www.hidd.hr/virref/sustavi_intranet.htm)

<sup>53</sup> Jansen, C. M., Bach, V., Osterle, H. (2000): “Knowledge Portals: Using the Internet to Enable Business Transformation”, Switzerland: Institute for Information Management at the University of St. Gallen,

<sup>54</sup> eBizMags (2009): „InterCapital – uvijek su ispred oni koji znaju uhvatiti pravi vjetar, Koliko Intranet koristi poslovanju?“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.ebizmags.com/funkcionalan-intranet-koristi-poslovanju/>

ali samo u slučajevima gdje ga se ne primjenjuje kako treba nego se forsira ručni rad ili slično.

Danas gotovo svako suvremeno poduzeće koristi intranet iako imaju informacijsku infrastrukturu i za internet i za intranet, ali im je jasno da nema razloga komunikaciju unutar poduzeća temeljiti na internetu jer je daleko nesigurniji i dostupan je svima izvan poduzeća. Prema tome, pitamo se što je zapravo definicija uspješnog intraneta. Upravo ovo, „*Uspješan intranet je samo onaj koji se temelji na postojećem brandu, politici tvrtke i njenoj misiji*”<sup>55</sup>. Ono što je bitno uočiti je razlika između interneta i intraneta. Iako smo već posvetili nekoliko stranica o tome, opis je dug i moglo bi se još toga nadodati. Uglavnom o prednostima jednog i drugog, te nedostacima. Kratki opis teško je dati, ali sljedeći citat dovoljno govori: „*Internet je internacionalna mreža povezanih računala, a intranet je interna mreža koja je dostupna autoriziranim korisnicima (npr. zaposlenicima, klijentima i kupcima) unutar jedne organizacije. Preko intraneta, uz pomoć certifikata i/ili lozinke, omogućen je ulaz u datoteke s projektima, proračunom, fakturama, izvješćima i slično*”<sup>56</sup>. Svaka ima svoje prednosti, ali ako već imamo veliko poduzeće, onda ćemo sigurno uvesti intranet prvenstveno radi sigurnosti u komunikaciji, u kojoj se razmjenjuju važni podaci. Intranet naravno podržava različite informacijske tehnologije, kao što su: e-mail, alati za male grupe ili timove, baze podataka o zaposlenicima, interne baze i slično.

Možda i najveća prednost intraneta naspram interneta leži u tome što je puno lakše pretraživati i koristiti intranet jer nije tako zamršeno kao internet. Problemi također leže u tome što zaposlenici mogu lako pristupiti internetu iako im poduzeće jasno propisuje korištenje intraneta za komuniciranje, pa je moguće curenje podataka. Postoje sustavi koji to sprječavaju i omogućuju upravljanje znanjem i siguran prijenos istoga bez mogućnosti iznošenja izvan dopuštenog okvira. Timovi stručnjaka i razni eksperti koriste radionice i e-učenje upravo putem intraneta.

---

<sup>55</sup> eBizMags (2009): „InterCapital – uvijek su ispred oni koji znaju uhvatiti pravi vjetar, Koliko Intranet koristi poslovanju?“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.ebizmags.com/funkcionalan-intranet-koristi-poslovanju/>

<sup>56</sup> eBizMags (2009): „InterCapital – uvijek su ispred oni koji znaju uhvatiti pravi vjetar, Koliko Intranet koristi poslovanju?“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.ebizmags.com/funkcionalan-intranet-koristi-poslovanju/>

### 3.1.3. Baze podataka (znanja)

Pohrana važnih podataka, informacija pa naposljetku i samog znanja predstavlja veliki problem današnjice. Suvremena poduzeća raspolažu s velikim količinama istih pa ih je potrebno pohraniti kako bi ih se moglo obrađivati. Suvremena poduzeća koriste i fizičke baze podataka, ali i online baze podataka. Fizičke baze podataka su sigurnije i u njih se pohranjuju razni bitni podaci za poduzeće. Online baze podataka su ranjivije i izložene su brojnim napadima pojedinaca. Informacijska tehnologija glavni je adut uspješnog poslovanja suvremenih poduzeća i samog upravljanja znanjem, ali nije savršena jer to ne postoji.

Glavna svrha baze znanja bila bi da pomogne zaposlenicima u rješavanju problema. Tada je jasno da baza podataka ne sadrži samo podatke i informacije nego i pravila kojima se rješavaju takvi problemi. U bazu znanja pohranit će se samo pravi podaci i informacije iz kojih je nužan preduvjet, a odnosi se da tvore činjenicu. Također, baze znanja služe i za posluživanje zaposlenika potrebnim znanjem.

Informacijska tehnologija ovdje je jako bitna. Postoje ekspertni sustavi koje smo već spomenuli, a kasnije ćemo ih detaljno upoznati. Pomoću informacijske tehnologije moguće je takve baze znanja implementirati unutar takvih sustava. Takvi sustavi automatski povlače sve potrebno iz baza znanja jer su one zapravo dio njih. Neki od primjera online dostupnih baza podataka su Microsoft Knowledge Base<sup>57</sup>, Hamag Invest<sup>58</sup>, Online.hr<sup>59</sup> nudi korisnicima postavljanje pitanja na koja se odgovara, a pitanja i odgovori pohranjuju se u bazu znanja, Webmedia.hr<sup>60</sup> baza znanja, Avalon Premium<sup>61</sup> baza znanja.

Striktne definicije baze znanja opsežno obuhvaća baze podataka jer ih poistovjećuje s istima, to može biti tako, ali i ne mora. Cijeli proces transformacije informacija te manipuliranjem istih predstavlja bazu znanja. „*Strukturirani podaci, u*

---

<sup>57</sup> Više na Microsoft baza znanja: Microsoft Knowledge Base, Dostupno 11.10.2018. na <https://support.microsoft.com/en-us/help/930743/a-list-of-microsoft-knowledge-base-articles-is-available-to-help-troub>

<sup>58</sup> Više na Hamag Invest baza znanja, Dostupno 11.10.2018. na <https://www.hamagbicro.hr>

<sup>59</sup> Više na Online.hr Baza znanja, Dostupno 11.10.2018. na <http://www.online.hr/baza-znanja/>

<sup>60</sup> Više na Webmedia.hr baza znanja, Dostupno 11.10.2018. na <http://www.webmedia.hr/klijenti/knowledgebase.php>

<sup>61</sup> Više na Avalon baza znanja, Dostupno 11.10.2018. na <http://www.avalon.hr/korisnicka-zona/knowledgebase.php>

*međusobnoj dinamičkoj interakciji, kombinacijom klasičnog pretraživanja i deduktivnog izvoda, rezultiraju bazama znanja“.*<sup>62</sup>

Možda najveći problem odnosi se upravo na pitanje sigurnosti. Iako se koriste razne metode sprječavanja napada svejedno su ugroženi. Takva poduzeća zapošljavaju dodatne zaposlenike te imaju poseban odjel koji se bavi upravo izradom različitih „zakrpa“ po pitanju sigurnosti jer osiguranja i sigurnost baza podataka predstavljaju važan zadatak za svako suvremeno poduzeće kojoj je cilj biti iznad ostalih poduzeća. Takva poduzeća svjesna su kakvim znanjima raspolažu po ispunjavanju potrebnih zakona i sigurnosnih standarda. Što se time postiže? Postiže se da određenim podacima u bilo kojem trenutku pristup imaju samo određeni zaposlenici.

Zaposlenici na najnižoj razini i oni na najvišoj nemaju isto korisničko sučelje, odnosno ne nude im se iste opcije i isti uvid u razne podatke. Najveći rizici za suvremena poduzeća koja puno ulažu u znanje predstavljaju zaposlenici najniže razine jer nezadovoljni svojim položajem najčešće iznose takve informacije konkurenciji i time čine to poduzeće jako ranjivim. Takav pojedinac može i ne mora biti svjestan što time može učiniti, a jedno je sigurno, time se u većini slučajeva „ugasi“ kompletno poduzeće. Zašto? Zato što ako dođe do narušavanja sigurnosti baza podataka u nekom poduzeću, javnost će također to saznati (npr. putem medija) što za posljedicu ima gubitak kredibiliteta, financijski gubitak i što je najbitnije postavlja se činjenica upitne sigurnosti.

Jasno nam je da baze podataka sadrže velike količine korisnog pa možda i tek otkrivenog znanja koje je neophodno poduzeću kojem pripada. Važni podaci iz istih neophodni su za obavljanje svakodnevnih poslova. Baze podataka (znanja) veliki su iskorak u upravljanju znanjem jer da ih nema povećali bi se troškovi razvoja raznih aplikacija, dolazilo bi do gubitaka podataka, nemogućnosti spremanja, prebrisavanja i slično. Upravo zbog toga i privlače internet kriminal. Još jedno je jako bitno, fizičkoj bazi podataka pristupa se isključivo unutar poduzeća, dok se online bazama podataka može pristupiti i unutar, ali i izvan poduzeća.

---

<sup>62</sup> Lovrenčić, S., Šestak, M., Andročec D., Plantak Vukovac D., Stapić Z. (2018): „Upravljanje znanjem i baze znanja u kontakt centrima”

### **3.1.4. Ljudski resursi**

Ljudi su jedan od unutarnjih izvora znanja. Pojedinač sam za sebe može stjecati nova znanja, a koliko će stjecati i na koji način, isključivo ovisi o karakteru istog. Neki pojedinac doprinosit će puno više poduzeću dok će drugi manje. To nije problem jer svako poduzeće teži jedinstvenoj ravnoteži. Postoje i timovi kojima je zapravo cilj međusobno razmjenjivati znanja i udruženim snagama stjecati nova. Što se tiče ljudskih resursa, poduzeće možemo promatrati kao neki „lanac“. Za motivaciju, brigu i slično običnih zaposlenika, odnosno njihovih ljudskih resursa, brinu se na primjer menadžeri, tj. zaposlenici više razine. Ali postoje i ljudi koji za ljudski potencijal menadžera također brinu. Pitamo se tko brine za ljudske resurse zaposlenika najviše razine. Njih motiviraju krajnji korisnici. Njihovo zadovoljstvo na njihov proizvod ili uslugu pruža im motivaciju i zadovoljstvo za daljnji rad.

## **3.2. Upravljanje ljudskim potencijalom**

Što je zapravo ljudski potencijal? Ljudski potencijal (human resources – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim poduzećima pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje.<sup>63</sup> Ovo nam je odličan temelj za nastavak tumačenja ljudskih potencijala. Prije svega da razjasnimo da su ljudski potencijali i ljudski resursi ista stvar. Radi se samo o različitim nazivima. Mi ćemo ljudski potencijal promatrati sa strane poduzeća jer je ono tema ovog rada. Jasno je da poduzeće za ljudski potencijal brine od samog zapošljavanja zaposlenika pa sve do otpuštanja koje ne mora biti uvijek. Za ljudski potencijal zaposlenika brigu vode i poduzeće, ali i sami zaposlenici. Da, i zaposlenici mogu razvijati svoj potencijal kroz više različitih stvari o kojima ćemo detaljno u nastavku. Recimo samo da zaposlenik ne mora uvijek očekivati motivaciju od strane kolega nego da se i sam mora motivirati, odnosno pronaći svoje unutarnje pokretače motivacije. Ukratko, radi se o samomotivaciji. Kakva je situacija s ljudskim potencijalima u poduzećima po Hrvatskoj, da li je to nešto što je uvijek

---

<sup>63</sup> Zlatac, A. (2010): „Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?“, Selekcija.hr: Psihološka procjena i odabir kadrova, Preuzeto 11.10.2018. iz <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>

postojalo? Naravno da nije, prije su poduzeća drugačije poslovala jer su bila drugačija vremena, zaposlenici su se sami motivirali. Danas je prevelika konkurencija pa svako suvremeno poduzeće čuva svoje prave zaposlenike ulažući u njihov potencijal. Postoje i posebni odjeli koji se bave isključivo upravljanjem ljudskih potencijala. Potvrdimo citatom „...prije nisu postojali odjeli ljudskih potencijala u radnim organizacijama, već „kadrovske službe“ koje su bile odgovorne za zapošljavanje i plaće. Međutim, danas u HR odjeli imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu...“<sup>64</sup> objasnili smo zašto je to tako danas.

Kakav je značaj ljudskih potencijala i njihovo spominjanje u prošlosti prikazan je kao: „Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i uspješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva“.<sup>65</sup> Imajmo na umu da zaposlenici koji su svjesni da poduzeću donose velike rezultate (prihode) također znaju ako im se ne pruži briga, motivacija i napredak, da će otići iz tog poduzeća znajući da će lako naći posao u drugom poduzeću (najčešće konkurentskom poduzeću) koje će voditi brigu o istom. Sada se možemo zapitati što je to upravljanje ljudskim potencijalom. Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima poduzeća – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva poduzeća. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije: planiraju ponude poslova i traženje ljudskih resursa, analiza poslova, regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novih zaposlenika, obuka i razvoj zaposlenih,

---

<sup>64</sup> Zlatar, A. (2010): „Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?“, Selekcija.hr: Psihološka procjena i odabir kadrova, Preuzeto 11.10.2018. iz <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>

<sup>65</sup> Jambreč, I., Penić, I. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zagreb: OVB Allfinanz, str. 1184.

upravljanje učinkom i ponašanjem, motiviranje, poštivanje zakonskih propisa, otpuštanje.<sup>66</sup> Ovo je definicija iz područja psihologije.

### 3.2.1. Konzum

Konzum ulaže u ljudski potencijal te smatra da su njihovi zaposlenici njihova snaga i najveća vrijednost. *„Naše zaposlenike smatramo najvrjednijim dijelom kompanije. Oni su naša trajna prednost u tržišnom natjecanju i pokretači novih dostignuća!”*<sup>67</sup> Takav pristup privlači kandidate koji naposljetku možda postanu i njihovi zaposlenici. Kada se osoba želi prijaviti za posao, ista je svjesna da iako možda posjeduje sve bitne kvalitete to ne znači da će biti primljena. Poduzeća koja ne ostave dojam kao Konzum, riskiraju manji broj prijava za posao. Citat koji smo naveli jednostavno oslobađa i potiče kandidate da se prijave jer ga naprosto tumačimo kao da upravo nas žele da se prijavimo. Preuzet ćemo par rečenica u kojima Konzum objašnjava što mu zaposlenici dodatno predstavljaju, što im Konzum nudi te naposljetku možemo reći da nude cijelu karijeru u njihovom poduzeću. *„Sektor ljudskih resursa predstavlja sponu između kompanije i zaposlenika, te je koncipiran kao vid podrške ostalim sektorima, ali i kao direktni učesnik u poslovnom razvoju, uključen u mnogobrojne aktivnosti i projekte na nivou cjelokupne kompanije. Razumijevanjem i uvažavanjem potreba zaposlenika, ulaganjem u njihov razvoj, motivirajući ih i stimulirajući, povećava se efikasnost kompanije. Najbolje kompanije uspijevaju u privlačenju, zadržavanju i motiviranju njihovih ključnih resursa – ljudi. Sektor ljudskih resursa u Konzumu polaže izuzetnu pažnju svojim zaposlenicima kroz praćenje rada svakog pojedinca, gdje prepoznajemo inovativne, perspektivne i proaktivne pojedince, čiji daljnji razvoj želimo poticati. Zadovoljstvo zaposlenika, pozitivna organizacijska klima i kultura koja vrednuje i cijeni uspjeh u svim područjima, pored ostalog, jeste ono što Konzum pozicionira kao poželjnog poslodavca..”*<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Zlata, A. (2010): „Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?“, Selekcija.hr: Psihološka procjena i odabir kadrova, Preuzeto 11.10.2018. iz <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>

<sup>67</sup> Konzum (2018): „Ljudski resursi Konzuma“, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.konzum.co.ba/O-Konzumu/Karijere/Ljudski-resursi-Konzuma>

<sup>68</sup> Konzum (2018): „Ljudski resursi Konzuma“, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.konzum.co.ba/O-Konzumu/Karijere/Ljudski-resursi-Konzuma>

### 3.2.2. T – Hrvatski Telekom

Hrvatski Telekom ima sličan pristup kao i prethodno opisani Konzum. Također posvećuju veliku pozornost ljudskim potencijalima te ostavljaju jedan smirujući dojam kao što bi i svako drugo suvremeno poduzeće trebalo. Oni također upravljaju znanjem svojih zaposlenika i veliku pažnju posvećuju edukaciji i razvoju novih ideja zaposlenika.

*„Svoj uspjeh dugujemo motiviranim i stručnim zaposlenicima koji vole raditi svoj posao. Investiramo u tehnologije, nove proizvode i usluge, ali ulažemo i u razvoj zaposlenika stvarajući okruženje u kojem mogu razvijati svoje znanje i talente te osmišljavati ideje.“*<sup>69</sup> Ovo poduzeće u samom startu priznaje zaposlenicima da su svjesni da ovisе upravo o njima. Zaposlenici su ti koji će oblikovati proizvod ili uslugu prema zahtjevima kupca ili korisnika, a njihova povratna informacija ako je pozitivna osjetno će doprinijeti i samom vrhu poduzeća i njihovim zaposlenicima.

Pogledajmo kako to oni sami tumače i serviraju budućim zaposlenicima. *„Doprinos svakoga od nas čini uspješne timove koji su povezani istim ciljem – tu smo za korisnika. Taj trud i spremnost da se stalno mijenjamo razmišljajući o budućnosti, razlikuje nas od drugih. Radimo vrijedan posao, pokretač smo razvoja hrvatskog društva i na to smo posebno ponosni.“*<sup>70</sup>

### 3.2.3. Agrokor

Agrokor ima oko 60 000 zaposlenika u više od 30 kompanija. Smatraju da je ljudski potencijal ključni resurs i izravni sudionik u poslovnom razvoju. Agrokor je primjer suvremenog poduzeća koje koristi upravljanje znanjem na zavidnom nivou. Izravan pokazatelj tomu je uspjeh. Njihova strategija upravljanja ljudskim potencijalima bazirana je upravo na motiviranju i privlačenju budućih potencijalnih zaposlenika jer su oni pokretači uspjeha. Ovo poduzeće svjesno je svoje pozicije i veličine te može birati kakve zaposlenike želi. Zato i naglašavaju da pružaju priliku svim ambicioznim zaposlenicima koji će ulagati u sebe i koji žele uspjeti. Napomenimo da ovo nije poduzeće koje zadržava isključivo stare zaposlenike, naprotiv, ovo poduzeće konstantno „otvara vrata“ mladim kandidatima. *„Našim*

---

<sup>69</sup> Hrvatski Telekom, Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.t.ht.hr/karijera/razvoj-zaposlenika/>

<sup>70</sup> Hrvatski telekom, Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.t.ht.hr/karijera/#section-nav>



*zaposlenicima omogućavamo usvajanje najboljih svjetskih praksi iz svih područja bitnih za njihov individualni, ali i razvoj naših kompanija i Koncerna uopće.*<sup>71</sup> Sve ovo za posljedicu ima veliko obostrano zadovoljstvo. Ovo poduzeće smatralo se kao jedno od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj. I na kraju, poruka njihovog odjela ljudskih resursa za sve zaposlenike: *„Zaposlenike smatramo temeljem našeg uspjeha. Pružamo im sigurno i poticajno radno okruženje te mogućnost ostvarenja profesionalnih ciljeva i težnji, u kojem će njihov doprinos biti prepoznat i primjereno vrednovan.*<sup>72</sup>

### **3.2.4. Zvijezda d.d.**

Zvijezda d.d. također je jedna od vodećih i najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj. Isto kao i prethodne, svoje rezultate i zavidnu poziciju pripisuju kvaliteti svojih zaposlenika. *„Predanost postavljenim ciljevima i zadacima, usmjerenost prosperitetu i napretke kompanije, fleksibilnost i spremnost na stalni razvoj glavne su karakteristike naših zaposlenika.*<sup>73</sup> Svako poduzeće složilo bi se da su svi zaposlenici koji se odlikuju gornjim citatom najpoželjniji zaposlenici.

Ovo poduzeće je i nagrađeno za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Zapošljavaju i veliku brigu posvećuju i osobama s invaliditetom. *„Zapošljavanjem osoba s invaliditetom pomaže se njihovoj integraciji i razvijanju osjećaja pripadnosti zajednici. Pravo na zapošljavanje puno je više od posla i radnog mjesta, jer je upravo to pravo kojim se vraća samopouzdanje osobama s invaliditetom i pravo kojim se otvaraju nove životne mogućnosti.*<sup>74</sup> *„Zvijezda je u okviru društvene odgovornosti posebno ponosna na svoj rad s osobama s invaliditetom, što u okviru prilagodbe radnih mjesta vlastitim zaposlenicima s invalidnošću, što u okviru suradnje sa Udrugom Inkluzija, putem koje već gotovo 10 godina zapošljava 10 osoba sa intelektualnim poteškoćama.*<sup>75</sup>

Ovo je poduzeće koje traži zaposlenike na dugoročni radni odnos i time im jamči da će brinuti o njima te da će ulagati u njih. Još jedna stvar, možda i najbitnija

---

<sup>71</sup> Agrokor, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/karijere/sustavi-edukacije-u-agrokoru/>

<sup>72</sup> Agrokor, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>

<sup>73</sup> Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.zvijezda.hr/o-nama/ljudski-resursi/>

<sup>74</sup> Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/zvijezda-dobitnik-nagrade-poslodavac-godine-za-osobe-s-invaliditetom/>

<sup>75</sup> Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>

za nove zaposlenike. Zvijezda d.d. jasno daje do znanja da su odnosi u poduzeću vrlo prijateljski i ugodni. Ovo bi trebalo ohrabriti sve buduće kandidate. Ovo poduzeće svojim zaposlenicima nudi konstantan razvoj vještina i edukacije. Motivira ih i potiče na osobno ulaganje u sebe, također im nudi daljnje školovanje. Potvrdimo prethodno i pogledajmo što još dodatno njihova služba ljudskih potencijala omogućava svim zaposlenicima, „*Služba ljudskih resursa omogućava svim zaposlenicima različite vrste dodatnih edukacija i to: pohađanje nastave stranog jezika, pohađanje nastave za usavršavanje određenih informatičkih vještina, odlazak na stručne seminare, in-house i team building programe, konferencije te daljnje školovanje (dodiplomske, poslijediplomske i specijalističke studije).*“<sup>76</sup>

### **3.3. Motivacija i poticanje ljudskog potencijala**

Prije svega, što je motivacija s gledišta poduzeća? Motivacija je jedan od najkompleksnijih izazova za veliku većinu menadžera današnjice. Kompleksnost motivacije prije svega izvire iz psihofizičkih, socijalnih i demografskih različitosti samih zaposlenika. Ono što motivira jednu osobu za rad, može biti kontraproduktivno za motivaciju druge osobe.<sup>77</sup>

Uzmimo za primjer da imamo zaposlenika A i zaposlenika B. Obojicu je potrebno potaknuti na daljnje uspješno rješavanje problema s kojima se susreću. Zaključujemo, nužna je motivacija. Oba zaposlenika rade u istom poduzeću i da pojednostavnim primjer, oboje vole dobru hranu. Zaposlenik A odrastao je u Kini, a zaposlenik B u Indiji. Trenutno oboje rade u Americi. Direktor ih je odlučio motivirati te će obojici ponuditi bon za besplatnu večeru u luksuznim restoranima. Ako zaposleniku A ponudi kupon za kinesku hranu u luksuznom restoranu X, zaposlenik će se sigurno obradovati znajući da direktor uviđa njegov dobar rad i trud koji svakodnevno pridonosi poduzeću u kojem rade. Ako zaposleniku B učini isto, vrlo je moguće da će biti kontraproduktivno jer je jasno da je odrastao u Indiji i da mu je to omiljena hrana. Zaposlenik ako dobije kupon za indijsku kuhinju može to tumačiti da njegov nadređeni brine o njemu i da ga uvažava kao i svakog drugog Amerikanca. Ako želimo potaknuti zaposlenike uz pomoć tehnika motivacije, izbor nam je raznolik.

---

<sup>76</sup> Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.zvijezda.hr/o-nama/ljudski-resursi/>

<sup>77</sup> SvanConsulting, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.svanconsulting.com/seminari/motivacija-zaposlenika/>

Vrlo je važno na ispravan način koristiti ljudski potencijal jer može doći do raznih neželjenih efekata. Ako promatramo iz kuta psihologije, jasno zaključujemo da zaposlenici mogu osjetiti da ih se iskorištava. Tada je kasno za blažu motivaciju po poduzeću. Možda da je poduzeće pazilo, tom zaposleniku dovoljna bi bila možda večera, ovako poduzeće dolazi u poziciju da zaposlenik diktira uvjete koji se najčešće odnose na povećanje plaće i slično. Motivirati zaposlenike nije lako, naprotiv, vrlo dominantan problem karakterističan za područje upravljanja ljudskim potencijalima.

Da bi sustav motivacije postizao ono što treba, potrebno ga je razraditi na svim razinama u poduzeću. Ključni su menadžeri kojima je ključni zadatak uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Ako dobijemo posao cilj nam je napredovati nikako ostati na istoj poziciji u poduzeću. Zašto je tako? Potrebno je ulagati truda i truda kako bi napredovali, pa naposljetku ostvarili uspjeh koji bi nas odveo do radnog mjesta kojeg obavljamo također uspješno, ali uz znatno veću motivaciju. Možda nam se kao promatračima izvan poduzeća čini da je sve savršeno u tom poduzeću, ali postoji veliki broj zaposlenika koji trajno ostaju na istom radnom mjestu zbog čega najčešće napuštaju poduzeće. Možemo se zapitati da li se ljudi rađaju motivirani ili to nije tako. Na to ćemo odgovoriti pomoću sljedećeg citata, „*Da i ne. Ako ne, mogu biti motivirani, jer je motivacija vještina koja se može i mora naučiti. To je ključno za preživljavanje i uspjeh bilo kojeg posla*“.<sup>78</sup> A koji je zapravo cilj motivacije i što preporučiti poduzećima? Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenike da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Kako motivacija nije osobna karakteristika, na nju se može utjecati ponašanjem nadređenog. Tvrtkama se predlaže da izrade jedan program nagrađivanja svih zaposlenika, koji se eventualno kasnije može dalje razradivati na detaljima za pojedine odjele. Cilj svakog programa nagrađivanja je da on bude interesantan zaposlenicima, da se oni što više počnu uključivati u sam rad tvrtke i na kraju, da zaposlenici postanu svjesni da i oni doprinose radu tvrtke u kojoj su zaposleni.

Već smo više puta spomenuli da postoje više i manje uspješni zaposlenici, ali nismo spomenuli da se vrši ocjenjivanje zaposlenika. Kriterij je ostvareni uspjeh svakog zaposlenika pojedinačno. Postoje pravila koja u startu eliminiraju one sebične

---

<sup>78</sup> Poljak, T. (2008): „Motivacija zaposlenika“, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.zpr.fer.hr/static/erg/2005/poljak/motivacija.html>

zaposlenike koji rade sami za sebe. Ocjenjuju se i odnos te fleksibilan rad u timu. Ovo je super trik za sve zaposlenike koji imaju baze znanja sami u sebi i drže to samo za sebe ne dopuštajući drugima da uz pomoć njegova znanja također rješavaju probleme. Zaposlenike treba dodatno motivirati više puta jer može doći do osjećaja zapuštenosti. Kao i u svim poglavljima prije, i ovdje informacijska tehnologija ima svoju primjenu, pa to više nije iznenađenje. O čemu se radi? Postoje sustavi za upravljanje ljudskim potencijalima. Zadaća takvih sustava koji se također temelje na znanju je smanjiti vrijeme i rad odjelu za ljudske resurse. Da bi rezultat odgovarao općem dobru nužno je odrediti razine znanja i vještine koje je potrebno nadograditi. Takav sustav štedi vrijeme kao što smo rekli, ali se može povezati i sa sustavima za potporu odlučivanju, pa je važno da zaposlenik zadužen za donošenje odluka pogleda prijedlog sustava, ali da nikako ne ostavi krajnju odluku na sustavu bez prethodne analize. Odluke moraju biti objektivne. Metode ocjenjivanja sadržane su unutar sustava temeljenog na znanju. Isti sustav ocjenjuje rezultate zaposlenika. Možda smiješno zvuči da sustav sve to radi, ali stvar je jednostavna. Uspjesi se upisuju u bazu na temelju kojeg sustav pribraja „bodove“ svakom zaposleniku pojedinačno i daje konačnu ocjenu. Sustav nikako ne radi na „prazno“ nego uzima u obzir rezultate i aktivnosti svakog zaposlenika. Možemo se pitati ako je sustav zaista tako „pаметan“, da li on može kazniti one koji ne rade ili nešto slično. Nije baš tako, ako zaposlenik ne obavlja ono što bi trebao, nije na sustavu da ga kazni, njegova zadaća je da ga motivira za kvalitetniji rad. Ova metoda je poznata i primjenjuje se u državnim tijelima Republike Hrvatske. Bitno je pripremiti ovakav sustav, ako ga pripremimo površnim informacijama, zasigurno će i ocjene biti površne.

Istraživanje provedeno nad državnim službenicima, *„Većina službenika ocijenjena je ocjenom „uspješan“: na uzorku od 5 000 državnih službenika, u razdoblju 1995. – 1996. godine više od 50% državnih službenika bilo je ocijenjeno ocjenom „uspješan“, dok je podjednaki broj službenika ocijenjen ocjenom „naročito uspješan“. U razdoblju od 1997. – 2001. godine raste broj službenika ocijenjenih ocjenom „naročito uspješan“.*<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Berghaus, V., Milun, I. (2010): „Razvoj sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi Republike Hrvatske primjenom sustava ocjenjivanja državnih službenika i namještenika, CEI“, str. 4.

### 3.4. Prepoznavanje ljudskog potencijala

Kao i kod upravljanja ljudskim potencijalima koje smo dodatno prikazali kroz različita poduzeća koje se odlikuju istim i ovdje ćemo, ali kroz primjere drugih poduzeća. Prepoznavanje ljudskog potencijala je nulti korak ka uspješnom poslovanju. Očituje se već pri individualnom razgovoru prilikom razgovora za posao. I ovdje informacijska tehnologija ima primjenu, postoje sustavi koji danas registriraju prijave putem interneta kao što je npr. Dukatov sustav. Svaki kandidat koji se prijavljuje za posao podnosi svoju prijavu te ako uđe u uži krug kontaktira ga se telefonski nakon čega dolazi na razgovor. Ono što je zanimljivo, svaki pojedinac u vremenu između telefonskog poziva i samog razgovora u uredu radi na sebi u velikoj mjeri, jer želi ostaviti najbolji dojam. Nije rijetko da u takvim situacijama pojedinac postane svjestan svojih kvaliteta za koje prije nije znao. Na razgovoru pojedinac iznosi svoja iskustva, znanja te odgovara na postavljena pitanja. Na direktoru ili menadžeru zaduženom za razgovor je da procjeni svakog kandidata. Ono što mora prepoznati je da li kandidat ima potencijal koji traže. To nije lako, naprotiv, postoje lukavi kandidati koji su jako dobri u ostavljanju prvog dojma, ali se kasnije pokaže drugačije. Najvažnije od svega odnosi se na skriveni potencijal. Ako ga sam pojedinac ne može prepoznati, trebao bi netko iz odjela za ljudske potencijale tijekom njegovog rada u poduzeću. Nije rijetko da su osobe povučene, a zapravo imaju ogromni potencijal koji bi uvelike pridonio poduzeću.

#### 3.4.1. Ina d.d.

Svima poznato poduzeće i svi dobro znaju kako zavidnu poziciju na tržištu ima. Ovo poduzeće vodeće je u naftnoj industriji u Hrvatskoj. Svoj uspjeh temelji na kreativnom i inovativnom kadru. Zanimljiva rečenica koja prikazuje ljude kao neiscrpan razvojni resurs te ga smatra zaslužnim za sve, „*Spoznaj da su ljudi neiscrpani razvojni resurs i kapital, određuje naše poslovno ponašanje, organizacijsku i upravljačku strukturu i sve organizacijske procese*“.<sup>80</sup> Ina ima veliki broj zaposlenih, ali i veliki broj multitalentiranih stručnjaka koji se snalaze i uspješno obavljaju zadatke i na različitim područjima kao što su tehnička područja te trgovačka područja.

---

<sup>80</sup> Ina d.d., Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.ina.hr/karijera/10>

Zanimljivo je to da za privlačenje budućih zaposlenika u istoj rečenici jasno daju do znanja da su jako moćni te da su idealni upravo za nas i naš potencijal. Potvrdimo, „Zahvaljujući svojoj financijskoj snazi, akumuliranim znanjima i tržišnom iskustvu INA je, kao malo koja tvrtka u regiji, idealna okolina za razvoj svih vaših potencijala“.<sup>81</sup> Ovo poduzeće je dobilo Certifikat Poslodavac Partner. I još jednom, pogledajmo koja je svrha tog projekta i što je to doprinijelo Ini, „Primarna svrha projekta Certifikat Poslodavac Partner je prepoznavanje isticanje organizacija koje kvalitetno upravljaju ljudskim resursima te propagiranje i implementacija onih standarda koji dokazano i smisljeno unapređuju poslovne rezultate i kvalitetu rada. Ina je, zadovoljivši kriterije Certifikata, zaslužila nositi naziv Poslodavac Partnera te se, na taj način, pridružila kompanijama koje dijele najbolje prakse u upravljanju ljudskim resursima.“<sup>82</sup>

#### **3.4.2. Belupo d.d.**

Ovo poduzeće dobilo je pet puta za redom prima kristalnu statu i Certifikat Poslodavac Partner te time postalo najboljim poslodavcem u Hrvatskoj. Odlikuju se i vrhunskim standardima kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima. „Belupo je kompanija koja već 5 godina za redom potvrđuje izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Održavanje visokih standarda upravljanja ljudskim resursima, osobito u izazovnom okruženju, uspjeh je sam za sebe, no Belupo je u tom periodu pokazao rast i razvoj u svih pet ocjenjivanih područja. Praksa kojom se Belupo osobito ističe je angažiranje ne samo menadžmenta već i samih zaposlenika u kreiranju razvojnih programa i radnog okruženja planinarenjem edukacija za ključne zaposlenike u Centru izvrsnosti i angažmanom samih zaposlenika u predlaganju poboljšanja radnih uvjeta.“<sup>83</sup> Sve ovo postigli su zahvaljujući strateškom pristupu upravljanja ljudskim potencijalima. Ovdje svaki kandidat koji se prijavi za posao ima jednake kriterije. Kao i ostala poduzeća tako i ovo posvećuje se edukaciji i profesionalnom napredovanju zaposlenika. Ovo poduzeće ostvaruje konstantan napredak i konkurentno je na tržištu. Svjesni su da će veću prednost postići materijalnom imovinom, ali i za to su zaslužni

---

<sup>81</sup> Ina d.d., Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.ina.hr/karijera/10>

<sup>82</sup> Ina d.d., Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.ina.hr/karijera/10>

<sup>83</sup> Belupo d.d. (2012), Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.belupo.hr/en/news/awards/belupu-peta-dodjela-certifikata-poslodavac-partner/>

ljudi. Raspoložu suvremenim tehnologijama te prate najnovija znanja i inovacije. I ovdje su zaposlenici ključ uspjeha, „U Belupu smo oduvijek svjesni da je upravljanje ljudskim potencijalima najvažnija poluga za ostvarenje konkurentne prednosti. Znamo da su zaposlenici ključ uspjeha kompanije pa je to temelj za sve naše prakse i politiku upravljanja ljudskim potencijalima.“<sup>84</sup>

### 3.4.3. Kraš

„Politika upravljanja ljudskim potencijalima u Krašu se ostvaruje uz visok stupanj socijalne osjetljivosti za potrebe radnika kao i interese dioničara.“<sup>85</sup> Ovaj zanimljivi pristup dodatno se proširuje sposobnošću vodećih u prepoznavanju potencijala pojedinaca. Osiguravaju ulaganje u svakog zaposlenika spremnog stjecati nova znanja i vještine kako bi osobno „rastao“ i razvijao karijeru. Kojim metodama osiguravaju razvoj ljudskih potencijala? „Kontinuitet razvoja ljudskih potencijala osigurava se kroz regrutiranje, selekciju, izbor te zapošljavanje radnika koji će svojim znanjem, vještinama, iskustvom i osobnošću najbolje odgovoriti na izazove okruženja u kojem poslujemo.“<sup>86</sup> Ovdje se događa ono čemu svako poduzeće teži, a odnosi se na razmjenu stečenih znanja između iskusnijih starijih radnika te mlađih, manje iskusnih radnika. Edukacija zaposlenika ima zaseban program koji se naziva Kraš Akademija. Još jedna zanimljivost za kraj, a pokazuje da je Kraš među prvim poduzećima u Hrvatskoj investirao u obrazovanje, Kraš je krajem 90-tih godina prošlog stoljeća među prvim poduzećima u Hrvatskoj osmislio i implementirao Projekt osposobljavanja menadžera kroz Program menadžerskog razvitka i školovanja, popularno nazvan Poslovna škola Kraš. Tada kao i danas Kraš se rukovodio saznanjem da su investicije u obrazovanje, uistinu investicije u kvalitetu.“

### 3.5. Profesionalni razvoj zaposlenika

Profesionalni razvoj ispunjava pojedinca i omogućava mu da se realizira i razvija na profesionalnom planu postižući uspjeh u radu i bolju karijeru. Bazira se na sposobnostima, osobinama, motivaciji, potencijalima, zanimanjima, formalnom i

---

<sup>84</sup> Belupo d.d. (2012), Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.belupo.hr/en/news/awards/belupu-peta-dodjela-certifikata-poslodavac-partner/>

<sup>85</sup> Kraš, Preuzeto 13.10.2018. iz <http://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere>

<sup>86</sup> Kraš, Preuzeto 13.10.2018. iz <http://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere/ljudski-potencijali>

neformalnom obrazovanju i permanentnom usavršavanju i inoviranju znanja. Da bi zaposlenik profesionalno napredovao u nekom suvremenom poduzeću tada prvenstveno treba biti siguran da radi posao koji želi. Dobro je analizirati svoje opcije i planirati odabire ako imamo izbor. Procjena radnog mjesta osnovni je korak ako kasnije želimo napredovati. Još lakše napreduju ako se zaposlenici nagrađuju. Svako suvremeno poduzeće provodi razne analize nad zaposlenicima da bi dobili uvid u zaposlenike koji pomažu razvoju ljudskih potencijala i sami priželjkuju edukaciju i profesionalni razvoj. Takve osobe željne profesionalnog napredovanja naposljetku postaju eksperti u nekom području, a svoje probleme i zadatke rješavaju i uz pomoć informacijske tehnologije, odnosno pomoću ekspertnih sustava za upravljanje ljudskim potencijalom. Takvi zaposlenici danas su prava rijetkost, ako ih pronađemo, teško ih je pridobiti. Prema svemu gledajući, profesionalni razvoj predstavlja ključ uspjeha u razvijanju sustava temeljenih na znanju. Motivacija je pretkorak izgradnji sustava motiviranja. Najbitnije je motivirati eksperte jer su oni „žive“ baze znanja, ali potrebno je i sve ostale zaposlenike jer su svi bitni za poduzeće. Što se tiče novih potencijala, odnosno mladih kandidata za posao koji sve više prvo gledaju visinu plaće treba im osigurati kvalitetne mentore koji će ih poticati na profesionalno napredovanje. *„Mladi u prvim godinama svoje karijere od svog potencijalnog poslodavca očekuju da im omogući edukaciju i pruži im prilike za profesionalni razvoj, a trećina njih ističe da im je to najvažniji čimbenik pri odabiru posla. To je čak tri puta više, od ispitanika koji su visinu plaće potaknuli kao najvažniji čimbenik pri odabiru zaposlenja.“*<sup>87</sup>

### **3.6. Informacijska tehnologija**

Već smo detaljno kroz prethodna poglavlja opisali primjenu informacijske tehnologije i pokazali da je stalno prisutna u svim područjima, pa ćemo ovdje samo izdvojiti par rečenica. Vidjeli smo da informacijska tehnologija predstavlja preduvjet svim izvorima znanja, osim unutarnjih izvora znanja, odnosno pojedinaca. Da bi pojedinac prenio znanje nekom drugom nije mu nužno potrebna informacijska tehnologija. Ako smo pak pojedinac koji želi prikupljati znanje putem interneta, sustava, baza podataka i slično, nužna nam je informacijska infrastruktura za pristup

---

<sup>87</sup> MojPosao, Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/67477/Profesionalni-razvoj-mladima-vazniji-od-place/6/>



istima te informacijska tehnologija za pohranjivanje i obradu. Postoje i različiti sustavi koje smo opisali, a radi se o sustavima za potporu odlučivanju, odnosno općenito o sustavima temeljenim na znanju koji obuhvaćaju i sustave za upravljanje ljudskim potencijalima. Njihova velika uloga u suvremenim poduzećima pripisuje se naravno informacijskoj tehnologiji. Pogledajmo važnost informacijske tehnologije i zapravo kako je nužna za svako poduzeće. Informacijska i komunikacijska tehnologija danas se razvija pomahnitalom brzinom. Danas je suludo govoriti o poduzeću bez adekvatnog informacijskog sustava koji podržava njezin rad. Internet je u svega 15 godina premrežio svijet. Njegovi utjecaji na organizacije iznimno su dalekosežni i možda je upravo on najviše pridonio ovoj turbulentnoj okolini u kojoj organizacije danas preživljavaju.<sup>88</sup> Informacijska tehnologija je nešto što se konstantno razvija jer se konstantno i ulaže u to. Svi su svjesni da informacijska tehnologija polako zamjenjuje rad ljudi u područjima u kojima je to moguće pa ne bi bilo iznenađujuće da za nekoliko godina informacijska tehnologija u suvremenim poduzećima zamjeni ljude u područjima za koja sada mislimo da bi bilo nemoguće. Moderna informacijska tehnologija temelji se na korištenju računala i računalnih mreža te suvremenih informatičkih metoda i tehnika. Ona doživljava buran razvoj i ima velik utjecaj na sva područja rada i života razvijenih društava. Njezina je primjena od životne važnosti za opstojnost poduzeća u uvjetima sve veće tržišne konkurencije, omogućuje unapređenje rada državne uprave i javnih poduzeća od kojih se očekuje veća kvaliteta usluga i slično.<sup>89</sup>

#### **4. Modeli upravljanja znanjem**

Modeli zrelosti su okviri koji definiraju i opisuju broj razina na kojima se procesi koji se provode u poduzeću mogu naći, a mogu definirati i načine mjerenja unapređenja procesa.<sup>90</sup> Svrha ovakvih modela je da se detektiraju procesi koje je potrebno poboljšati uključujući i proces upravljanja znanjem. Oni se mogu koristiti i za praćenje implementacije upravljanja znanjem jer se utvrđivanjem trenutnog stanja

---

<sup>88</sup> Schatten, M. (2005): „Zaključak o arhitekturi suvremenih organizacija“, Preuzeto 13.10.2018. iz [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_4/glava\\_4\\_4.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_4.htm)

<sup>89</sup> Čerić, V., Varga M. (2004): „Informacijska tehnologija u poslovanju“, Element, Zagreb

<sup>90</sup> Garbin Praničević, D. (2014): „Upravljanje organizacijskim promjenama“, Split: Ekonomski fakultet Split, str. 28.

mogu odrediti koraci koji će pridonijeti prohodnijem tijeku informacija. Modeli zrelosti iznimno su korisni jer olakšavaju poduzećima da odrede svoju trenutnu poziciju, a time i ono što je potrebno da bi se poduzeće pomaknulo u višu fazu zrelosti, odnosno efikasnosti. Svaki model zrelosti definira određen broj razina zrelosti, koje su okarakterizirane nekim zahtjevima koje poduzeće mora ispuniti na toj razini.<sup>91</sup> Prvi korak u oblikovanju upravljanja znanjem u poduzeću je utvrditi trenutnu poziciju, odnosno odrediti koje se aktivnosti upravljanja znanjem spontano prakticiraju.

#### **4.1. Postojeće stanje u upravljanju znanjem**

Postoji više različitih modela zrelosti za procjenu procesa u poduzeću, no jedan od uspješnijih i boljih je dakako *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM). Ovu metodologiju razvilo je poduzeće Siemens i pokazala se iznimno uspješnom i efikasnom.

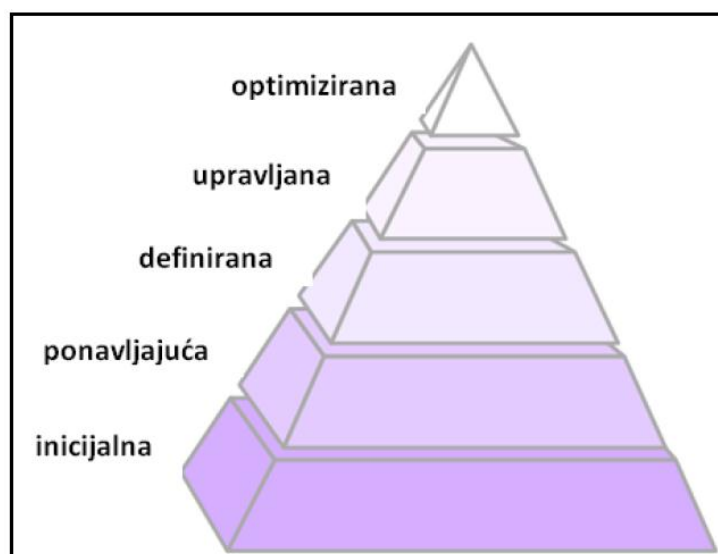
Model ima pet razina, koje se ne mogu preskakati, a temelje se na razinama *Capability Maturity Model of Software Engineering* Instituta. Definiranje razina zrelosti u modelu Siemensu nazivaju razvojnim modelom. Razine zrelosti predstavljaju evolucijski put od ad hoc i kaotičnih do zrelih discipliniranih procesa.

Prva razina zrelosti naziva se „inicijalna“ i podrazumijeva da se u svakom poduzeću odvijaju procesi upravljanja znanjem u nekom obliku. Ti procesi odvijaju se spontano i nekontrolirano te njihova uspješnost sve više ovisi o sreći i nije rezultat planiranih aktivnosti poduzeća. Druga razina, odnosno „ponavljajuća“ očituje se u tome da su poduzeća prepoznala važnost upravljanja znanjem za poslovanje te se počinju stvarati pilot projekti upravljanja znanjem. U tu se svrhu počinju poduzimati prve radnje za formiranje sustava za upravljanjem u vidu djelomičnog opisivanja organizacijskih procesa kao zadataka upravljanja znanjem, provodi se pojedinačna kontrola. Treća faza – „definirana“ znači da poduzeće provodi aktivnosti upravljanja znanjem u dijelovima poduzeća, odnosno institucionaliziraju se procesi. Aktivnosti se primjenjuju u svakodnevnom poslu, definiraju se uloge upravljanja znanjem, a osigurana je i odgovarajuća tehnička podrška. Četvrta faza, nazvana „upravljana“, podrazumijeva da poduzeće definira strategiju i standardizira pristup upravljanju

---

<sup>91</sup> Teah, H. Y., Pee, L. G., Kankanhalli, A. (2006): „Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model, The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems“, str. 402.

znanjem. Također, aktivnosti koje su nastale u trećoj fazi počinju se primjenjivati u cijelom poduzeću i definiraju se kao standardi postupanja, kreiraju se mjerni instrumenti i redovito se vrše mjerenja efikasnosti tih aktivnosti, a rade se i prvi koraci u smjeru zaštite procesa i aktivnosti. Zadnja, peta razina zrelosti – „optimizirana“ znači da je poduzeće na toj razini sposobnosti da može efikasno odgovarati na sve izazove upravljanja znanjem bez da „pada“ na niže razine zrelosti. Mjerni instrumenti s prethodne razine integriraju se s drugim instrumentima za stratešku kontrolu.<sup>92</sup>



Slika 5. Razine zrelosti u KMMM-u

Izvor: Ehms, K., Langen M. (2002): "Holistic development of Knowledge management with KMMM", Siemens AG., str. 2.

Zadnja faza zrelosti vrlo teška je za ostvariti, ali zapravo nema problema koji se ne može riješiti kada je poduzeće na ovoj razini. Poduzeće jednom kad postigne ovu razinu sposobnosti konstantno mora težiti unapređenju, odnosno treba se baviti „modernijim“ aktivnostima kako bi se dugoročno održalo na ovoj razini, što znači da treba upravljati promjenama, pratiti tehnološke inovacije, nastojati preventirati probleme i ispade.

KMMM model sadrži i analitički model, kojim se ispituje stanje zrelosti upravljanja znanjem. Analitički model podijeljen je na osam ključnih područja, koji se

---

<sup>92</sup> Ehms, K., Langen M. (2002): "Holistic development of Knowledge management with KMMM", Siemens AG., str. 2.-3.

temelje na modelu Europske fondacije za menadžment kvalitetom (EFQM), a prilagođeni su specifičnim potrebama upravljanja znanjem.<sup>93</sup> Ključna područja Siemensovog modela prikazan su na slici 6.



Slika 6. Ključna područja analitičkog modela KMMM-a

Izvor: Ehms, K., Langen M. (2002): „Holistic development of Knowledge management with KMMM“, Siemens AG., str.4.

Prvo područje „Strategija i ciljevi“ ispituju utjecaj vizije poduzeća, postavljanja ciljeva, top menadžmenta i budžeta za upravljanje znanjem. Područje „okolina i partnerstvo“ ispituje utjecaj čimbenika izvan poduzeća na procese. U prvom redu to se odnosi na potrošače i druge interesno-utjecajne grupacije poduzeća, ali i na benchmarking<sup>94</sup> i korištenje eksternog znanja. „Ljudi, sposobnosti“ ključno su područje koje se odnosi na selekciju zaposlenika, njihov razvoj i podjelu odgovornosti. Iduće područje „Suradnja, kultura“ odnosi se na takozvane „meke čimbenike“ poduzeća kao što su organizacijska kultura, komunikacija, organizacijske grupe i veze. „Vodstvo i potpora“ odnosi se na model menadžmenta poduzeća, politiku ciljeva, uloge menadžera i drugih sudionika u procesu upravljanja znanjem. Šesto područje „Struktura znanja, oblici znanja“, odnosi se na politiku upravljanja znanjem, odnosno

<sup>93</sup> Langen, M. (2002): “Knowledge Management Maturity Model - KMMM®”, Siemens AG, str. 2.

<sup>94</sup> Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti tj. s najboljima.

na strukturiranje i definiranje baze znanja, definiranje kriterija za klasifikaciju znanja, dokumenata i sličnog. Iduće područje odnosi se na „tehnologiju, infrastrukturu“ i analizira aspekt informacijskih rješenja koje poduzeće koristi. Zadnje područje „Procesi, uloge, organizacija“, promatra organizacijsku strukturu, zadaće odgovornih u upravljanju znanjem te procese u poduzeću. Unutar svakog ključnog područja definira se neograničen broj indikatora kojima se ispituje stanje zrelosti za svako područje.<sup>95</sup>

Po završetku konstrukcije analitičkog modela, započinju se prikupljati informacije o praksama, procesima i aktivnostima poduzeća putem različitih radionica, intervjua i upitnika. Najbolja metoda prikupljanja informacija su dubinski intervjui. Po završetku prikupljanja sve se informacije konsolidiraju i utvrđuje se razina zrelosti za svako ključno područje. U konačnici te dobivene razine zrelosti prikazuju se pomoću radar dijagrama prikazanog na slici 7. te se piše izvješće o rezultatima.

---

<sup>95</sup> Ehms, K., Langen M. (2002): “Holistic development of Knowledge management with KMMM”, Siemens AG., str. 4.-5.



Slika 7. Radar dijagram KMMM-a

Izvor: rad autora prema Ehms, K., Langen M. (2002): "Holistic development of Knowledge management with KMMM", Siemens AG., str. 2.

Na kraju procesa procjene dobivaju se i smjernice za planiranje aktivnosti upravljanja znanjem i prijedlozi za poboljšanja aktivnosti u ključnim područjima.<sup>96</sup> U Siemensu navode kako se ovaj model pokazao efikasnim u više projekata koje su provodili i kako su ga integrirali u upravljanje znanjem te ga preporučuju za korištenje.

#### 4.2. Planiranje budućeg stanja u upravljanju znanjem

Balanced Scorecard (BSC) je metoda koju su 1990. godine razvili Robert Kaplan i David Norton, a služi za uravnoteženje svih faktora koji čine osnovicu razvitka uspješnog poduzeća. To je metoda upravljanja strategijom koju poduzeća širom svijeta intenzivno koriste kako bi uskladile svoju viziju i strategiju s poslovnim aktivnostima, poboljšale unutrašnje i vanjske komunikacije te pratile učinak poduzeća u odnosu na strateške ciljeve. Balanced Scorecard omogućuje razvitak nove strategije poduzeća, povezujući ciljeve postavljene u okviru svake od ključnih varijabli poslovanja u jednu cjelinu, a uz pomoć različitih pokazatelja, definiranih za svaki od

<sup>96</sup> Ehms, K., Langen M. (2002): "Holistic development of Knowledge management with KMMM", Siemens AG., str. 2.

tih ciljeva, omogućuje kontrolu provođenja implementacije nove koncepcije poslovanja.<sup>97</sup> osnovni koncept Balanced scorecard metode temelji se na četiri komponente koje formiraju model, a to su financije, kupci, procesi te učenje i razvoj. Balanced scorecard je metoda koja prepoznaje da za uspjeh poduzeća nisu bitni samo financijski pokazatelji već ukazuje i na važnost onih nefinancijskih. Smatra se kako su financijski pokazatelji više usmjereni na kratkoročne efekte, a nefinancijski na dugoročne.

Uz pomoć ove metode poduzeća nastoje postaviti mjerljive strateške ciljeve; osigurati visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva; stvoriti motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama poduzeća; ostvariti usmjerenost na rezultate i učinke; stvoriti bolji odnos s kupcima i učinkovita i djelotvorna obrada tržišta; ostvariti strateško upravljanje investicijama i razvoj i rast vrijednosti tvrtke.<sup>98</sup>

Unutar komponente učenja i razvoj definirane su tri kategorije nematerijalne imovine: ljudski kapital, informacijski kapital i organizacijski kapital. Ljudski kapital uključuje vještine, talente i znanje koje zaposlenici poduzeća posjeduju, informacijski kapital se sastoji od baza podataka, informacijskih sustava, mreža i tehnološke infrastrukture, a organizacijski kapital podrazumijeva organizacijsku kulturu, vodstvo, uvjerenost zaposlenih u strateške ciljeve te sposobnost dijeljenja znanja.<sup>99</sup> Te tri kategorije čine zapravo i okosnicu upravljanja znanjem.

---

<sup>97</sup> Renko, F. (2000): "Mogućnost primjene modela „Balanced Scorecard“ na području financijskih institucija: primjer iz hrvatske poslovne prakse", *Ekonomski pregled*, Vol. 31., No. 11.-12., str. 1240.

<sup>98</sup> Pavlek, Z. (2006): „Balanced Scorecard -najinventivniji upravljački model“, *Računovdstvo, revizija i financije*, Vol. 16., No. 10., str. 123.

<sup>99</sup> Kaplan R.S., Norton D. P. (2004): "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard business review*, Vol. 82., No. 2., str. 2.

## 5. Zaključak

Uloga znanja i upravljanja znanjem postaje sve veća i danas postaje ključno strateško pitanje svakog poduzeća. Uloga znanja kao središnja funkcija poduzeća omogućuje da poduzeća stvore konkurentsku prednost na tržištu. Danas tako možemo zaključiti da je upravljanje znanjem ključna formula uspjeha, budući da je temeljni okvir koji omogućuje održivi strateški razvoj u svim pogledima poslovanja. Primjenom informacijske tehnologije i znanja ljudi može se stvoriti sustav za upravljanje znanjem. Naime, to će biti vrlo značajno za svako poduzeće, jer se time potpuno mijenja način rada zaposlenika, to jest, svaki radnik sudjeluje u stvaranju, dijeljenju, ali također i u evaluaciji vrijednosti znanja. Samu tehnologiju možemo smatrati lakšim dijelom uvođenja upravljanja znanjem, problem predstavlja posvećenost top menadžmenta na intenzivniji rad s ljudima čime bi se utjecalo na poboljšanje razvoja kao i dijeljenje znanja unutar poduzeća. Može se reći da je taj dio presudan, no često se olako shvaća. Stoga, za poduzeća je preporučljivo da svijet u kojem posluju počinju gledati na način kakav on zaista jest. To bi značilo da se znanje kao i nematerijalna imovina poduzeća treba shvaćati na ozbiljniji način, sveukupno gledano na poslovnoj razini ali i na nižim razinama kao što su timovi ili radne grupe u poduzeću.

Ljudi znaju više nego što misle da znaju, no problem predstavlja to kako da to svoje znanje pretvore u oblik koji će zatim biti na raspolaganju i ostalim ljudima. Rješenje tog problema nalazi se u strukturiranju znanja i prilagođavanju tog znanja kako bi se moglo upotrijebiti i od strane drugih. Naime, strukturiranjem znanja znači mogućnost efikasnog i efektivnog rješavanja problema, olakšavanje učenja, strateškog planiranja kao i donošenja odluka. Ciljevi upravljanja znanjem u poduzećima su prenošenje i širenje znanja kroz cijelo poduzeće, osiguravanje znanja koje je potrebno kako bi se donijele najbolje odluke i za poslovne procese, kvalitetan razvoj novih znanja, poticaj i podrška usvajanju znanja iz vanjskih izvora kao i razvijanje sposobnosti da se isto uspješno primjeni i koristi. Također, upravljanjem znanjem želi se osigurati da se novo znanje distribuira onim ljudima kojima je potrebno i da svatko u poduzeću zna gdje se i na koji način to znanje može dobiti u poduzeću. U svemu tome veliku važnost imaju sustavi za upravljanjem znanjem koji znače informacijsku tehnologiju koja omogućuje da se upravlja znanjem u poduzećima.





**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ines Vuković (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Upravljanje znanjem u poduzeću (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

Ines Vuković

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Ines Vuković (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Upravljanje znanjem u poduzeću (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

Ines Vuković

(vlastoručni potpis)

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): „Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi“, Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Bosilj Vukušić, V., Kovačević, A. (2004): „Upravljanje poslovnim procesima“. Zagreb : Sinergija-nakladništvo d.o.o.
3. Čerić, V., Varga M. (2004): „Informacijska tehnologija u poslovanju“, Element, Zagreb
4. Davenport, T., Prusak, L. (1998): “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know“, Boston: Harvard Business School Press
5. North, K. (2008): „Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju“, Jastrebarsko: Naklada Slap
6. O'Dell i Grayson, (1998): “If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice“, New York: The Free Press
7. Office of Government Commerce (2007): “Service transition“, The Stationery Office, Norwich
8. Panian, Ž. (2003): „Odnosi s klijentima u e-poslovanju“, Zagreb: Sinergija
9. Plaskoff, J. (2005): “Intersubjectivity and Community Building: Learning to Learn Organizationally“, Oxford: Blackwell Publishing
10. Sundać D. (2009): „Intelektualni kapital – Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb: ZT Zagraf
11. Tuđman, M. (2003): „Modeli znanja i obrada prirodnog jezika“, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Zagreb: Filozofski fakultet
12. Žugaj, M., Schatten, M. (2005): „Arhitektura suvremenih organizacija“, Varaždinske Toplice: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

### Znanstveni članci:

1. Alfirević, N., Šiber Makar, K. (2005): „Upravljanje znanjem u "Pliva" d.d.“, studija slučaja, online, Preuzeto 15.09.2018. iz [http://www.foi.hr/CMS\\_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final\\_1.doc](http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc)
2. Bhatt, G. (2001): “Knowledge management in organizations: examining the interaction technologies, techniques, and people“. Journal of Knowledge Management, Vol. 5, (No. 1.), 68.-75., Preuzeto 25.09.2018. iz [https://www.researchgate.net/publication/242340596\\_Knowledge\\_management\\_in\\_organisations\\_Examining\\_the\\_interaction\\_between\\_technologies\\_techniques\\_and\\_people](https://www.researchgate.net/publication/242340596_Knowledge_management_in_organisations_Examining_the_interaction_between_technologies_techniques_and_people)
3. Bierly, P., Daly, P. (2002): “Aligning human resource management practices and knowledge strategies: a theoretical framework“, u „The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge“ (eds. Choo CW, Bontis N), New York: Oxford University Press, Preuzeto 26.09.2018. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=MrqcutgQydEC&oi=fnd&pg=PA277&dq=Aligning+human+resource+management+practices+and+knowledge+strategies:+a+theoretical+framework&ots=xNtx85EH-E&sig=vy16V\\_XQcqqJqNZ9HIM7Y7P5OgY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Aligning%20human%20resource%20management%20practices%20and%20knowledge%20strategies%3A%20a%20theoretical%20framework&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=MrqcutgQydEC&oi=fnd&pg=PA277&dq=Aligning+human+resource+management+practices+and+knowledge+strategies:+a+theoretical+framework&ots=xNtx85EH-E&sig=vy16V_XQcqqJqNZ9HIM7Y7P5OgY&redir_esc=y#v=onepage&q=Aligning%20human%20resource%20management%20practices%20and%20knowledge%20strategies%3A%20a%20theoretical%20framework&f=false)
4. Berghaus, V., Milun, I. (2010): „Razvoj sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj upravi Republike Hrvatske primjenom sustava ocjenjivanja državnih službenika i namještenika , CEI“, Preuzeto 12.10.2018. iz [http://www.uprava.hr/UserDocsImages/oCentru/dokumenti\\_obavijesti/OCJENJIVANJE.pdf](http://www.uprava.hr/UserDocsImages/oCentru/dokumenti_obavijesti/OCJENJIVANJE.pdf)
5. Drew, S. (1999): “Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. Long Range Planning“, Vol. 32.(No. 1.), 130.-136., Preuzeto 28.09.2018. iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198001423>

6. Dyer, G., McDonough, B. (2001): "The State of KM. Knowledge Management", str. 21.-36., Preuzeto 29.09.2018. iz [https://www.coveo.com/-/media/Files/WhitePapers/TSIA\\_2017\\_State\\_of\\_KM.ashx](https://www.coveo.com/-/media/Files/WhitePapers/TSIA_2017_State_of_KM.ashx)
7. Đula, L. (2010): „Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi“, Ekonomski vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol. 23., No. 1., Preuzeto 28.09.2018. iz <https://hrcak.srce.hr/file/87610>
8. Ehms, K., Langen M. (2002): "Holistic development of Knowledge management with KMMM", Siemens AG, Preuzeto 29.09.2018. iz <https://pdfs.semanticscholar.org/e47e/cda979f2a5b49ef3bfacc910f8f312f060bd.pdf>
9. Garbin Praničević, D. (2014): „Upravljanje organizacijskim promjenama“, Split: Ekonomski fakultet Split, Preuzeto 29.09.2018. iz <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1183/datastream/PDF/view>
10. Hajdić, M. (2014): „Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performance tijekom životnog ciklusa poduzeća“, Doktorski rad, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Preuzeto 28.09. iz <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A963/datastream/PDF/view>
11. Hinz, D. (2001): "Managing and Delivering Knowledge in Spite of Disparity, Cypress Corporation White Paper", Cypress Corporation, Preuzeto 27.09.2018. iz <https://bib.irb.hr/datoteka/223009.MagistarskiRad2005Internet.pdf>
12. Jambreč, I., Penić, I. (2008.), „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zagreb: OVB Allfinanz, Preuzeto 29.09.2018. iz <https://hrcak.srce.hr/file/63808>
13. Jansen, C. M., Bach, V., Osterle, H. (2000): "Knowledge Portals: Using the Internet to Enable Business Transformation", Switzerland: Institute for Information Management at the University of St. Gallen, Preuzeto

10.10.2018. iz

[https://web.archive.org/web/20160103041706/http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/7d/7d\\_2.htm](https://web.archive.org/web/20160103041706/http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/7d/7d_2.htm)

14. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004): "Measuring the strategic readiness of intangible assets", Harvard business review, Vol. 82., No. 2., Preuzeto 29.09.2018. iz <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=570be9dd3d7f4b48122fe7d1&assetKey=AS%3A349751053701129%401460398557832>
15. Langen, M. (2002): "Knowledge Management Maturity Model - KMMM®", Siemens AG, Preuzeto 28.09.2018. iz [http://www.kmmm.org/objects/KMMM\\_Flyer.pdf](http://www.kmmm.org/objects/KMMM_Flyer.pdf)
16. Lovrenčić, S., Šestak, M., Andročec D., Plantak Vukovac D., Stapić Z. (2018): „Upravljanje znanjem i baze znanja u kontakt centrima”, Preuzeto 11.10.2018. iz [http://docs.mipro-proceedings.com/cis/cis\\_35\\_4994.pdf](http://docs.mipro-proceedings.com/cis/cis_35_4994.pdf)
17. Milanović, Lj. (2010): „Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima“, Zagreb: Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 8., No. 2., 195.-211., Preuzeto 29.09.2018. iz <https://hrcak.srce.hr/70783>
18. Mishra, J. K. (2009): "Knowledge Management: Complexity, Learning & Sustainable Innovation“, New Delhi: Global India Publications Inort
19. Pavlek, Z. (2006): „Balanced Scorecard -najinventivniji upravljački model”, Računovdstvo, revizija i financije, Vol. 16., No. 10 Preuzeto 28.09.2018. iz <https://www.rrif.hr/rrif-2006-10.html>
20. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (1996, 1998): "Die grenzenlos Unternehmung“, Gabler: Wiesbaden, Preuzeto 28.09.2018. iz <http://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-322-93130-6%2F1.pdf>
21. Renko, F. (2000): "Mogućnost primjene modela „Balanced Scorecard“ na području financijskih institucija: primjer iz hrvatske poslovne prakse”, Ekonomski pregled, Vol. 31., No. 11.-12., Preuzeto

- 28.09.2018. iz <https://issuu.com/bestbankingcasopis/docs/best-banking-11-web>
22. Stančić, H. (2001): „Upravljanje znanjem i globalna informacijska infrastruktura: digitalizacija, upravljanje dokumentima i upravljanje znanjem“, Magistarski rad, Zagreb, Preuzeto 29.09.2018. iz [http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/2175/1/Stancic\\_magisterij.pdf](http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/2175/1/Stancic_magisterij.pdf)
23. Talaja, A. (2014): „Upravljanje znanjem i strategija“, U Alfirević, N., Talaja, A., Garbin Praničević D. (ur): „Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem“, Split: Ekonomski fakultet Split, Preuzeto 28.09.2018. iz <https://www.bib.irb.hr/741924>
24. Teah, H. Y., Pee, L. G., Kankanhalli, A. (2006): “Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model“, The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems, Preuzeto 27.09.2018. iz [https://www.researchgate.net/publication/221228902\\_Development\\_and\\_Application\\_of\\_a\\_General\\_Knowledge\\_Management\\_Maturity\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/221228902_Development_and_Application_of_a_General_Knowledge_Management_Maturity_Model)
25. Teece, D. (2000): “Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context“. Long Range Planning, Vol. 33., 35.-54., Preuzeto 28.09.2018. iz <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/03/art-strategies-for-managing-knowledge-assets-teece-2000.pdf>
26. Vidović, M. (2008): „Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj“. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 6., No. 1., Preuzeto 27.09.2018. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=49024&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=49024&show=clanak)
27. Volkman, H. C. (1995): “Die grenzenlos Unternehmung“, Gablers Magazin 3., Preuzeto dana 29.09.2018. iz <https://www.2a-verlag.de/wp-content/uploads/leseprobe-unternehmen-grenzenlos.pdf>
28. Zack, M. H. (1999): “Developing a Knowledge Strategy“, California Management Review, Vol. 41., No. 3., Preuzeto 26.09.2018. iz <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166000?journalCode=cma>

29. Zheng, W., Yang, B., McLean, G. H. (2010): "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", Journal of Business Research, Vol. 63., Preuzeto 25.09.2018. iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309001714>

#### **Internet izvori:**

1. Agrokor, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/karijere/sustavi-edukacije-u-agrokoru/>
2. Agrokor, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/>
3. Avalon baza znanja, Preuzeto 11.10.2018. iz <http://www.avalon.hr/korisnicka-zona/knowledgebase.php>
4. Belupo d.d. (2012), Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.belupo.hr/en/news/awards/belupu-peta-dodjela-certifikata-poslodavac-partner/>
5. Bosilj Vukušić, V., Čurko, K., Varga, M. (2007): „Što je upravljanje znanjem?“, Zagreb: Ekonomski fakultet – katedra za informatiku Preuzeto dana 25.10.2018. iz <http://hroug.hr/Konferencije-i-dogadanja/12.-HrOUG-konferencija-2007.-u-Rovinju/Predavanja/Upravljanje-informacijskim-sustavima-i-opce teme-IT/Sto-je-upravljanje-znanjem>
6. Carnet (2000): „Internet kao izvor informacija: Anketa“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://cn.carnet.hr/ankete/02/index.html>
7. Christensen, M. (2000): "Knowledge Management System, Productivity Support for the Contemporary Office, Knowledge" Technology International, Preuzeto 15.09.2018. iz [www.ktic.com/resource/whitepapers.htm](http://www.ktic.com/resource/whitepapers.htm)

8. eBizMags (2009): "InterCapital – uvijek su ispred oni koji znaju uhvatiti pravi vjetar, Koliko Intranet koristi poslovanju?", Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.ebizmags.com/funkcionalan-intranet-koristi-poslovanju/>
9. Firestone, J. (1998): "Basic Concepts of Knowledge Management", White Paper No. 9. Executive Information Systems, Preuzeto 15.09.2018. iz [www.dkms.com/DKMSKMPapers.htm](http://www.dkms.com/DKMSKMPapers.htm)
10. Hamag Invest baza znanja: Preuzeto 11.10.2018. iz <https://www.hamagbicro.hr>
11. Hrvatski Telekom, Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.t.ht.hr/karijera/razvoj-zaposlenika/>
12. Hrvatski telekom, Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.t.ht.hr/karijera/#section-nav>
13. Ina d.d., Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.ina.hr/karijera/10>
14. InfoDom (2007): „Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava“, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=128>
15. JMP, Preuzeto 10.10.2018. iz <http://www.jmp.com/>
16. Konzum, „Ljudski resursi Konzuma“, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.konzum.co.ba/O-Konzumu/Karijere/Ljudski-resursi-Konzuma>
17. Kraš, Preuzeto 13.10.2018. iz <http://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere>
18. Kraš, Preuzeto 13.10.2018. iz <http://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere/ljudski-potencijali>
19. Microsoft Knowledge Base, Preuzeto 11.10.2018. iz <https://support.microsoft.com/en-us/help/930743/a-list-of-microsoft-knowledge-base-articles-is-available-to-help-troub>
20. MojPosao, Preuzeto 13.10.2018. iz <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/67477/Profesionalni-razvoj-mladima-vazniji-od-place/6/>
21. Online.hr Baza znanja, Preuzeto 11.10.2018. iz <http://www.online.hr/baza-znanja/>
22. Oslić, I. (2010): „Prepoznajmo izvore znanja“, Preuzeto 25.10.2018. iz <http://www.manager.hr/naslovnica/item/prepoznajmo-izvore-znanja>



23. Poljak, T. (2008): „Motivacija zaposlenika“, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.zpr.fer.hr/static/erg/2005/poljak/motivacija.html>
24. Schatten, M. (2005): „Zaključak o arhitekturi suvremenih organizacija“, Preuzeto 13.10.2018. iz [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_4/glava\\_4\\_4.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_4.htm)
25. Skyrme, D. (1997): “Knowledge Management: Making sense of an Oxymoron, Management Insight”, br. 2., Preuzeto 15.09.2018. iz <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
26. SvanConsulting, Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.svanconsulting.com/seminari/motivacija-zaposlenika/>
27. VRZ (2005): “Intranet & Knowledge Management”, Preuzeto 10.10.2018. iz [http://www.hidd.hr/virref/sustavi\\_intranet.htm](http://www.hidd.hr/virref/sustavi_intranet.htm)
28. Webmedia.hr baza znanja, Preuzeto 11.10.2018. iz <http://www.webmedia.hr/klijenti/knowledgebase.php>
29. Zlatar, A. (2010): „Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?“, Selekcija.hr: Psihološka procjena i odabir kadrova, Preuzeto 11.10.2018. iz <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>
30. Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.zvijezda.hr/o-nama/ljudski-resursi/>
31. Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/zvijezda-dobitnik-nagrade-poslodavac-godine-za-osobe-s-invaliditetom/>
32. Zvijezda d.d., Preuzeto 12.10.2018. iz <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>

## Popis slika

Slika 1. Logička hijerarhija podataka, informacija, znanja i mudrosti .....	6
Slika 2. Spirala znanja .....	12
Slika 3. Ciklus upravljanja znanjem .....	14
Slika 4. Koncept strateškog znanja .....	20
Slika 5. Razine zrelosti u KMMM-u .....	50
Slika 6. Ključna područja analitičkog modela KMMM-a .....	51
Slika 7. Radar dijagram KMMM-a.....	53

## Popis tablica

Tablica 1. Oblici znanja .....	7
Tablica 2. Postotak povoljnih pokazatelja prakse upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima prema skupinama pokazatelja.....	24
Tabela 3. Prosječne ocjene dimenzija upravljanja znanjem u poduzeću.....	<b>Error!</b>

**Bookmark not defined.**